

**متطلبات تحقيق التميز المؤسسى لتفعيل ثقافة
التنافسية بين الجمعيات الاهلية**
**The Requirements for achieving institutional excellence
to activate a culture of competitiveness among Private Associations**

تاريخ التسليم ٢٠٢١/٣/١٠

تاريخ الفحص ٢٠٢١/٣/١٢

تاريخ القبول ٢٠٢١/٣/ ٢٤

إعداد

سارة عبد الفتاح خالد أبو زيد

أخصائى تنمية إدارية بالإدارة العامة لرعاية الشباب
المركزية بجامعة أسيوط

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية

اعداد وتنفيذ

سارة عبد الفتاح خالد أبو زيد

أخصائى تنمية إدارية بالإدارة العامة لرعاية الشباب المركزية بجامعة أسيوط

ملخص الورقة البحثية:

استهدف البحث تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، وتحديد العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية للعاملين، وتحديد المعوقات التي تحقق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، وتحديد التصور المقترح الذي يساعد على تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة استبيان للعاملين بجمعية رساله، وتوصلت نتائج البحث الى قبول الفرض وهو من المتوقع ان تكون متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية مرتفعاً، كما استخدم البحث منهج المسح الشامل لجميع العاملين بالجمعية وعددهم (١٩) مفردة، وتوصلت نتائج البحث الى أن متطلبات تحقيق التميز القياى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزنى (١٧٦٥) وبقوة نسبية (٨٣,٨٠%)، وأوضحت نتائج البحث أن متطلبات تحقيق التميز البشري لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزنى (١٧٧٣) وبقوة نسبية (٨٩,١٤%)، وأبرزت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق التميز الخدمائى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزنى (١٤٩٦) وبقوة نسبية (٨٥,٢٤%)، وكشفت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق التميز المعرفى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفعاً بمجموع وزنى (١٤٣٤) وبقوة نسبية (٨٥,٢٠%)، كما توصل لبحث لعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بالتنظيم المستمر لخدمات الجمعية حتى تتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة، ضرورة ان تحسن الجمعية من سمعتها عن طريق الشفافية والمصدقية مع عملائها، ضرورة الاهتمام بالقيادة التي تمثل الجمعية، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية القائمة على عمل الجمعية وهى حلقة الوصل بين القيادة والعملاء، ضرورة التركيز على التميز الخدمائى، واخيراً ضرورة التركيز على التميز المعرفى لان التنافس تحول من خدمى الى معرفى فى عصر اطلق عليه عصر المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التنافسية، الجمعيات الاهلية، التميز المؤسسي.

Abstract

The research aimed to define the requirements for achieving institutional excellence to activate the culture of competitiveness among civil societies, to determine the relationship between demographic variables for workers, to identify the obstacles that achieve institutional excellence to activate the culture of competitiveness among civil societies, and to define the proposed vision that helps to achieve institutional excellence to activate the culture of competitiveness among civil societies. The study relied on the descriptive and analytical approach using a questionnaire form for the employees of the Risala Association, and the results of the research reached acceptance of the hypothesis, and it is expected that the requirements for achieving institutional excellence to activate the culture of competitiveness among NGOs are high. The research also used a comprehensive survey method for all the **association's employees, who are (19) Single, the requirements for achieving leadership excellence to activate the culture of competitiveness among NGOs were high with a total weight (1765) and a strength of (83,80%).** The results of the research indicated that the requirements for achieving human excellence to activate the culture of competitiveness among NGOs were high with a total weight (1773) and with relative strength. (89.14%), and the results of the field study highlighted that the requirements for achieving service excellence to activate a culture of competitiveness among NGOs were high, with a total weight (1496) and relative strength (85.24%). The results of the field study revealed that the requirements for achieving knowledge excellence to activate the culture Competitiveness among NGOs was high, with a total weight of (1434) and a relative strength (85.20%), as it reached a study of several recommendations, including: The need to pay attention to the continuous **development of the association's services in order to suit the changing needs of** customers, it is necessary for the association to improve its reputation through transparency and credibility with its clients. Attention to leadership that represents the association, it is necessary to pay attention to human resources based on the work of the association, which is the link between leadership and customers, it is necessary to focus on service excellence, and finally it is necessary to focus on knowledge excellence because competition has shifted from my service to knowledge in an era called the era of knowledge.

key words : Competitiveness culture, civil associations, institutional excellence

أولاً: التميز المؤسسي:

مقدمة:

تعانى الكثير من المؤسسات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على الأرتقاء بمستوي خدماتها المقدنة الى العملاء أو المجتمع الذي تعمل فيه، والتغيرات التي تعيشها المؤسسات حالياً تتسم بدرجة عالية من التعقيدات والضغط التي تضعها تحت تأثير قوى خارجية متمثلة في (العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية)، وقوى داخلية تشمل تغير أهداف المؤسسة، والقيم والاتجاهات، والمناخ السائد، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الأساسي في تحريك المؤسسات وتحفيزها نحو تحقيق التميز المؤسسي.

١- متى ظهر التميز المؤسسي ومراحل تطوره؟

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير في المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في المجتمع، فبدلاً من التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على العملاء الخارجين إلى التركيز على العملاء الداخلية والخارجية معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري والبشري. (عادل، ٢٠٠٣م، ٦)

وقدم ديمنج الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام ١٩٥١م نموذج ديمنج، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فظهرت نهضة الصناعة اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية وظهرت على أثرها نظريات تنتقد الفكر الإداري الغربي حتى أدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز. (روبيرت، ٢٠٠٤م، ٧٢٧)

ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميزها مع طرح الأمريكيان (Porter & Weterman) في عام ١٩٨٢م كتابهما بعنوان "البحث عن التميز"،

استناداً إلى بعض المفاهيم فإن المؤسسات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساس من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة. (آل مزروع، ٢٠١٠، ٢٣)

٢- ما هي دوافع التميز المؤسسي؟

يمكن تحديد دوافع التميز المؤسسي الذي أصبح لغه العصر ورؤية المستقبل للمؤسسات الطامحة في المنافسة لإحتلال مكانة في المجتمع من أجل تحقيق القوي الداعمة للتميز ولعل أهم دوافع التميز المؤسسي

أ- التغير والتطوير السريع:

حيث تتسم جميع مؤسسات الأعمال بالتغير السريع، فلذلك كان حتماً على الجمعيات الأهلية استخدام وسائل تكنولوجية حديثة، وتوفر المعلومات والبيانات لإعلام العملاء بها، والتخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة. (Shaw) 2018,15

ب- المنافسة العالمية:

من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصاً بعد العولمة الاقتصادية؛ فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب الخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتماً على المؤسسات أن تعمل بفعالية لزيادة الإنتاجية والمنافسة من خلال إدارة التميز المؤسسي. (التدريب والنشر، ٢٠١٣م، ٧٨)

ج- المحافظة على مكانة المنظمة:

وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل السيطرة على السوق والحفاظ على مكانها. (Lawrence & Leca) 2009,52

د- جودة الأداء:

فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبح الأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات، فهي

التي تكسب للمنظمات الاستمرارية والتطور في العمل.
(سيد، ٢٠١٣م، ١١٦)

٥- تطور التكنولوجيا:

التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور القدرات التكنولوجية مما يوفر استمرارية وتقدم لدي الجمعيات. (غازي، ٢٠١٤م، ٤٣)

٣- ما أهمية التميز المؤسسي؟

يعتبر التميز المؤسسي في غاية الأهمية عند منافسة الجمعيات مع بعضها البعض، وهو ضروري لرفع أداء الجمعية وتحسينها من خلال تطبيق المعايير الأربعة التي حثت عليها نماذج التميز المؤسسي، ويمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:
(السعودي، ٢٠١٨م، ٣١٤)

(أ) العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

(ب) العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين لرفع أداء الجمعية.

(ج) العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة الجمعية في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل الجمعية.

(د) العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في الجمعية، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدي الجمعية وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.

(هـ) إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها الجمعية.

٤- ما ابعاد التميز المؤسسي؟

إن التميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد نذكر منها (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز البشري، التميز المعرفي) والتي تعتبر من أهم ابعاد التميز المؤسسي.

(أ) التميز القيادي (Leadership Excellence):

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة الحديثة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات، فالقيادة العليا لها دور كبير على تحقيق التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الابداع والتميز، وهذا لن يحدث إلا من خلال تميز القيادة بالمهارات القيادية وأن يكون العمل وفقاً لفريق العمل. (عبود، ٢٠١٢م، ٦٥)

ولقيادة دور في تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة أو أن تعمل الإدارة على دعم الاتصالات المباشرة بين الإدارات، والوصول إلى حلول للمشكلات من أجل تحقيق التميز في الجمعية، فنظام اللامركزية في العمل داخل الجمعية يسهل تدفق المعلومات والبيانات والأفكار الابتكارية، مما سيؤدي إلى إلغاء الحواجز البيروقراطية داخل الجمعية. (شريف، ٢٠١٢م، ١٢)

(ب) التميز البشري (Human distinction):

الجمعية في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويقصد بلفظ (الموارد البشرية) كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في الجمعية، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير المعلومات للعملاء والاتصال الدائم بهم والكشف عن التهديدات التي تواجه الجمعية. (سيد، ٢٠١٣م، ٤٣)

(ج) التميز الخدماتي (Service Excellence):

عندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد عن توقعاتهم فان هؤلاء العملاء يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فان عند اللجوء الى الجمعيات المنافسة يعد مؤشراً على تدني مستوي الخدمة المقدمة، وهذا يتطلب وضع خطة عمل لتصليح الأخطاء أو نواحي القصور. (الضمور، ٢٠١٥م، ١٠٤)

أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير إليه تقديم الخدمات ومنها الآتي:
(Hughes, M. 2013,166)

- الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة لكي تلبى احتياجات العملاء.
- التعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص لكي يتم تعزيز إمكانيات الجمعية.
- التعرف على احتياجات العملاء وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقلة.
- العمل على ترسيخ مفهوم الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

د) التمييز المعرفي (Knowledge distinction):

أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء التميز المؤسسي لأي جمعية، والموارد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها. (محمد، ٢٠١٢م، ١٧)

ويمكن أن نحدد أهمية التميز المعرفي في النقاط الآتية: (عبدالرحمن، ٢٠١٢م، ٣٩)

- أصبحت المعرفة أساساً لبقاء الجمعية وتطويرها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية، فهذا يبين أهمية المعرفة التي بلغت في عصر أطلق عليه "عصر المعرفة".

- يعتمد قرار إنشاء الجمعية في حد ذاته على حجم المعرفة التامة عن ظروف والاحتياجات وتوقعات المجتمع الذي تخدمه.
- تأثير المعرفة المكتسبة من الخبرات في إعادة هيكلة الجمعية وأنشطتها التشغيلية والتحسين في أداء الجمعية.
- توفر المعرفة يعتبر أمراً حيوياً للتجارة في الجمعيات حتى تستطيع الحصول على ما يناسبها ويوافق ظروفها أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاعها.
- تحتاج الجمعية الى المعرفة المتجددة في متابعة عمليات الاختيار والتصميم والإنتاج سواء كانت منتجات أو خدمات والتحسين المستمر، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات العمل والتسويق والتوزيع والوصول بذلك المنتجات أو الخدمات الى الأسواق في التوقيت المناسب.

هـ) ما هي نماذج تحقيق التميز المؤسسي؟

أ) النموذج البياني "ديمنج" Deming للتمييز:

يعتبر نموذج ديمنج أول نموذج للتمييز المؤسسي الذي تم أنشأه عام ١٩٥١م على يد العالم البياني وليام إدوارد ديمنج، الذي حقق إنجازات كبيرة في مراقبة الجودة في اليابان. (المصري، ٢٠١٥م، ٣٣)

معايير نموذج ديمنج:

يقوم على (١٠) معايير وهي كالتالي: (النعمي، وصويص، ٢٠٠٨م، ٧٤)

(معايير السياسات، معايير الخطط المستقبلية، معيار التنظيم، معيار أنشطة التحسين، معيار المعلومات، معيار توحيد المقياس، معيار التأثير، معيار تنمية الموارد البشرية، معيار أنشطة ضمان الجودة، معيار الصيانة وأنشطة المراقبة).

ب) النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يعتبر النموذج الأوروبي من أفضل نماذج التميز في العالم والذي تم إنشائه عام ١٩٩١م،

اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها. (Chard & A, 2013, 5)

وتعد ثقافة التنافسية هي القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء مؤسسات الأعمال فقد ساد مفهوم التنافسية النسبية بين الاقتصاديين ومختصين التجارة الدولية لفترة زمنية طويلة كمفهوم تتفوق فيه المؤسسة على منافسيها ولكن في بداية التسعينات من القرن الماضي تطورت المؤسسات التجارية تطوراً كبيراً وكرست الجهود للاستخدام الأمثل والفعال لكافة الموارد المتاحة لبناء أرض صلبة ترتكز عليها وتثبت قواعدها استعداداً لمنافسة شديدة تمثلها معايير بالغة الصعوبة من الجودة في مواجهة منافسيها. (معالي، ٢٠٠٢م، ٨)

٢- ما هي دوافع ظهور ثقافة التنافسية؟

(أ) دوافع داخلية (Internal motives):

طبقاً لاحتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية قد تخلق ثقافة التنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، من هنا تظهر أهمية قدرة الجمعية على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة Flexibility وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات. (Groenendyk 2013, 128).

(ب) دوافع خارجية (External Motives):

وهي قدرة الجمعية على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، والإبداع له دور كبير في خلق ثقافة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكن يشمل الجودة في تقديم الخدمة والإبداع في الاستراتيجيات وأسلوب العمل والتكنولوجية لخلق فائدة جديدة للعمل. (Lyigun 2018, 140)

٣- ما أهمية ثقافة التنافسية؟

تمثل ثقافة التنافسية (Competitive Cultural) القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً

فهو الأداة التي تساعد المؤسسات أن تعمل بنظام إداري متميز واختيار أفضل الطرق لحل المشكلات، وتمنح الجائزة لأربع فئات وهي (الوحدات التشغيلية بالمؤسسة، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة). (قواسمة، البوريني، ٢٠١٦م، ١٠٤)

(ج) نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:

يعتبر أول نموذج للتميز الحكومي في العالم، نظراً لدورة الفعال في تطوير الأداء والأساليب في المنظمات الحكومية، تم انشاءه في الإمارات عام ١٩٩٧م، تقوم فكرة على الربط بين المؤسسات الكبيرة والوحدات الصغيرة لتحسين لتطوير الأداء. (سهود، ٢٠١٣م، ٤٢)

ثانياً: ثقافة التنافسية:

مقدمة:

في ظل النظام العالمي الجديد وازدياد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق أصبحت المؤسسات أمام تحديات كبيرة، ولمواجهه هذه التحديات ركزت هذه المؤسسات على بناء وتعزيز ثقافة التنافسية لها، لكي تشغل دائماً مركزاً تنافسياً، سواء من أجل بناء هذا المركز أو بمتابعة والمحافظة عليه لتطويرة، وحتى تحقيق الجمعية ذلك بكفاءة وفعالية يقتضي الأمر أن تحدد مركزها التنافسي، ليست على مستوى المجتمع المحيط بها فقط، ولكن أيضاً على المستوي العالمي.

١- متى ظهرت ثقافة التنافسية ومراحل تطورها تعود بداية مفهوم ثقافة التنافسية إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة ثقافة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر (Porter)" بجامعة هارفارد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية حيث بدأت فكرة ثقافة التنافسية بالانتشار والتوسع فقد وفرت كتبه ومقالاته خطوطاً إرشادية واستراتيجيات لمحاولة المؤسسات

في جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً
لمحدودية موارد المؤسسة، وهيكلا التنظيمي
وثقافتها واستراتيجيتها، إلا أن ثقافة التنافسية بشكل
عام تعتبر مفتاحاً لنجاح المؤسسة. (Michel E, 2005,73)

إن أهمية ثقافة التنافسية للمؤسسة تظهر من خلال
الآتي:(احمد، ٢٠١١، ٢٧)

(أ) أنها تعطي تفوقاً وأفضلية على
المنافسين؛ وبالتالي يتيح لها
تحقيق نتائج ذات جودة عالية.
(ب) تجعل الجمعية متفوقة في الأداء أو
في الخدمات التي تقدمها للعملاء أو
الائنين معاً.

(ج) تؤثر إيجابياً في إدراك العملاء،
وباقي المتعاملين مع الجمعية
وتحفيزهم لاستمرار وتطوير
التعامل.

(د) إن كون ثقافة التنافسية تتسم
بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر
يتيح للمنظمة متابعة التطور
والتقدم على المدى البعيد.

(هـ) تعطي حركة ديناميكية للعمليات
الداخلية الجمعية، لأنها تعتمد على
موارد وقدرات الجمعية ومجالاتها
المختلفة.

٤- ما هي استراتيجيات ثقافة التنافسية؟

تسعي الجمعيات إلى تحسين وضعها التنافسي
ومركزها في المجتمع فتحتاج إلى الإستراتيجية
الملائمة مع ظروف الجمعية والبيئة المحيطة بها، وقد
رصدت الباحثة عدداً من الإستراتيجيات التنافسية التي
ذكرها الباحثون ومن هذه الإستراتيجيات التالي:

(أ) إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost
leadership strategy):

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات
التميز، فالجمعية المتميزة تحافظ على تكاليف

منتجاتها تكون قريبة من تكاليف منافسيها، وبسبب
تأثير التكاليف على الأسعار تعتبر محورياً أساسياً،
فتحت هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمات بجودة
عالية وتكلفة أقل. (Taylor MI, 2015,75)
(ب) إستراتيجية التميز (Excellence
strategy):

تتميز الجمعية عن منافسيها عندما تكون قادرة على
امتلاك خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها وتهدف
هذه الإستراتيجية إلى تقديم خدمات متميزة وفريدة
عن خدمات الجمعيات المنافسة عن طريق تبني
إستراتيجيات وسياسات في العمل للعمل على تطوير
الجمعية، وقد يكون التمايز على أساس تعزيز سمعة
المؤسسة. (Schendel, D, 2013,34)

(ج) إستراتيجية التركيز (Focus strategy):
تتجه الجمعية إلى تبني إستراتيجية التركيز والمنافسة
من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من
المنافسين التركيز على إجراء دراسات إستطلاعية
للتعرف على إحتياجات ومشكلات العملاء المستقبلية،
لكسب ثقة وولاء عملائها، بمعنى أن الجمعية لا
تستطيع تحقيق التميز في حالة السوق ككل، بل يجب
أن تركز على أهداف سوقية معينة تحتل الصدارة في
ضئها. (Andrew 2010,17)

(د) إستراتيجية سرعة الإستجابة (Response
speed strategy):

يعتمد النجاح في الأسواق التي تتميز بشدة المنافسة
على سرعة الإستجابة نحو تحسين الخدمات بناءً
على متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى سرعة
الأستجابة لشكاوي العملاء، كما أن سهولة الإجراءات
يؤدي إلى توفير الوقت المناسب والمرونة في اتخاذ
القرار، وتقديم الأفكار الإبتكارية وإدخال كل ما هو
جديد يؤدي إلى حصولها على مركز تنافسي عال.
(Evans J,2009,61)

٥- ما هي آليات ثقافة التنافسية؟

(أ) رضا العاملين (Employee
satisfaction):

رضا العاملين هو غاية وهدف في حد ذاته، لذلك يجب على أصحاب الأعمال يهتمون بتحقيق رضا العاملين واعتباره هدف أساسي يجب تحقيقه، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الاسرية والاجتماعية. (المرسى، عبدالرحمن، ٢٠١٢م، ٦٦)

ب) ولاء العملاء (Customer loyalty):

إن كسب ولاء العملاء هو الدافع لتبنى استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، حيث ان للجمعية فوائد متعددة من خلال الخدمات التي تقدمها من الممولين، ومن خلال الولاء يقوم العملاء بالترويج للجمعية وخدماتها عن طريق تعبيره للمحيطين حول مزايا الخدمات. (سويسى، الخفاشى، ٢٠١٤م، ٧٣)

ج) التطوير المستمر (Continuous development):

إن تجسيد الجمعية للقيم والمبادئ التي تحملها إدارة الجودة بهدف تحقيق جودة المنتجات والخدمات، والعمل على إحداث تطوير مستمر لهذه الجودة يستوجب ضرورة العمل على تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول لها، ولن يأتي ذلك إلا بوجود وسائل تمكن الجمعية من الحصول على المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن عملية التطوير. (حبيب، ٢٠١٩م، ١٥٤)

د) سمعة المؤسسة (The reputation of the institution):

من المهم التعرف على أن سمعة الجمعية مبنية على إدراكات، وأن هذه الادراكات هي وراء تقييم السمعة، فالجمعية تُقيم من قبل العملاء من خلال أنشطة وخدمات الجمعية، ووسائل الاعلام والحضور المضاعف للقيادات المحلية، وكل هؤلاء الأفراد لديهم اهتمامات مختلفة، تقودهم الى وضع تقييمات متعددة لسمعة الجمعية. (الابراشى، ٢٠١٤م، ١٥٧)

وحالما يقوم العملاء والقيادات المحلية بنشر هذه التقييمات، يقوم أفراد الجمعية باستخدام هذه التقييمات لكي يرسموا صورة عن الجمعية، ويقوم الاعلام عن طريق الصحف والمجلات واخبار الراديو والتلفزيون بث صورة كبيرة عن سمعة الجمعية. (شحاتة، ٢٠١٣م، ٢٦)

ثالثاً: تساؤلات البحث

التساؤل الرئيسى: ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

وينبثق منة مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

١- ما متطلبات تحقيق التميز القيادى لتفعيل

ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

٢- ما متطلبات تحقيق التميز البشرى لتفعيل

ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

٣- ما متطلبات تحقيق التميز الخدماتى لتفعيل

ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

٤- ما متطلبات تحقيق التميز المعرفى لتفعيل

ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

٥- ما هى الصعوبات التى تواجه تحقيق تحقيق

التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين

الجمعيات الاهلية؟

٦- ما هى المقترحات الازمة لتحقيق تحقيق

التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين

الجمعيات الاهلية؟

رابعاً: منهج البحث واجراءاته:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت

عينة البحث من (١٩) مفردة وهم جميع العاملين

بجمعية رساله فى محافظة اسيوط

خامساً: أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على استمارة استبيان للعاملين

بجمعية رساله فى محافظة اسيوط وسيتم عرضه

بشيئ من التفصيل كما يلي:

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

قامت الباحثة بتصميم استبيان للعاملين بجمعية رساله في محافظة اسيوط حول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، وذلك بالرجوع إلي التراث النظري، والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلي الدراسات المتصلة؛ لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

أ) مرحلة صياغة أسئلة الاستبيان المبدئية:

وفي هذه المرحلة قامت الباحثة بصياغة أسئلة الاستبيان، والتي تكونت في بداية الأمر من (٩٦) عبارة، وقد تم مراعاة الآتي:

١. استخدام العبارات السلبية والإيجابية.

٢. أن تشمل العبارة علي فكرة واحدة.

٣. عدم استخدام الكلمات التي تحمل أكثر من معني.

ب) مرحلة التأكد من صدق الاستبيان:

اعتمدت الباحثة في إجراء صدق الاستبيان علي ثلاثة أنواع من الصدق:

١. الصدق المنطقي: ويتحقق هذا النوع من الصدق من خلال ما يأتي:

أ. إطلاعت الباحثة علي العديد من الكتابات النظرية التي تناولت ثقافة التنافسية.

ب. كما الإطلاعت ايضاً علي العديد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي.

٢. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويتحقق

هذا النوع من الصدق من خلال الآتي:

استخدمت الباحثة الصدق الظاهري، وذلك بعرض الاستبيان علي (١٥) محكم من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان، وكلية الخدمة الاجتماعية- جامعة أسيوط، - جامعة الفيوم، ومعاهد الخدمة الاجتماعية بسوهاج، لإبداء الرأي في صلاحية الاستبيان من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية، وارتباطها بمتغيرات البحث من ناحية أخرى، وبناء علي ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن ٨٠%، حيث كانت الاستمارة تحتوي علي (٩٦) عبارة وأصبحت بعد نهاية هذه المرحلة تتضمن (٨٧) عبارة.

ج) مرحلة التأكد من ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان للعاملين بجمعية رساله حول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، وذلك بتطبيقها علي عينة من المبحوثين قوامها (١٩) مفردة من العاملين بجمعية رساله.

وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٣) يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) الاستبيان للعاملين بجمعية رساله حول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟

ن = ١٩

م	المتغيرات	معامل (ألفا-كرونباخ)
١	التميز القيادي	٠,٨٨
٢	التميز البشري	٠,٩٦
٣	التميز الخدماتي	٠,٩٥
٤	التميز المعرفي	٠,٨٦

٥	الصعوبات التي تواجه متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟	٠.٩٨
٦	المقترحات التي تساعد على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية؟	٠.٩٥
المجموع الكلي		

سادساً: مناقشة نتائج البحث:

تشجيع قيادة الجمعية على الابداع المتميز بمتوسط (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٦٠٤)، تعمل القيادة بنظام اللامركزية الذي يسهل تدفق المعلومات بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٤٨٥).

٤- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق التميز البشري لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزني (١٧٧٣) وبقوة نسبية (٨٩,١٤%) وجاء في مقدمة المتطلبات تحرص الجمعية على اتاحة المعلومات للعملاء بشكل دائم بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٤٣١)، تحرص الجمعية على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٤٣٣)، تطور الجمعية رؤيتها الاستراتيجية بمشاركة العاملين بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٠٩)، تحرص الموارد البشرية على الكشف عن المخاطر التي تهدد عمل الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٦٩).

٥- أبرزت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق التميز الخدماتي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزني (١٤٩٦) وبقوة نسبية (٨٥,٢٤%) وجاء في مقدمة المتطلبات تعتمد الجمعية على الوسائل التكنولوجية

١- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن عدد الذكور وعدد الاناث العاملين بجمعية رساله جاءت بنسبة متقاربة حيث بلغ نسبة الذكور (٥١.٣٠%) ونسبة الاناث (٤٨.٧٠%) وأن الغالبية العظمى من العاملين بجمعية رساله يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع (مؤهلات عليا) حيث جاءت نسبتهم (٧٩.٥٥%).

٢- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن نسبة (٧٩.٥٠%) لم يحضروا أي دورات تدريبيه في مجال التميز المؤسسي، كما أن هناك معدلاً منخفضاً جداً لنسبة حضور الدورات التي حصل عليها العاملون في مجال التميز المؤسسي بلغت (٢٠.٥٠%) وهو ما يؤكد على أن هناك تقصيرا من جانب الكثير من العاملين في حضور الدورات بصفة مستمرة، وأن نسبة الذين حضروا دورات أثناء العمل (١٧.٩٠%) وهذا يؤكد على عدم اهتمام المسؤولين بإعداد دورات تدريبية للعاملين

٣- كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات تحقيق التميز القيادي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفع بمجموع وزني (١٧٦٥) وبقوة نسبية (٨٣,٨٠%) وجاء في تتولى القيادة التخطيط للاحتياجات المستقبلية بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٦٩)، تعمل القيادة على تحديد رساله الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٢٦)،

الحديثة فى تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معاري (٠,٥٤٨)، تتسم اجراءات تقديم الخدمة بالسرعة بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٢٠)، تحتل الجمعية مكانة متميزة بين مثلاتها من خلال التميز الخدماتي بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٦٥٥)، التميز الخدماتي يعمل على تقليل التكاليف من خلال معرفة الإحتياجات الفعلية للعملاء بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٥٢٩).

٦- كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن متطلبات متطلبات تحقيق التميز المعرفى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية جاء مرتفعاً بمجموع وزنى (١٤٣٤) وبقوة نسبية (٨٥,٢٠%)، وجاء في مقدمة توفر الجمعية رؤية واضحة حول إستراتيجية إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٠٩)، يتم نشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٥٢٢)، تحرص الجمعية على تحول التميز من تميز خدماتى إلي تميز معرفى. بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٨٤) تعمل الجمعية على تنمية التنافس المعرفى بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٨٢).

٧- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية ان هناك اتفاقاً بين راي العاملين والخبراء على أن هناك بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية منها تعقد إجراءات الحصول على الخدمات، كثرة المشكلات الروتينية الخاصة بالعمل، نقص الإمكانيات المادية، عدم الإستجابة السريعة لإحتياجات

العملاء، غياب المنظومة المعلوماتية المتكاملة والمرنة بين الإدارات المختلفة، ضعف التنسيق بين أهداف الجمعية ورغبات العملاء، قلة وجود القيادة المتميزة التي تدعم العمل الفريقى، ثقافة الجمعية لا تتفق مع متطلبات التميز، ضعف قدرة الجمعية على مسايرة التطويرات الحديثة، إنخفاض درجة ولاء العملاء، عدم قدرة الجمعية على تحويل التنافس من خدمى الى معرفى.

٨- توصلت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اتفاقاً على تلك المقترحات من جانب الخبراء والعاملين بجمعية رساله أن هناك بعض لمقترحات اللازمة لتحقيق تطبيق التميز المؤسسى لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، كبناء هيكل إستراتيجي من الجمعية يتفق مع أهدافها المستقبلية، الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء إعداد دورات تدريبية للعاملين، وسائل تكنولوجية تسهل إجراءات العمل، تحديد نقاط القوة لدي الجمعية لتحقيق ثقافة التنافسية، تعمل الجمعية على تهيئة بيئة تساعد على الإبداع.

سابعاً: توصيات البحث:

١) ضرورة اهتمام الجمعيات بالتميز المؤسسى بكل أبعادها لدورة الهام فى تنظيم إجراءات العمل وتطويره من خلال إنتاج المعارف واكتسابها وصولاً الى توظيف المناسب منها.

٢) تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتطوير جودة الخدمات الإجتماعية فى الجمعيات الخدمية وصولاً الى ضمان تحقيق مركزاً تنافسياً مميزاً.

٣) أن تسعى الجمعيات الأهلية جاهدة الى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر والتي تتيح لها إمكانية تقديم خدمات

- متميزة تستطيع من خلالها تحقيق مركزاً
تنافسياً قوى بين الجمعيات المنافسة.
- (٤) أن تدرك الجمعيات الأهلية أهمية المعرفة
كمصدر رئيسي من مصادر التميز المؤسسي
واكتساب مركزاً تنافسياً جيد.
- (٥) ضرورة أن تسعى قيادات الجمعية على دعم
وتعزيز كافة الجهود لإثراء وتعزيز دور
التميز المؤسسي في خلق بيئة تنظيمية
محفزة على احتلال مركزاً تنافسياً متقدماً
للجمعية في المجتمع.
- (٦) ضرورة أن تسعى الجمعيات على كسب
ولاء العملاء لما لها من دور مؤثر وفعال
على بقاء الجمعية داخل المجتمع وتميزها.
- (٧) ضرورة أن تركز الجمعيات على تحسين
سمعتها من خلال الإعلان عن خدماتها
والمعرفية في تقديم الخدمة وأن تكون
بعادلة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١) الإبراشي، رياض (٢٠١٤م): "المنظمة المعبرة، الهوية والعلاقة التجارية للشركة"، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ١٥٧.
- ٢) أحمد، زغدار (٢٠١١م): "التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٧.
- ٣) آل مزروع، بدر محمد (٢٠١٠م): "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، القاهرة، ٢٣.
- ٤) التدريب والنشر، خبراء المجموعة العربية (٢٠١٣م): "الإدارة المرئية والتميز الإداري"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٧٨.
- ٥) جرينبرج، بارون روبيرت، (٢٠٠٤م): "إدارة السلوك في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحمد، عمان، الأردن، ص ٧٢٧.
- ٦) حبيب، بليه (٢٠١٩م): "إدارة الجودة الشاملة، المفهوم - الأساسيات-شروط التطبيق"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ١٥٤.
- ٧) السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٨م): "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي"، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، كلية تجارة، القاهرة، ٣١٤.
- ٨) سهود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣م): "واقع التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، أسبوط، ٤٢.
- ٩) سويسي، الخفاشي، عز الدين علي، نعمه عباس (٢٠١٤م): "الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ٧٣.
- ١٠) سيد، جاد الرب (٢٠١٣م): "إدارة الابداع والتميز التنافسي"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٤٢.
- ١١) سيد، جاد الرب (٢٠١٣م): "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، الدار الهندسية، كلية تجارة، القاهرة، ١١٦.
- ١٢) شحاتة، وليد (٢٠١٣م): "تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والاداء"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٦.
- ١٣) شريف، طارق (٢٠١٢م): "الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٢.
- ١٤) الضمور، هاني (٢٠١٥م): "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٠٤.
- ١٥) عادل، زايد محمد (٢٠٠٣م): "الإداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، ٦.
- ١٦) عبد الرحمن، العيسوي (٢٠١٢م): "نظرية المعرفة، الفكر الإسلامي"، دار الوفاء، الإسكندرية، ٣٩.
- ١٧) عبود، نجم محمد (٢٠١٢م): "القيادة والإدارة الابتكارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٦٥.
- ١٨) غازي، على (٢٠١٤م): "الممارسة التطبيقية لمعايير الموارد والشركات كأحدي معايير الممكنات لتحقيق التميز"، الدار الهندسية، كلية تجارة، القاهرة، ٤٣.
- ١٩) قواسمة، البوريني، محمد فريد، فيصل (٢٠١٦م): "تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من

- Chard, A, Read RI, Defillipi, A (٢)
(2013) Causal Ambiguity
Barriers, Limitations and
Sustainable Competitive
advantage Academy of
Management, Review ibid, (5).
- E Michel, Porter, (2005): (٣)
"Competitive Advantage:
Creating and Sustaining
Performance, The Free Press,
New Yourk, (73).
- Evans J, (2009): "Applied (٤)
Production And Operations
Management, West Publishing
, USA, (61). "Company
Groenendyk Eric, W, (2013): (٥)
"Competing Motives in The
Partisan Mind, How Loyalty and
Responsiveness Shape Party
identification and democracy,
Oxford university Press, New
York, (128).
- Hughes, M & Donford, A.(2013): (٦)
"Partnership, high performance
work system and quality of
working life, new technology,
work and employment", (166).
- Lawrence, Leca, Thomas B, , (٧)
Roy Suddaby, Bernard (2009):
"Institutional work Actors and
Agency in institutional Studies
of Organizations, Published in
The United States of America by
Cambridge University, Press",
New York, (52).

- وجهه نظر الطلبة والعاملين في جامعة
جدارا"، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال،
كلية تجارة، أسيوط، ١٠٤.
- (٢٠) محمد، عادل (٢٠١٢م): "الأداء التنظيمي
المتميز الطريق الى منظمة المستقبل"، دار
الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٧.
- (٢١) المرسي، عبد الرحمن، جمال الدين محمد،
ثابت (٢٠١٢م): "السلوك التنظيمي"، الدار
الجامعية، الإسكندرية، ٦٦.
- (٢٢) المصري، إبراهيم (٢٠١٥م): "الإدارة
بالتجوال ودورها في تحقيق التميز
المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التجارة، أسيوط، ٣٣
- (٢٣) معالي، فهمي حيدر (٢٠٠٢م): "نظم
المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة
التنافسية"، الدار الجامعية، القاهرة، ٨.
- (٢٤) المليجي، رضا أحمد (٢٠١٥م): " نحو تعليم
متميز في القرن الحادي والعشرين رؤية
استراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر
العربي، كلية تجارة، القاهرة، ١٢.
- (٢٥) النعيمي، وصويص، محمد عبد العال، راتب
عبد الرحمن (٢٠٠٨م): " تحقيق الدقة في
إدارة الجودة مفاهيم وممارسات"، دار
اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
٧٤.

ثانياً: المواقع الإلكترونية:

www.marshallcavendish.com/genref

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Andrew Pearson, (2010): "The (١)
Strategist's Choice: Competitive
Strategy and The Question of
, UBS unique "How To Compete
Business Strategies. (17).

Lyigun, N.oykul (2018): (٨)
"Creating Business Value and
Competitive advantage with
Social Entrepreneurship, IGI
Global Disseminator of
Knowledge, the United States of
America, (140).

Shaw Peter (2018): "100 Great (٩)
Handling Rapid Change ideas,
From Leading Organizations
around the world, A member of
the time Publishing group,
Marshall Cavendish Business an
imprint of Marshall Cavendish
international", new York, (15)

Taylor MI & Gregory G.D, (١٠)
**Lumpkin G.T, (2015): "Strategic
Management: Creating
Competitive advantage,
, New "MCGRAW- Hill Company
Yourk, (75).**

W. Schendel & Hofer C.W (١١)
**(2013): "Strategic Management
: "analytical Concepts, ST. Paul
West Publishing Company, New
Yourk, (34)**