

**متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة
من منظور تنظيم المجتمع**

**Requirements for applying the Standards of the European
Model of Institutional Excellence in Non Government Organizations
"NGOs" as an entry point to improve the performance of
the organization from the perspective of community organization**

تاريخ التسليم ٢٠٢١/٩/٧
تاريخ الفحص ٢٠٢١/٩/١٣
تاريخ القبول ٢٠٢١/٩/٢٥

إعداد

د/ محمد بدر صابر على

مدرس بقسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع

اعداد وتنفيذ

د/ محمد بدر صابر على

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

الملخص:

أصبح الاهتمام بالمنظمات الأهلية من أحد الركائز الأساسية في عملية التنمية الاجتماعية في الدول المختلفة، لما لها من دور كبير في مساعدة وتقديم الخدمات لشريحة كبيرة من أفراد المجتمع المحلي، وأصبح الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي للجمعيات من القضايا الهامة في المجتمع، ونتيجة لذلك يعد معرفة وتحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية احد المحاور الهامة التي يجب أن تحظى بالدراسة والبحث، من اجل تحسين كفاءة وعمل الجمعيات الأهلية، ولهذا استهدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها، من خلال الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين ببعض الجمعيات الأهلية في مدينة أسيوط وبلغ عددهم (٢٤٨)، وتوصلت الدراسة أن أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوي توافر هذه المتطلبات في الجمعيات كان مستوي مرتفع، مما يمهد الطريق أمام الجمعيات على تطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي بها من اجل تحسين أداء العمل بالجمعيات الأهلية.

الكلمات الدالة: متطلبات، التميز المؤسسي، الجمعيات الأهلية.

Requirements for applying the Standards of the European Model of Institutional Excellence in non government organizations "NGOs" as an entry point to improve the performance of the organization from the perspective of community organization:

Abstract

The interest in NGOs has become one of the main pillars in the process of social development in different countries, because of their major role in helping and providing services to a large segment of the local community members, and the interest in achieving institutional excellence for associations has become one of the important issues in society, and as a result, knowledge and identification of requirements Necessary to be available in NGOs to achieve institutional distinction in NGOs is one of the important axes that must be studied and researched, in order to improve the efficiency and work of NGOs. For this reason, this study aimed to determine the requirements that must be met by NGOs to achieve institutional excellence, by relying on an approach The comprehensive social survey of workers in some NGOs in the city of Assiut reached (248), and the study concluded that the most important requirements for achieving institutional excellence are the financial, training, administrative and technological requirements and the requirements for building communication capacity in NGOs, and the results of the study confirmed that the level of availability of these requirements in NGOs was a level High, which paves the way for associations to implement and achieve standards of institutional excellence In order to improve the performance of work in NGOs.

Key words: Requirements, institutional excellence, NGOs.

أولاً- مدخل لمشكلة الدراسة.

يشهد العالم حالياً العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تتمثل في ظهور التكتلات الاقتصادية والاجتماعية والدولية في ظل العولمة والتقدم العلمي والتقني الكبير في مختلف المجالات، وما لحقه من ثورة علمية هائلة في مجال الاتصالات والوسائل التقنية وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم، زاد الاهتمام بأهمية التطوير في المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، لتقليل من فجوة الأداء وهي الفرق بين مستوى الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون، وعدم الرضا عن أوضاع المؤسسة من أجل الوصول إلى مخرج من هذه الأوضاع لتحقيق الأداء الأفضل للهيئات والمنظمات (العجمي، ٢٠٠٧، ص ٤٦)

حيث أصبحت المنظمات الاجتماعية حالياً تسعى إلى إحداث ومواجهة التغيير في المجتمع، والاستجابة لأي تغيير يحدث في المجتمع من حولها وكذلك عليها المبادرة هي ذاتها بإحداث التغيير في كثير من الأحيان، فالمنظمة يجب عليها أن تكون كيانا ديناميكيا مؤهلا لاستيعاب التغيير في المجتمع، ومواجهه هذا التغيير حتى تضمن الاستمرار (على، ٢٠٠٨، ص ٩٨).

وعلى هذا فإن منظمات الرعاية الاجتماعية لها دور اجتماعي تسعى إلى تحقيقه بفاعلية وكفاءة، ومن ثم عليها أن تعمل بوجهين، وهما أن تقدم الخدمات هذا إلى جانب تأييدها للمتغيرات الإيجابية في المجتمع، ولقد ظهر هذا المفهوم في المجتمعات الحديثة، حيث أصبحت المنظمات سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالتغيرات الراهنة جعلت الفرد في تبادل مستمر بينه وبين المنظمات المتعددة، وتحاول المنظمات التعامل معه بقدر أمثل من الكفاءة (علام، ١٩٩٤، ص ١٢١)، ولهذا يجب على المنظمات والمؤسسات الاجتماعية أن تدرك أن التغيير ضرورة حتمية وقاعدة جوهريّة للتطوير

ولمواكبة عصر العولمة والتقدم العلمي، وبالتالي فإن على الجمعيات الأهلية والقائمين عليها أن يتبنوا السياسات، وأن يضعوا الخطط المستقبلية لملاحقة هذا التقدم، حيث أصبحت قضية تحسين أداء المنظمات الأهلية من القضايا التي أخذت حيزا واسعا واهتماما كبيرا في المجتمع في الآونة الأخيرة، بسبب ما تقوم به من تقديم خدمات وأنشطة إلى فئات كبيرة من أفراد المجتمع تعجز عنها الأجهزة والهيئات الحكومية بمفردها، وبسبب ما توفره المنظمات الأهلية من خدمات وبرامج متنوعة إلى فئات كثيرة من أفراد المجتمع.

واليا أصبح لموضوع التميز المؤسسي في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات والتحولات العالمية، أهمية بالغة لأي مؤسسة أهلية، فإذا كانت للمؤسسة لغة تتحدث بها اليوم فهي بلا شك لغة التميز حيث أصبح هو الشاغل الأول والأخير للمنظمات، ونتيجة لذلك نجد كافة المنظمات تحرص على القيام بإعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوي عالي من الكفاءة (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ٥٠)

ولهذا أصبح موضوع التميز المؤسسي امراً ومطلبا ضروريا لا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به خاصة في عصر الثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي الهائل، الذي أجبر المؤسسات بمختلف أنواعها على أهمية تحقيق الريادة والتميز في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولهذا يجب على المنظمات الأهلية إيجاد السبل للتكيف ومسايرة تغيرات العصر ومتطلباته وعلى رأسها تحقيق التميز المؤسسي. (السلمي، ٢٠١٢، ص ٨٧)

ويتمثل تطبيق مفهوم التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية في إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستثمار الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، حيث يعد احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة

استثمار الموارد البشرية والمادية بطريقة ايجابية،
لتحسين مستوى الخطط التنموية بالمنظمات
(Moradzadeh, 2015, p 2).

وتعمل المنظمات الأهلية حالياً على امتلاك
مقومات ومتطلبات تطبيق التميز المؤسسي للتكيف مع
البيئات الخارجية، وامتلاك المقومات الإدارية الفعالة،
وتحسين الخصائص التنظيمية للمنظمة، لمواكبة أي
التطور والتقدم في كافة المجالات، حيث يعد التميز
المؤسسي من المعايير الأساسية التي تعمل على
تحديد أنشطة التطوير والتحسين المناسبة التي تمكنها
بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة في تقييم وقياس
أداء الجمعيات الأهلية (الربيعي، ٢٠١٥، ص ١٨)

ولهذا تعمل طريقة تنظيم المجتمع مع المنظمات
الأهلية على إكساب إدارة الجمعيات الأهلية والعاملين
بها الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء
الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير القدر
الكافي من المعارف والمعلومات عن مفهوم تميز
الأداء، وتزويد العاملين وأعضاء مجالس الإدارة
بأهداف إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي،
بالإضافة إلى توفير التدريب الفعال والمستمر على
كيفية تطبيق وتحقيق مفاهيم التميز المؤسسي،
وعرض التجارب والخبرات الناجحة عن إدارة الجودة
والتميز المؤسسي للاستفادة منها (أفندي، ٢٠٠٤،
ص ١١٧)

حيث تستهدف الممارسة المهنية لطريقة تنظيم
المجتمع إلى تطوير أداء الجمعيات الأهلية وتعظيم
دورها الاجتماعي والاقتصادي، والأخلاقي، للاستفادة
من ما تحققه من توازن اجتماعي واستقرار سياسي،
وتقديم صور الرعاية الاجتماعية للفئات المحرومة،
ويزداد هذه الدور خاصة عند تطبيق برامج إدارة
الجودة والتميز المؤسسي، بما يتطلب دعم بناء
القدرات والمتطلبات المؤسسية كآلية لزيادة كفاءة
وفاعلية المنظمات الأهلية (الفرماوى، ٢٠٠٥، ص
٢١٠).

الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كفيل بأن
يبدلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة
بكفاءة واقتدار، بالإضافة إلى تحديث القوانين وأنظمة
العمل، يساعد في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات
الأهلية (caloric, 2006, p 128)

حيث أصبح مفهوم التميز المؤسسي احد الأطر
الرئيسية لمساعدة المنظمات الأهلية على تعزيز
قدراتها وإمكانياتها لتحقيق التميز في الأداء، ولمواكبة
المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط
وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تنمية
الموارد البشرية في المنظمة (الشريف، ٢٠١٥، ص
١٧٩)

ونتيجة لهذا أصبح انتهاج المنظمات الأهلية
للأساليب العلمية الرائدة في تحسين وقياس الأداء
للمنظمة وللعاملين، من القضايا الهامة في مجال
تطوير وتحسين عمل المنظمات الأهلية، ويعد النموذج
الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) European
Foundation for quality management
إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوي
أداء المؤسسات الاجتماعية وتمكينها من التقييم الذاتي
ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات،
وتعزيز القدرات، وتنمية الموارد البشرية وتشجيع
روح الإبداع، لأجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة
والمستدامة بأقل التكاليف وجودة عالية بما يحقق
رضى العاملين، حيث ثبت من خلال التجارب المحلية
والإقليمية والعالمية إن تطبيق نموذج التميز الأوروبي
يعد من نجاح الأساليب في تحقيق قفزة نوعية
بمستوي أداء المؤسسات الأهلية، من حيث تقديمها
للخدمات، ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة
(عبدالله، ٢٠١٥، ص ١٩٠)

حيث يعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
(EFQM) احد الأطر الرئيسية لتقييم جودة
أداء المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق
التميز، ولتقييم الوضع المهني للعاملين بالمنظمة،
وتوفير رؤية وإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى

وتنيجة لما سبق ذكره يتضح أهمية توفير متطلبات تطبيق برامج التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كآلية أساسية لمواجهة التطور التقني والمعلوماتي، وما يعقبه من تغيرات محلية وعالمية تؤثر بالسلب على كفاءة وأداء عمل المنظمات الأهلية، حيث يعد اكتساب وتعلم مفهوم التميز المؤسسي لدي الجمعيات الأهلية مدخلا أساسيا ومطلبا ملحا لتحسين الأداء الفعلي للمنظمة، بما يعود بالنفع على المستفيدين من خدمات وبرامج المنظمات الأهلية من ناحية، وللمجتمع المحلي من ناحية، ولهذه تستهدف الدراسة الحالية إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كمدخل أساسي لتحسين من أداء عمل المنظمة.

٤- دراسة كارفو (2006) calvo استهدفت الدراسة معرفة مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق برامج التميز المؤسسي في الإدارات العليا في الجامعات والمراكز العلمية في اسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفاهيم اختيار القيادة المناسبة، وتحديد إستراتيجية، وإنشاء الشراكات، وتخصيص الموارد، وتنمية الموارد البشرية يساهم في تحسين من أداء عمل الإدارات والهيئات المختلفة في الجامعات

٥- دراسة السيد (٢٠٠٧) استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على الجهود البحثية التي تقوم بها طريقة تنظيم المجتمع في مجال المنظمات غير الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود والبحوث العلمية لطريقة تنظيم المجتمع في بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى العمل على تبنى إستراتيجية قومية لتحديد احتياجات المنظمات الأهلية، وتوفير الدعم الفني والتدريبي والمالي للجمعيات الأهلية.

٦- دراسة باريش (2008) Parrish استهدفت الدراسة تحديد القدرات التنظيمية التي يجب أن تتوفر في المنظمات الغير حكومية، وأوصت الدراسة على ضرورة توفير التمويل المالي للمنظمات الأهلية، مع تقسم العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المنظمة، وتحسين الهيكل الإداري والتنظيمي بالجمعية من أهم متطلبات القدرات التنظيمية لتحسين عمل أداء المنظمات الأهلية.

٧- دراسة عبد الوهاب (٢٠٠٩) استهدفت الدراسة تحديد مدى توافر مقومات الإدارة المالية الجيدة في المنظمات الأهلية كأساس لبناء القدرات المؤسسية

ونتيجة لما سبق ذكره يتضح أهمية توفير متطلبات تطبيق برامج التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كآلية أساسية لمواجهة التطور التقني والمعلوماتي، وما يعقبه من تغيرات محلية وعالمية تؤثر بالسلب على كفاءة وأداء عمل المنظمات الأهلية، حيث يعد اكتساب وتعلم مفهوم التميز المؤسسي لدي الجمعيات الأهلية مدخلا أساسيا ومطلبا ملحا لتحسين الأداء الفعلي للمنظمة، بما يعود بالنفع على المستفيدين من خدمات وبرامج المنظمات الأهلية من ناحية، وللمجتمع المحلي من ناحية، ولهذه تستهدف الدراسة الحالية إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كمدخل أساسي لتحسين من أداء عمل المنظمة.

ثانيا: الدراسات والأبحاث السابقة:

١- دراسة سعيد (٢٠٠٢) استهدفت الدراسة تحديد الدور الذي يقوم به الصندوق الاجتماعي للتنمية في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات الغير حكومية، وأكدت الدراسة بان صندوق التنمية يدعم الجمعيات الأهلية ماديا وفنيا من خلال تزويد الجمعيات بالأجهزة والمعدات التي تحتاج إليها، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية لرفع كفاءة الجهاز الفني والإداري بالجمعيات، ومساعدتها في تحديد احتياجاتها التدريبية والفنية.

٢- دراسة سامسون (2002) Samson استهدفت الدراسة تحديد إطار شامل لقياس الجودة والتميز المؤسسي في المنظمات والشركات، لتشجيع المنظمات على التطوير وتحسين أداء العمل المقدم للمستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية العمل والتعاون بين العاملين بالمنظمات على إيجاد إستراتيجية شاملة تتضمن خطط وإجراءات العمل وكيفية تنفيذها لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات والشركات العامة.

٣- دراسة كينجي (2005) kinji استهدفت الدراسة إلى الوصول إلى إيجاد معايير للتميز المؤسسي يمكن

المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير جودة المعلومات ورضا العاملين بالمؤسسات من العناصر الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي، وأكدت الدراسة على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات، وتوفير التدريب المنظم والكافي للعاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى المرونة والابتكار في أنظمة العمل، يساعد في تحقيق التميز المؤسسي للهيئات والمنظمات الاجتماعية.

١٢- دراسة خميس (٢٠١٣) استهدفت الدراسة إلى تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مبدأ الشفافية في إدارات التنمية المحلية، حيث أكدت الدراسة على أن توافر المتطلبات المعرفية مثل معرفة المخاطر التي تهدد المؤسسة، ومعرفة كيفية اختيار القيادات الجيدة، بالإضافة إلى المتطلبات الإدارية مثل القدرة على إدارة الموارد بطريقة سليمة، بالإضافة إلى توافر روح التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين من أهم المتطلبات لتنفيذ الشفافية في إدارات التنمية المحلية.

١٣- دراسة شمروخ (٢٠١٤) استهدفت الدراسة التعرف على نوعية المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية من أجل بناء القدرة المؤسسية لهذه الجمعيات، وأكدت نتائج الدراسة أن متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية تشمل المتطلبات المادية، والمتطلبات البشرية، ومتطلبات بناء القدرة التخطيطية للمنظمات، بالإضافة إلى متطلبات بناء الاتصال والمعلومات في الجمعيات الأهلية.

١٤- دراسة حسين (٢٠١٤) استهدفت الدراسة إلى التعرف على معايير قياس جودة الأداء ومدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المكتبات العلمية ومراكز المعلومات، وأكدت الدراسة على أهمية إيجاد معايير لقياس وتقييم أداء المنظمة كأساس لمعرفة مدى تقدم وتطور المنظمة، وأوصت الدراسة على أهمية الأخذ بالنموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي في قياس أداء المنظمة لما يعود به من فوائد ومنافع على عمليات أداء العاملين بالمنظمات

لها، وأوصت الدراسة على أهمية توافر سياسية مالية مناسبة في عمل الجمعيات الأهلية، تتمثل في تحديد الاحتياجات المالية الفعلية، وتحديد الوسائل المناسبة لجمع المال، مع تدريب العناصر البشرية على كيفية الحصول على مصادر جديدة لجمع التمويل للجمعيات ووضع ادوار ومسئوليات خاصة لكل العاملين بالجمعيات الأهلية، يساعد في تدعيم القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

٨- دراسة احمد (٢٠١٠) استهدفت الدراسة تحديد أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة توفير لبعض المتطلبات في الجمعيات الأهلية مثل دعم الإدارة المالية، وتحسين العلاقات الخارجية مع المجتمع، وتوفير قواعد بيانات حديثة للجمعية، بالإضافة إلى توافر الدعم الفني لمواجهة مشكلات التمويل متناهي الصفر في الجمعيات الأهلية.

٩- دراسة لويز (2011) Lewis استهدفت الدراسة التعرف على مدى الاستفادة من تطبيق الوسائل التكنولوجية في المنظمات الأهلية، حيث أكدت الدراسة إن التزام العاملين بالمنظمات الأهلية باستخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة في أداء العمل، بالإضافة إلى دعم الموارد المادية والبشرية للجمعية، يعد من طرق إدارة الجودة الشاملة ويساعد على نجاح العمل داخل المنظمات الأهلية.

١٠- دراسة فيليوكفيتش Velickovic (2012) استهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم قياس إدارة الجودة والتميز في الشركات العامة، وتوصلت الدراسة إلى إن كثير من الشركات والمؤسسات لم تهتم بالعنصر البشري والعاملين بها، وأكدت الدراسة أن العاملين بالمؤسسات من العوامل الرئيسية في تحقيق التميز في أداء المنظمات، والتأكيد على أهمية تحقيق معدلات عالية من الرضا للعاملين بالمنظمات لتحقيق أداء متميز في العمل.

١١- دراسة مروان (٢٠١٢) استهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق فاعلية تخطيط موارد وإمكانيات

بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات
والهيئات المختلفة.

١٩- دراسة شافي (٢٠١٨) استهدفت الدراسة
معرفة طبيعة ممارسات القيادة الإستراتيجية فى
جامعة شقراء على تطبيق سياسات التميز المؤسسي
فى إدارات ومراكز الجامعة، وأكدت الدراسة على
انخفاض الدور والإجراءات التى تقوم بها القيادات فى
الجامعات للاستفادة من الكفاءات العملية فى بناء
أسس التميز المؤسسي، بالإضافة إلى عدم إدراك كثير
من القيادات لمعرفة أسس ومفهوم التميز المؤسسي،
وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم الثقافة
التنظيمية الإيجابية بين القيادات، وتنظيم البرامج
التدريبية لاكتساب مفهوم التميز المؤسسي، حتى
يمكن تحقيقه وتطبيقه فى هيئات ومراكز وإدارات
الجامعات.

٢٠- دراسة أبو ناصر (2018) abo naser
استهدفت الدراسة التعرف على آثار الإعلانات
الإلكترونية على المنصات الاجتماعية فى تحقيق
التميز المؤسسي بالجماعات والهيئات التعليمية،
وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة
إحصائية بين نشر الإعلانات الإلكترونية وتحقيق
التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، وأوصت
الدراسة بأهمية تحسين المرافق والمباني العامة
للمؤسسة، وتحسين وسائل تقديم الخدمة للمواطنين،
مع أهمية إقامة دورات لنشر الوعي عن مفهوم التميز
المؤسسي بالهيئات والمؤسسات المختلفة.

٢١- دراسة الرمادي (٢٠١٨) استهدفت الدراسة
التعرف على مدى تطبيق وتنفيذ مفاهيم ومعايير
التميز المؤسسي فى الجمعيات الأهلية لتطوير برامج
الجمعيات، وأوصت الدراسة على أهمية الالتزام
بمعايير احترام العاملين بالجمعيات، والمشاركة فى
تخطيط وتنفيذ المهام والأنشطة، بالإضافة إلى الالتزام
بأنظمة العمل، واستثمار الموارد التكنولوجية، يساهم
بشكل كبير فى تطبيق مفهوم التميز المؤسسي
بالجمعيات الأهلية.

١٥- دراسة حسين (٢٠١٥) استهدفت الدراسة إلى
التعرف على مدى تبنى القيادات العليا فى الجامعات
لمفهوم التميز الإداري والمؤسسي، من أجل تطوير
أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وأكدت الدراسة على
أهمية توفير ثقافة التشجيع والتنافس بين الإدارات
والهيئات، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية
والبشرية بالجامعات حتى تكون قادرة على تطبيق
معايير التميز المؤسسي فى إدارات الجامعة.

١٦- دراسة جوميز (2015) Gomez استهدف
الدراسة التعرف على الفروق تطبيق معايير التميز
المؤسسي وبين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
فى المنظمات والمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى
عدم وجود فروق جوهرية بين تطبيق كل من نظام
التميز المؤسسي أو إدارة الجودة الشاملة فى عمل
المنظمات، بل أكدت أن كل النموذجين يساعدان على
تحسين أداء العمل بالمؤسسات.

١٧- دراسة كارم (2017) Karam استهدفت
الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الناجحة
القادرة على تحقيق التميز المؤسسي فى قيادة
المؤسسات والهيئات المختلفة، وأكدت نتائج الدراسة
على ان تشجيع العاملين فى المنظمات من قبل
القيادات الموجودة بها والاستماع إلى وجهات نظرهم
مع الأخذ بها وفتح قنوات اتصال مباشر بين العمال
والقيادات، مع وجود احترام متبادل بين العاملين
والقيادات، يساعد فى نجاح تحقيق التميز المؤسسي
بالهيئات.

١٨- دراسة الجمال (2018) Aljamal استهدفت
الدراسة التعرف على مدى ممارسة الإدارة التحويلية
بالمؤسسات والمنظمات المختلفة لمفهوم التميز
المؤسسي فى محافظة الخليل بفلسطين، وتوصلت
الدراسة إلى أن قيام مدير المؤسسات والإدارات بتقديم
الحوافز للموظفين والعاملين بالمؤسسات، وتحفيزهم
وتشجيعهم، والاهتمام بفروقهم الفردية، والتواصل
معهم، ومعالجة صعوباتهم بشجاعة، وإعطاء
موظفيهم الوقت للاستماع وتحفيز أفكارهم، يساهم

التنظيمية في الجمعيات الأهلية مثل المتطلبات المالية والبشرية، وتنظيم الهيكل الإداري والوظيفي بالمنظمات الأهلية، كأحد المتطلبات اللازمة لنجاح عمل الجمعيات الأهلية

- ركزت دراسة لويز (2011) Lewis على أهمية توفير المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية بالمنظمات الأهلية كمتطلبات أساسية لنجاح العمل بالجمعية، بينما أشارت دراسة خميس (٢٠١٣) على أهمية توافر عنصر الشفافية بين قيادات المنظمات.

- أشارت دراسة جوميز (2015) Gomez بأنة لا يوجد فروق بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المنظمات الاجتماعية، حيث كلاهما يساعد في تحسين أداء عمل المنظمات والمؤسسات الاجتماعية.

- أكدت دراسة حسين (٢٠١٥) ودراسة عباس (٢٠١٨) على أهمية تطبيق معايير ومفهوم التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية والتعليمية، وأكدت دراسة حسين (٢٠١٤) على نجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمكتبات والمراكز العلمية والبحثية، وهذا ما أكدت عليه دراسة شافى (٢٠١٨) ودراسة كارفو calvo (2006)

- أكدت دراسة إيفنز (2018) Evans ودراسة الرمادي (٢٠١٨) على الفوائد التي تعود من تطبيق معايير التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية، ودراسة كينجي (2005) kinji الذي أكد على أهمية عدم الاعتماد على الوسائل التقليدية في تحسين أداء عمل المنظمات.

- ركزت دراسة أبو ناصر (2018) abo naser وكذلك دراسة مروان (٢٠١٢) ودراسة عباس (٢٠١٨) على أهمية توفير التدريب وتنفيذ الدورات والندوات الثقافية والعلمية لنشر ثقافة التميز المؤسسي بين العاملين بالمنظمات الأهلية.

٢٢- دراسة عباس (٢٠١٨): استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدي إمكانية تطبيق معايير التميز المؤسسي بالهيئات والمؤسسات التعليمية المختلفة، وأوصت الدراسة على أهمية نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي، وضرورة تفعيل عمليات التقييم الدورية للوقوف على نقاط القوة والضعف في التعليم الجامعي، مع أهمية توفير التدريب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق التميز للمؤسسة الجامعية.

٢٣- دراسة إيفنز (2018) Evans استهدفت الدراسة تقييم معايير تطبيق التميز المؤسسي في المنظمات ومدي نجاحها في تطوير العمل داخل المنظمات، وأكدت نتائج الدراسة أن تحقيق رضا العاملين بالمنظمة، وتحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين نظام العمل بالمنظمة، وتطوير البيئة الداخلية للمنظمة ككل، يساعد في تحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئات والمنظمات.

٢٤- دراسة الشوبري (٢٠١٩) استهدفت الدراسة تحديد مدي إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بمؤسسات الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية، وتحدي مستوي التميز المؤسسي بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي قابل للتطبيق في المنظمات الأهلية، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة ومعايير النموذج الأوربي في كافة المنظمات الأهلية والاجتماعية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- أكدت نتائج بعض الدراسات على إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في المنظمات والمؤسسات الاجتماعية مثل دراسة الشوبري (٢٠١٩) ودراسة كارفو calvo (2006)

- أكدت دراسة احمد (٢٠١٠) ودراسة باريش Parrish (2008) على أهمية توفير المتطلبات

الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي،
كأساس لتقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة فعالة
وبشكل إيجابي، ويعتمد نموذج المنظمة على مجموعة
من العمليات لتحسين كفاءة عمل المنظمة تعتمد على
كل من:

- تطوير وتحسين إمكانيات وموارد المنظمة للتعامل
بشكل فعال مع المجتمع المحلي.
- إيجاد العلاقات الايجابية والمتوازنة بين الهيكل
الإداري والوظيفي للمنظمة.
- استطلاع رأى المستفيدين والعلاء من خدمات
المنظمة (المحاسبة الاجتماعية للمنظمة).
- التعرف على احتياجات وأراء العاملين بالمنظمة.
- مشاركة العاملين وأعضاء المنظمة في صنع
واتخاذ القرارات.

ويمكن الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع
المنظمة في إطار الدراسة الحالية من خلال الاستفادة
من العمليات الأساسية لنموذج المنظمة في تحديد
المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الجمعيات
الأهلية لكي تكون قادرة على تطبيق معايير التميز
المؤسسي، وتتمثل هذا المتطلبات في المتطلبات
المعلوماتية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية،
المتطلبات البشرية، المتطلبات الفنية، والتي تعمل على
تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات لتحسين أداء
المنظمة.

٢- نظرية المنظمات:

تعد المنظمة بناء اجتماعي تنشق منه بناءات
فرعية، لها وظائف واضحة، بينها علاقات أفقية
ورأسية محددة، وتتكون من مجموعة من الأعضاء
المؤهلين المتفاعلين، وتسعى إلى تحقيق أهداف عامة
للمجتمع ولأعضائها، وتستمد بقاءها من مساهمتها
في إشباع احتياجات أهالي المجتمع وحل مشاكلهم،
وتعد نسقاً فرعياً يتعاون مع الأنساق الأخرى، لتحقيق
الهدف العام للنسق الكلي، من خلال التعاون والتنسيق
والاتصال الرأسي والأفقي بينها، وبين المنظمات
الأخرى بالمجتمع، وتستمد تمويلها من الأهالي أو

- ركزت دراسة فيليوكفيتش Velickovic
(2012) ودراسة الجمال (2018) Aljamal
على أهمية العنصر البشري داخل المنظمات
الأهلية كأحد الوسائل الفعالة في تحقيق التميز
المؤسسي، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كارم
Karam (2017)

- ركزت دراسة السيد (٢٠٠٧) ودراسة شمروخ
(٢٠١٤) ودراسة عبد الوهاب (٢٠٠٩) على
أهمية توفير المتطلبات المادية والبشرية
والتكنولوجية لبناء القدرة المؤسسية للجمعيات
الأهلية، من أجل النجاح في ممارسة دورها
المنوط به في المجتمع.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
والدراسة الحالية:

من خلال ما سبق عرضة من تحليل للدراسات
والأبحاث العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع
الدراسة نستطيع القول أن الدراسة الحالية تتفق مع
نتائج معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية
تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمنظمات
والمؤسسات الاجتماعية، كوسيلة أساسية لتحسين من
أداء العمل داخل المنظمة، بينما تختلف الدراسة
الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة معرفة مدى
توفر المتطلبات والإمكانيات اللازمة في الجمعيات
الأهلية لتطبيق المعايير الخاصة بالتميز المؤسسي،
حيث أنه لم يتطرق أحد في حدود علم الباحث إلى
محاولة تحديد المتطلبات الكافية واللائمة التي
تستدعي تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز
المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وهذا ما تحاول الدراسة
الحالية الوصول إليه.

ثالثاً: الموجهات النظرية للدراسة:

١- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

حيث يعد نموذج العمل مع مجتمع المنظمة من
النماذج التي تسهم بشكل فعال في التعامل مع المنظمة
ككل، لمعرفة احتياجات العاملين ومحاولة إشباعها،
والاهتمام بالتعامل مع مكونات المنظمة الاجتماعية

الاتصالية للجمعيات، من أهم أسس البناء والوظيفة للجمعيات وفقا لنظرية المنظمات والتي إذا توافرت بالمنظمة تستطيع من خلالها أداء مهامها على أكمل وجه، ولهذا يعد توفير هذه المتطلبات احد بناء القدرات التنظيمية للمنظمات والجمعيات الأهلية، ومن ثم فعلى الجمعيات الأهلية أن تهتم بكل ما هو من شأنه أن يسهم في كفاءة وتحقيق العمل المهني بالمنظمة من خلال توفير المتطلبات اللازمة التي تساعد في بناء القدرة المؤسسية للمنظمة، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه.

رابعا: تحديد مشكلة وأهمية الدراسة:

حيث يتضح من خلال العرض السابق لمحتوى الإطار النظري والموجهات النظرية للدراسة ونتائج الدراسات السابقة، التي أكدت كثير منها على أهمية تطبيق معايير التميز المؤسسي فى إدارة المنظمات والمؤسسات الاجتماعية، لما له من فوائد عملية فى قياس وتحسين أداء العمل داخل المنظمات المختلفة، وللأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجمعيات الأهلية فى المجتمع المصري، لما تقوم به من دور حيوي وكبير فى تناول ومعالجة قضايا اجتماعية مختلفة فى كافة المجالات، وسرعة وصول خدماتها لفئات وشريحة كبيرة من أفراد المجتمع تعجز عنها الهيئات الحكومية، ولهذا كان تحسين أداء عمل الجمعيات الأهلية مطلباً أساسياً لتحقيق أقصى استفادة من خدماتها وبرامجها، ونتيجة لنجاح التجارب الإقليمية والعالمية فى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي فى كثير من الهيئات والمنظمات المختلفة فى تحسين جودة الأداء والعمل بتلك المنظمات، كان من الضروري معرفة المتطلبات والمقومات الأساسية الواجب توافرها فى الجمعيات الأهلية، من أجل التأكد من إمكانية الجمعيات الأهلية على تطبيق وتنفيذ معايير التميز الأوروبي بها، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى ما هى المتطلبات الأساسية الواجب توافرها فى الجمعيات

الحكومة، كما أنها وحدات اجتماعية مخططة أنشئت عن قصد، وذلك لتحقيق أهداف معينة (قاسم، ٢٠٠٥، ص ٢٨٠)

أهمية استخدام نظرية المنظمات

ترجع أهميتها لما لها من تأثير كبير على حياتنا، وكذلك لأنها تقود إلى الطرق الأكثر فاعلية فى إشباع احتياجات المجتمع، ولأن نصف سكان المجتمع أو أكثر يعملون فى المنظمات على الأقل (٨ ساعات يوميا (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٥٢)

وتهتم نظرية المنظمات بدراسة جوانب البناء والوظيفة للمنظمة، والتي تشمل كل من:

أولاً: جوانب البناء، وتشمل كلا من:

- ١- العلاقات داخل المنظمة.
- ٢- التدرج الهرمي للسلطة.
- ٣- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٤- سياسات المنظمة
- ٥- التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة.

ثانياً: جوانب الوظيفة، وتشمل كلا من:

- ١- مهمة المنظمة ورسالتها.
- ٢- أهداف المنظمة وأغراضها .
- ٣- العمليات التي بواسطتها تتغير المنظمة عن طريقها (الابتكار، الاختراع، ...)
- ٤- الأحداث الرئيسية التي تؤثر على عملية صنع القرار.

- ٥- الاتصالات غير الرسمية (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٥٣)

ومن أهم ما تشير إليه أيضا نظرية المنظمات أن هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية للمنظمات لكي تستطيع أداء دورها المنوط بها فى المجتمع، ومن أهمها إيجاد وسائل الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة بالمنظمة (عبد اللطيف، ٢٠٠٧، ص ٢٤٧)

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح كيفية استفادة الدراسة الحالية من نظرية المنظمات كموجة نظري للدراسة، حيث تعد توفير المتطلبات المالية والإدارية والتدريبية والتكنولوجية، ومتطلبات بناء القدرة

٥- ما متطلبات بناء القدرة الاتصالية اللازمة لتطبيق
التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم المتطلبات:

توضح معاجم اللغة العربية أن المقصود بكلمة
طلب يعني محاولة إيجاد الشيء وأخذة، والمطالبة
يقصد بها تطالب شخصاً بحق ذلك وتستمر في مطالبة
ذلك، وتطلب الشيء: أي حاول إيجادها وأخذها (ابن
منظور، ١٩٩٧، ص ٢٤٨)، وجاء معنى المتطلبات
في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها احتياجات
أو مقاصد يلتبسها الأفراد والجماعات والهيئات لتنفيذ
عمل ما أو حل وعلاج مشكلة ما (بدوي، ١٩٩٧، ص
٣١٢).

وفي مهنة الخدمة الاجتماعية يقصد بالمتطلبات
بأنها مجموعة الشروط والاحتياجات اللازمة لإعداد
ممارس مهني متخصص في الخدمة الاجتماعية لدية
المعرفة والفهم والمهارات المهنية والعقلية العامة بما
يجعله قادراً على ممارسة المهنة بشكل فعال
(السكري، ٢٠٠٠، ص ٢).

ووضح ماهر أبو المعاطي بأن المتطلبات هي
مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها إكساب
الأخصائي الاجتماعي المعارف والفهم والمهارات
المهنية والعامة، عن طريق التكامل بين الإعداد
النظري والإعداد العملي بعد التأكد من الصفات
والسمات العامة والاستعداد الشخصي لممارسة المهنة
(على، ٢٠١٢، ص ٦٧).

وبناءً على ذلك يمكن تحديد المقصود بالمتطلبات
في هذه الدراسة بأنها مجموعة الشروط التي يجب أن
تتوافر في الجمعيات الأهلية لتطبيق معايير التميز
المؤسسي وتمثل هذه الشروط في كل من:

- الشروط والمقومات المالية لتطبيق التميز
المؤسسي في الجمعيات الأهلية.
- الشروط والمقومات التدريبية لتطبيق التميز
المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

الأهلية لتطبيق نموذج التميز المؤسسي لتحسين أداء
عمل الجمعيات الأهلية.

خامساً: أهداف الدراسة:

يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة تحديد
المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوافر في الجمعيات
الأهلية لتطبيق التميز المؤسسي من أجل تحسين أداء
عمل الجمعية، ويندرج من هذا الهدف مجموعة
أهداف فرعية تتمثل في التالي:

١- تحديد المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق التميز
المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٢- تحديد المتطلبات التدريبية اللازمة لتطبيق
التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٣- تحديد المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق
التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٤- تحديد متطلبات تكنولوجيا المعومات اللازمة
لتطبيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٥- تحديد متطلبات بناء القدرة الاتصالية اللازمة
لتطبيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٦- التوصل إلى تصور مقترح من منظور تنظيم
المجتمع لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق
معايير التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

سادساً: تساؤلات الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة في تساؤل رئيسي مؤداه ما
المتطلبات التي يجب أن تتوافر في الجمعيات الأهلية
لتطبيق معايير التميز المؤسسي؟ وينبثق من هذا
التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل في التالي:

١- ما المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق التميز
المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

٢- ما المتطلبات التدريبية اللازمة لتطبيق التميز
المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

٣- ما المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق التميز
المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

٤- ما متطلبات تكنولوجيا المعومات اللازمة لتطبيق
التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

موضوعة مسبقا، والتميز المؤسسي هو علمية من خلالها يمكن مساعدة المؤسسات على إنشاء نظام إداري ملائم لمساعدة المنظمات للسير نحو التميز، وإيجاد حلول للفجوات الموجودة بالمنظمة (EFQM, 2013, p3).

حيث يقوم النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM على تسعة معايير أساسية تنقسم إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم خمسة معايير تسمى الممكنات Enablers اللازم توافرها في المنظمات لتحقيق التميز في الأداء وهي تشمل كل من: القيادة، والموارد البشرية، والسياسة والإستراتيجية، والشراكة والموارد، والعمليات الإجرائية، بينما تشمل المجموعة الثانية على أربعة معايير تصف النتائج التي تم الوصول إليها بناء على تطبيق الممكنات السابقة، وهذا النتائج تشمل كل من: نتائج خاصة بالعاملين بالمنظمة، ونتائج خاصة بالمستفيدين، ونتائج خاصة بالمجتمع، والنتائج الخاصة بأداء المنظمة ككل (EFQM, 2013, p4).

وبناء على ما سبق توضيحه لمفهوم التميز المؤسسي وماذا يقصد به طبقا لنموذج الأوربي للتميز يمكن أن نوضح المقصود بالتميز المؤسسي في الدراسة الحالية في التالي:

- نموذج علمي شامل يعتمد على استثمار الموارد البشرية للجمعيات الأهلية بطريقة متميزة .
- نظام علمي لتنمية معارف ومهارات العاملين بالجمعيات الأهلية بصورة مستمرة.
- تنمية أداء الجمعيات الأهلية من المستوي التقليدي للوصول إلى تحقيق ثقافة التميز.
- تشجيع العاملين بالجمعيات الأهلية على الإبداع والابتكار في أداء المهام والأنشطة بالجمعية.
- المرونة في إجراءات العمل بالجمعية، وفي إجراءات الحصول على الخدمات.

٣- مفهوم الجمعيات الأهلية:

يحدد معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الجمعيات الأهلية بأنها، كيان منظم يهدف لتحقيق

- الشروط والمقومات الإدارية لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.
- الشروط والمقومات التكنولوجية لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.
- الشروط والمقومات الاتصالية لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

٢- مفهوم التميز المؤسسي:

يدل التميز في اللغة إلى الافراد والاختلاف، فالشخص الممتاز يختلف عن قومه أي يختلف ويتفرد عنهم بصفات وخصائص معينة (ابن منظور، ١٩٩٧، ص ١٩٨)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه نوع من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من اجل تحقيق مستويات عليا في الأداء والعمل، للوصول إلى انجازات عالية غير متوقعة من المنافسين، ولكسب ولاء العملاء والعاملين داخل المؤسسة (أبو النصر، ٢٠١٠، ص ٦٩)

والتميز المؤسسي هو ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولتطوير أدائها على النحو المرغوب، حيث يعد حاليا احد مرتكزات الفكر الإداري الحديث لتحقيق الانجازات بأعلى مستوى في المنظمات (الهوري، ٢٠٠٥، ص ٢٠٨)، كما يمكن القول بان التميز المؤسسي هو التفوق المستمر للمؤسسات في الممارسة العملية بصورة أفضل لتحقيق المهام والأهداف، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها، وتعزيز العلاقة مع البيئة الخارجية، وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء (Chapman, 2003, p 43).

وقبل توضيح ما المقصود بالتميز المؤسسي في الدراسة الحالية يجب أن نشير إلى ماذا يقصد بمفهوم النموذج الأوربي للتميز المؤسسي:

يقصد بالنموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM بأنه نموذج تطبيقي لتفعيل الممارسة المتأصلة في عملية إدارة المؤسسات والمنظمات، لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بناء على معايير

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة واتساقاً مع أهدافها تم تحديد نوع الدراسة، وهي الدراسة الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة في المجتمع، من خلال جمع البيانات عنها، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

٢- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي كأحد المناهج المستخدمة الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية، والذي يهتم بوصف الظواهر الموجودة في المجتمع، ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست ماضية، كما يغلب عليها الصفة العملية حيث يستفاد بالمسح الاجتماعي في جمع الحقائق عن الظاهرة الاجتماعية بعد أن تكون قد أجريت بحوث كشفية عليها (مختار، ١٩٩٥، ص ١٥٦)، ولهذا تم استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية المختارة محل الدراسة الحالية.

٣- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على بعض الجمعيات الأهلية في مدينة أسيوط وتمثلت هذه الجمعيات في كل من:

(جمعية عطاء بلا حدود، جمعية الشباب والتنمية بأسيوط، جمعية الأبحاث والخدمات بأسيوط، جمعية رسالة للأعمال الخيرية، جمعية الأسرة لتنمية الطفولة، جمعية مصر الخير).

واختار الباحث هذه الجمعيات لإعتبارها من الجمعيات الرائدة في تنفيذ أنشطة وبرامج العمل الاجتماعي والتنموي بمدينة أسيوط، ولقرب الجمعيات من بعض مما سهل للباحث مهمة جمع البيانات، وللرغبة الصادقة من قبل أعضاء مجالس الإدارة والأخصائيين الاجتماعيين، في التعاون وتقديم المساعدة للباحث في جمع البيانات، حيث سبق للباحث العمل مع بعض الجمعيات السابقة في مرحلة

إغراض معينة يتمتع بشخصية معنوية (بدوي، ١٩٩٧، ص ٢٩٧)

وتعرف الجمعيات الأهلية بأنها وحدات اجتماعية يتم بنائها بشكل مقصود لتحقيق أهداف محددة يعجز المجهود الفردي عن تحقيقها، من خلال إنشاء بناءاً محدد ورسمي، ويتم تحديد القواعد واللوائح التي تنظم العمل بين أعضائه وتوزيع مصادر القوة والسلطة بينهم بطريقة تضمن التحكم في الأنشطة والمهام التي يقوم بها، وتعرف أيضاً بأنها وحدات بنائية لها صفة الشرعية في المجتمع المحلي، وتهدف إلى إشباع احتياجات أفراد المجتمع ولتبادل المنافع من خلال الاعتماد على الجهود التطوعية (عبد اللطيف، ١٩٩٩، ص ٣٥)

ووضع قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ مفهوم الجمعيات الأهلية بأنها جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة تتكون من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين بغرض غير الحصول على الربح المادي (قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ٢٠٠٢)

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح المقصود بالجمعيات الأهلية في هذه الدراسة بأنها:

- تنظيم اجتماعي منظم له صفة الشرعية من خلال إشراف وزارة التضامن الاجتماعي على أنشطة ومهام الجمعية.
- تعتمد على أسس ديمقراطية وقواعد وإدارية منظمة تحدد مسئوليات وادوار العاملين بها.
- تلتزم هذا التنظيم بأعراف وعادات وتقاليد المجتمع الموجود فيه.
- يهدف إلى تقديم الخدمات إلى العملاء بأفضل أداء ممكن.
- يتوافر الرغبة في اكتساب وتعلم المعايير الجدية في إدارة العمل المهني.
- تعمل الجمعيات على تنمية قدراتها ومتطلباتها المؤسسية بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز في العمل المؤسسي.

الأهلية المختارة وبلغ عددهم (٢٤٨) ويتضح ذلك في
الجدول التالي:

الماجستير والدكتوراه، وبناء على ذلك تم اختيار
الجمعيات السابقة لتكون محل الدراسة الحالية.
ب- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في الحصر الشامل
لجميع أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالجمعيات

جدول رقم (١) يوضح توزيع مفردات الدراسة على الجمعيات الأهلية

م	اسم الجمعية	عدد العاملين
١	جمعية الشباب والتنمية بأسبوط	٤٨
٢	جمعية عطاء بلا حدود	٣٧
٣	جمعية رسالة للأعمال الخيرية	٦٢
٤	جمعية الأسرة لتنمية الطفولة	٤٤
٥	جمعية الأبحاث والخدمات بأسبوط	٣٠
٦	جمعية مصر الخير	٢٧
	المجموع	٢٤٨

المحور الأول: خصائص مجتمع البحث، المحور
الثاني: المتطلبات المالية لتحقيق التميز المؤسسي،
المحور الثالث: المتطلبات التدريبية لتحقيق التميز
المؤسسي، المحور الرابع: المتطلبات الإدارية لتحقيق
التميز المؤسسي، المحور الخامس: المتطلبات
التكنولوجية لتحقيق التميز المؤسسي، المحور
السادس: متطلبات بناء القدرة الاتصالية لتحقيق
التميز المؤسسي.

٣- صممت الاستمارة على تدرج ثلاثي، حيث
الإستجابة والأوزان لكل عبارة (نعم = ٣، إلى حد ما =
٢، لا = ١).

٤- صدق الاستمارة: لاختبار صدق استمارة استبيان
العاملين بالجمعيات الأهلية تم حساب معاملات الصدق
الظاهري، وصدق المحتوى، والصدق الإحصائي،
وذلك كما يلي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم
عرض الأداة على عدد (١٠) من أعضاء هيئة
التدريس بكلتي لخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان
وجامعة أسبوط لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من
حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها

ج- المجال الزمني:
وهي فترة جمع البيانات من الميدان، واستغرق
الباحث جمع البيانات من الجمعيات الأهلية محل
الدراسة الفترة من ٢٠١٩/١٠/١٥ إلى الفترة
٢٠١٩./١٢/٧
٤- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في تصميم استمارة
استبيان لمفردات الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة
والعاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة لتحديد
المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في
الجمعيات الأهلية لتحسين أداء عمل الجمعيات، وقد
اتبع الباحث الخطوات التالية عند تصميم استمارة
الاستبيان.

١- قام الباحث بالإطلاع على ما سبق عرضة من
كتابات نظرية ذات صلة بموضوع الدراسة، وما
توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، وكذلك الإطار
النظري السابق عرضه.

٢- قام الباحث بتحديد محاور الإستمارة وقد تم
تقسيمها إلى:

والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد وعبارات المتطلبات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية لتحسين أداء عمل هذه الجمعيات.

- الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي): يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان للعاملين بالجمعيات الأهلية المختارة، حيث يعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة الاستبيان للعاملين بالجمعيات الأهلية

م	الأبعاد	المعامل الإحصائي
١	المتطلبات المالية	٠,٩٧٢
٢	المتطلبات التدريبية	٠,٩٧٦
٣	المتطلبات الإدارية	٠,٩٩٤
٤	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	٠,٩٥٣
٥	متطلبات بناء القدرة الاتصالية	٠,٩٤٣
أبعاد الأداة ككل		٠,٩٨٤

التقديرية لاستمارة استبيان العاملين بالجمعيات الأهلية، وذلك بالتطبيق على (١٠) مفردات من هؤلاء العاملين ثم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى خلال (١٥) يوماً، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠ %)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الإستمارة في صورتها النهائية.

- صدق المحتوي (الصدق المنطقي): وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بما يلي:
الإطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة

يتضح من الجدول السابق بان قيمة معامل الصدق الإحصائي لاستمارة العاملين بالجمعيات الأهلية حول المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات بلغت (٠.٩٨٤) وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

٦- ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات

جدول رقم (٣) يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لاستمارة العاملين بالجمعيات

الأهلية. ن = (١٠)

م	الأبعاد	المعامل الإحصائي
١	المتطلبات المالية	٠,٨٤٣
٢	المتطلبات التدريبية	٠,٩١١
٣	المتطلبات الإدارية	٠,٩٠٨
٤	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	٠,٨٤٩
٥	متطلبات بناء القدرة الاتصالية	٠,٩٣٩
أبعاد الأداة ككل		٠,٩٨

- إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من (٢.٣٥ إلى ٣) يكون مستوى مرتفع.
٦- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية، التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يستخدم مع المتغيرات الكمية (العديدية) لتحديد متوسطها وانحرافها المعياري، والترتيب لتحديد النسبة التقديرية لاستجابات المبحوثين وترتيب العبارات حسب أعلى نسبة، المدى ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة، معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة، ومعامل الصدق الإحصائي للتأكد من صدق وثبات الاستمارة.

ثامنا: نتائج الدراسة:

المحور الأول: خصائص مجتمع الدراسة

جدول رقم (٤) يوضح وصف خصائص مفردات الدراسة ن= (٢٤٨)

م	الخصائص	المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	١٦٢	٦٥%
		أنثى	٨٦	٣٥%
		المجموع	٢٤٨	١٠٠%
٢	السن	٢٠_٣٠ عاما	٨٦	٣٥%
		٣٠_٤٠ عاما	٤٥	١٨%
		٤٠_٥٠ عاما	٦٢	٢٥%
		٥٠ عاما فأكثر	٥٥	٢٢%
٣	المؤهل العلمي	المجموع	٢٤٨	١٠٠%
		مؤهل متوسط	٥٨	٢٤%
		مؤهل جامعي	١٤٤	٥٨%
		ماجستير	٢٨	١١%
		دكتوراه	١٨	٧%

المجموع		٢٤٨	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٨	١٥%
	٥_١٠ سنوات	١٣٢	٥٣%
	١٠_١٥ سنة	٥٨	٢٤%
	١٥ سنة فأكثر	٢٠	٨%
المجموع		٢٤٨	١٠٠%

تتراوح من (١٠_١٥ سنة) بنسبة بلغت (٢٤%)، وهذا يدل على امتلاك العاملين بالجمعيات الأهلية الخبرات الميدانية والعملية اللازمة لمعرفة متغيرات الدراسة وللإجابة على تساؤلات الدراسة، لما يمتلكونه من خبرة ميدانية في العمل الاجتماعي بالجمعيات الأهلية، تؤهلهم لمعرفة المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

المحور الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

١- المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية

جدول رقم (٥) يوضح المتطلبات المادية الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي ن = (٢٤٨)

م	المتطلبات المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتوفر في الجمعية مصادر تمويل محلية ودولية بصفة مستمرة	١.٥٧	٠.٥٥	٤
٢	توظف الجمعية مواردها المادية من خلال تحديد أولويات البرامج والمشروعات	١.٤٤	٠.٤٦	٨
٣	يوجد نظام للمساءلة الحسابية حول صرف الموارد المادية في الجمعية	١.٧٣	٠.٥٢	٢
٤	تنفذ الجمعية مشروعات وأنشطة مدرة للدخل لصالح حساب الجمعية	١.٤٢	٠.٦٧	٩
٥	يوجد مصادر متنوعة لاجب التمويل للجمعية	١.٥٧	٠.٤٩	٤ مكرر
٦	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى للبرامج والمشروعات	١.٤٩	٠.٥٤	٦
٧	تقوم الجمعية بعمل تقييم مستمر لمصادر التمويل	٢.٢٤	٠.٦٢	١
٨	يتوافر في الجمعية قاعدة بيانات عن المتبرعين والمانحين والمتطوعين	١.٤٧	٠.٥٤	٧
٩	يوجد في الجمعية قائمة بالموارد والمعدات والأصول الثابتة	١.٦٨	٠.٦٣	٣

للجمعية			
١٠	يوجد شراكة مع جمعيات أخرى لتبادل الموارد المادية	١,٥٦	٠,٦٢
البعد ككل			
		١,٧٤	٠,٦٥
			متوسط

لتبادل الموارد المادية مستمرة بمتوسط حسابي (١,٥٦)، بينما جاء في نهاية الترتيب حيث جاء في المرتبة الثامنة توظف الجمعية مواردها المادية من خلال تحديد أولويات البرامج والمشروعات بمتوسط حسابي (١,٤٤)، وفي المرتبة الأخيرة تنفذ الجمعية مشروعات وأنشطة مدرة للدخل لصالح حساب الجمعية بمتوسط حسابي (١,٤٢)

- وتأتي هذه النتائج متفقة من نتائج دراسة مروان (٢٠١٢) ودراسة شافي (٢٠١٨) ودراسة كينجي (2005) kinji الذي أكد كل منهما على أن نجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات والمنظمات الاجتماعية يحتاج إلى توافر المقومات والمتطلبات المادية والمالية، بالإضافة إلى توافر القيادة الفعالة والناجحة في المنظمة حتى تكون قادرة على تنفيذ وتحقيق التميز المؤسسي ولتحسين جودة الأداء داخل المنظمة، وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الوهاب (٢٠٠٩) على أهمية توفير الإدارة المالية وسياسية مالية منظمة داخل الجمعيات الأهلية من أجل النجاح في ممارسة دورها في المجتمع، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفاعلية.

٢- المتطلبات التدريبية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية

جدول رقم (٦) يوضح المتطلبات التدريبية الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي ن = (٢٤٨)

م	المتطلبات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتوافر في الجمعية لجنة خاصة بإعداد الدورات التدريبية للعاملين بالجمعية	١,٥٣	٠,٥٥	٦
٢	توفر الجمعية جزء من مواردها وإمكانياتها في وضع وتنفيذ البرامج التدريبية	١,٥٦	٠,٤٨	٤ مكرر
٣	تستعين الجمعية بالخبراء والمتخصصين عن وضع البرامج	١,٥٩	٠,٥٩	٣

			التدريبية للعاملين	
١	٠.٦٥	٢.٣١	تستشير الجمعية الكليات العلمية والمعاهد المتخصصة عند وضع البرامج التدريبية	٤
٥	٠.٤٣	١.٥٤	تنسق الجمعية مع الجمعيات الأخرى لتبادل البرامج التدريبية فيما بينها	٥
٧	٠.٥٦	١.٤٧	يتم وضع خطة إستراتيجية للبرامج التدريبية على المدى الزمنى بالجمعية	٦
٣ مكرر	٠.٦١	١.٥٩	يتم دراسة الاحتياجات الفعلية للعاملين عند وضع البرامج التدريبية	٧
٨	٠.٥٤	١.٤٦	يتوافر فى الجمعية الأجهزة والمعدات اللازمة للبرامج التدريبية	٨
٢	٠.٦٨	١.٦٢	توفر الجمعية مكان مخصص لتنفيذ البرامج والدورات التدريبية	٩
٤	٠.٦٩	١.٥٦	ترسل الجمعية العاملين لحضور برامج تدريبية فى جمعيات ومنظمات أخرى	١٠
متوسط	٠.٤٨	١.٦٨	البعد ككل	

الفعلية للعاملين عند وضع البرامج التدريبية بمتوسط حسابى (١.٥٩)، ثم جاء فى الترتيب الرابع كل من ترسل الجمعية العاملين لحضور برامج تدريبية فى جمعيات ومنظمات أخرى، وتوفر الجمعية جزء من مواردها وإمكانياتها فى وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابى (١.٥٦)، ثم جاء فى الترتيب الخامس تنسق الجمعية مع الجمعيات الأخرى لتبادل البرامج التدريبية فيما بينها بمتوسط حسابى (١.٥٤)، بينما جاء فى نهاية الترتيب حيث جاء فى المرتبة السابعة يتم وضع خطة إستراتيجية للبرامج التدريبية على المدى الزمنى بالجمعية بمتوسط حسابى (١.٤٧) وفى المرتبة الأخيرة يتوافر فى الجمعية الأجهزة والمعدات اللازمة للبرامج التدريبية بمتوسط حسابى (١.٤٦).

- وهذا ما تؤكد عليه نتائج دراسة السيد (٢٠٠٧) الذى أكد على أهمية قيام المراكز البحثية والطرق العلمية مثل طريقة تنظيم المجتمع فى القيام تبني سياسية وإستراتيجية عامة فى مساعدة وتدريب

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوي المتطلبات التدريبية التى يجب أن تتوافر فى الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها مستوي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابى (١.٦٨) والانحراف المعياري (٠.٤٨)، مما يستدعى العمل من قبل أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية على توفير وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية لجميع العاملين بها للارتقاء بمستوي الأداء داخل الجمعية، وإمكانية تنفيذ معايير التميز المؤسسي طبقا للنموذج الأوربي، حيث جاءت مؤشرات تلك المتطلبات وفقا لترتيب المتوسط الحسابى: جاء فى المرتبة الأولى تستشير الجمعية الكليات العلمية والمعاهد المتخصصة عند وضع البرامج التدريبية بمتوسط حسابى بلغ (٢.٣١)، وجاء فى الترتيب الثانى توفر الجمعية مكان مخصص لتنفيذ البرامج والدورات التدريبية بمتوسط حسابى (١.٦٢)، ثم جاء فى الترتيب الثالث كل من تستعين الجمعية بالخبراء والمتخصصين عن وضع البرامج التدريبية للعاملين، ويتم دراسة الاحتياجات

والعاملين بالمنظمات، مع تحديد احتياجاته ومشكلاتهم والعمل على حلها، يعتبر من أساس نجاح تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة.

٣- المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية

الجمعيات الأهلية على الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، من خلال تصميم وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية للعاملين بالجمعيات الأهلية لرفع مستوى الكفاءة والأداء المهني للعاملين بالجمعيات الأهلية، وهذا ما أكدت عليه دراسة فيليكوفيتش Velickovic (2012) الذي أوصى بأهمية تدريب العنصر البشري

جدول رقم (٧) يوضح المتطلبات الإدارية الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي ن = (٢٤٨)

م	المتطلبات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتوافر في الجمعية توصيف هيكلي ووظيفي دقيق لجميع العاملين	٢.٥٦	٠.٧١	٤ مكرر
٢	يتوافر في الجمعية الرسالة والرؤية والإستراتيجية الخاصة بها	٢.٧٤	٠.٥٦	١
٣	يتم تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات على العاملين بالجمعية	٢.٤٧	٠.٥٦	٨
٤	يوجد نظام للثواب والعقاب بالجمعية	٢.٥٢	٠.٤٤	٥
٥	يلتزم العاملين بالجمعية بمواعيد العمل الرسمية	٢.٥٦	٠.٥٨	٤
٦	يتم شرح أهداف وخطط الجمعية للعاملين الجدد	٢.٤١	٠.٦٢	٩
٧	يوجد لائحة تنظم عمل الإدارات واللجان المختلفة في الجمعية	٢.٤٩	٠.٧٤	٧
٨	يوجد في الجمعية إستراتيجية محددة في صنع واتخاذ القرارات	٢.٥٩	٠.٥٧	٢
٩	إتاحة حرية الابتكار والإبداع للعاملين في تقديم الأفكار والموضوعات الجديدة	٢.٥٧	٠.٥٤	٣
١٠	يتوافر في الجمعية نظام لتقييم ومتابعة ما تم تحقيقه من أهداف	٢.٥١	٠.٦١	٦
	البعد ككل	٢.٥٦	٠.٥٧	مرتفع

جاء في المرتبة الأولى: يتوافر في الجمعية الرسالة والرؤية والإستراتيجية الخاصة بها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤)، وجاء في الترتيب الثاني يوجد في الجمعية إستراتيجية محددة في صنع واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، ثم جاء في الترتيب الثالث إتاحة حرية الابتكار والإبداع للعاملين في تقديم الأفكار والموضوعات الجديدة بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، ثم جاء في الترتيب الرابع كل من يلتزم العاملين بالجمعية بمواعيد العمل الرسمية، ويتوافر في الجمعية توصيف

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى المتطلبات الإدارية التي يجب أن تتوافر في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها مستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٦) والانحراف المعياري (٠.٥٧)، وهو مستوي مرتفع يدل على توافر المقومات والأسس الإدارية والهيكلية بالجمعيات، كأساس لتحقيق وتنفيذ معايير التميز المؤسسي وفقا للنموذج الاوربي وجاءت مؤشرات هذه المتطلبات مرتبة طبقا للمتوسط الحسابي حيث

الذان أكدا على أن نجاح تطبيق التميز المؤسسي بالمنظمات الغير حكومية يعتمد بنسبة كبيرة على ما يتوافر لدي المنظمة من أسس إدارية سليمة ينتهجها قادة المنظمات تتمثل في احترام العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، بالإضافة إلى تبني ثقافة الحوار والإبداع يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الغير حكومية.

٤- متطلبات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية

جدول رقم (٨) يوضح متطلبات تكنولوجيا المعلومات الواجب توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي

ن = (٢٤٨)

م	المتطلبات التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم تحديث أجهزة تكنولوجيا المعلومات بصفة مستمرة في الجمعية	٢.٦٦	٠.٥٣	٢
٢	للجمعية موقع الكتروني نشط على شبكة المعلومات الدولية	٢.٧٠	٠.٥٧	١
٣	تنشئ الجمعيات صفحات لها على مواقع شبكات التواصل الاجتماعي	٢.٤٧	٠.٤٤	٨
٤	يتوافر في الجمعية وسائل تكنولوجية حديثة (أجهزة كومبيوتر، اتصال انترنت، فاكس،.....)	٢.٤٩	٠.٤٦	٧
٥	يتوافر نظام الكتروني لجمع وتخزين واسترجاع البيانات الخاصة بالجمعية	٢.٥٧	٠.٦٩	٤
٦	يوجد قاعدة بيانات خاصة بموارد وأهداف وأعضاء الجمعية من عاملين ومتطوعين	٢.٥٩	٠.٦٣	٣
٧	تستعين الجمعية بالمجتمع المحلي لتزويدها بأجهزة وأدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة	٢.٤١	٠.٧٤	١٠
٨	تستخدم الجمعية البريد الالكتروني لتبادل المعلومات بينها وبين الجمعيات والمؤسسات الأخرى	٢.٤٦	٠.٤٦	٩
٩	تستعين الجمعية بالخبراء والمتخصصين لصيانة الأجهزة والأدوات التكنولوجية	٢.٥٣	٠.٥٩	٥
١٠	يوجد نظام الكتروني لتبادل البيانات والمعلومات عن برامج الجمعية بين العاملين داخل الجمعية	٢.٥٢	٠.٦٥	٦

المرتبة	٠.٥٤	٢.٦٢	المرتبة
---------	------	------	---------

والمختصين لصيانة الأجهزة والأدوات التكنولوجية بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، بينما جاء في نهاية الترتيب حيث جاء في المرتبة التاسعة تستخدم الجمعية البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بينها وبين الجمعيات والمؤسسات الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٥٢) وفي المرتبة الأخيرة تستعين الجمعية بالمجتمع المحلي لتزويدها بأجهزة وأدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٤١).

- وتؤكد هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة لويز (2011) Lewis الذي أوصى بأهمية الأخذ باستخدام الوسائل التقنية الحديثة في العمل داخل المنظمات الاجتماعية، وأهمية تدريب العاملين على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كأساس لنجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمنظمات الغير حكومية، وهذا ما أكدت عليه دراسة خميس (٢٠١٣) وأبو ناصر (2018) abo naser الذي أكد على أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل تصميم إعلانات الكترونية على منصات التواصل الاجتماعي لتنمية وعي العاملين بمفهوم ومعايير التميز المؤسسي وكيفية تطبيقها في المنظمات الاجتماعية بصفة عامة.

٥- متطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية

جدول رقم (٩) يوضح متطلبات بناء القدرة الاتصالية اللازمة في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي ن =

(٢٤٨)

م	المتطلبات الاتصالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتوافر في الجمعية نظام لسهولة التواصل وإرسال الرسائل بين العاملين بالجمعية	٢.٥٥	٠.٥٣	٢ مكرر
٢	تسعى الجمعية إلى تطوير وتحديث وسائل الاتصال والدعم الفني لديها	٢.٤٦	٠.٥٧	٥
٣	يتوافر في الجمعية نظام لتبادل المعلومات والمعارف مع	٢.٤٢	٠.٤٤	٨

			الجمعيات والمنظمات الأخرى فى المجتمع	
٤	٢.٥٩	٠.٤٦	سهولة ومرونة تبادل الموارد والإمكانيات والخطط مع الجمعيات والمنظمات الأخرى فى المجتمع	١
٥	٢.٥١	٠.٦٩	يتم تنفيذ برامج ومشروعات مشتركة مع جمعيات ومنظمات أخرى فى المجتمع	٣
٦	٢.٤٤	٠.٦٣	سهولة تنفيذ الحوار المجتمعى حول القضايا والمشكلات مع المجتمع المحلى	٧
٧	٢.٤٥	٠.٧٤	يتوافر اتصال فعال بين الجمعية والقيادات الرسمية والشعبية فى المجتمع المحلى	٦
٨	٢.٣٢	٠.٤٦	سهولة وسرعة التواصل مع الأجهزة الحكومية الرسمية فى المجتمع	٩
٩	٢.٤٨	٠.٥٩	سهولة التواصل والاتصال مع المنظمات الدولية	٤
١٠	٢.٥٥	٠.٦٥	يوجد شراكة عمل مع منظمات إقليمية ودولية تستفيد منها الجمعية	٢
	٢.٥٩	٠.٥٨	البعد ككل	مرتفع

الثانى كل من: يوجد شراكة عمل مع منظمات إقليمية ودولية تستفيد منها الجمعية، ويتوافر فى الجمعية نظام لسهولة التواصل وإرسال الرسائل بين العاملين بالجمعية بمتوسط حسابى (٢.٥٥)، ثم جاء فى الترتيب الثالث يتم تنفيذ برامج ومشروعات مشتركة مع جمعيات ومنظمات أخرى فى المجتمع بمتوسط حسابى (٢.٥١)، ثم جاء فى الترتيب الرابع سهولة التواصل والاتصال مع المنظمات الدولية بالجمعية بمتوسط حسابى (٢.٤٨)، ثم جاء فى الترتيب الخامس تسعى الجمعية إلى تطوير وتحديث وسائل الاتصال والدعم الفنى لديها بمتوسط حسابى (٢.٤٦)، بينما جاء فى نهاية الترتيب حيث جاء فى المرتبة الثامنة يتوافر فى الجمعية نظام لتبادل المعلومات والمعارف مع الجمعيات والمنظمات الأخرى فى المجتمع بمتوسط حسابى (٢.٤٢) وفى المرتبة الأخيرة سهولة وسرعة التواصل مع الأجهزة الحكومية الرسمية فى المجتمع بمتوسط حسابى (٢.٣٢).

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوي متطلبات بناء القدرة الاتصالية للجمعيات الأهلية كأساس لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات لتحسين أداء العمل بها كان مستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذه المتطلبات (٢.٥٩) والانحراف المعياري (٠.٥٨)، وهو مستوي مرتفع يؤكد على توافر وسائل الاتصال المختلفة بالجمعيات، وعلى العلاقة الجيدة القائمة بين الجمعيات الأهلية وبين المجتمع المحلى، وتدل هذه النتائج على قدرة الجمعيات فى إقامة علاقات مع منظمات دولية وإقليمية للاستفادة منها فى تبادل للمعلومات والمعارف، وكذلك كمصدر لجذب التمويل الأجنبي، مما يدعم قدرة الجمعيات على تطبيق معايير التميز المؤسسي للنموذج الأوربي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي بهذه الجمعيات، وجاءت مؤشرات تلك المتطلبات مرتبة حسب المتوسط حيث جاء فى المرتبة الأولى: سهولة ومرونة تبادل الموارد والإمكانيات والخطط مع الجمعيات والمنظمات الأخرى فى المجتمع بمتوسط حسابى بلغ (٢.٥٩)، وجاء فى الترتيب

وإمكانيات، بالإضافة إلى التواصل والاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين داخل المنظمة، وسرعة تلبية رغباتهم واحتياجاتهم فى ضوء إمكانيات الجمعية، يعد من الأسس الهامة لنجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي فى الجمعيات الأهلية.

جدول (١٠) يوضح المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي فى الجمعيات الأهلية:

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
	المتطلبات المالية	١.٧٤	٠.٦٥	متوسط	٤
	المتطلبات التدريبية	١.٦٨	٠.٤٨	متوسط	٥
	المتطلبات الإدارية	٢.٥٦	٠.٥٧	مرتفع	٣
	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	٢.٦٢	٠.٥٤	مرتفع	١
	متطلبات القدرة الاتصالية	٢.٥٩	٠.٥٨	مرتفع	٢
	الأبعاد ككل	٢.٤٩	٠.٥٦	مرتفع	

المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وهذا ما تؤكد عليه كثير من الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية على أهمية تدعيم المنظمات والجمعيات الأهلية بالموارد والمقومات الأساسية من تمويل وتدريب وتدعيم العلاقات الاجتماعية الجيدة مع المجتمع المحلي، ومع المنظمات والأجهزة الأخرى سواء كانت حكومية أو أهلية، بالإضافة إلى تنفيذ شراكات عمل مع المنظمات والهيئات الدولية، من أجل بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ولتحقيق التميز المؤسسي بها كاستجابة ملحة للتغيرات المحلية والعالمية.

تاسعا: النتائج العامة للدراسة:

١- توصلت نتائج الدراسة بان الغالبية العظمة من مفردات الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (٦٥%) تلاها الإناث بنسبة بلغت (٣٥%)، وأكثر من نصف مفردات الدراسة حاصلين على مؤهلات عليا بنسبة بلغت (٥٨%)، وأكثر من نصف مفردات الدراسة لديهم خبرة فى العمل الاجتماعي بالجمعيات الأهلية تتراوح من (٥_١٠ سنوات).

- وتأتى هذه النتائج متفقا من نتائج دراسة الشوبرى (٢٠١٩) دراسة شمروخ (٢٠١٤) Samson (2002) والذي أكد كل منهما على ضرورة قيام الجمعيات والمنظمات الاجتماعية بتوفير قدرة اتصالية فعالية مع المجتمع المحلي، ومع المنظمات والمؤسسات الموجودة فى المجتمع لتبادل الموارد

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى أبعاد المتطلبات الواجب توافرها فى الجمعيات الأهلية كما يحددها العاملين وأعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات الأهلية المختارة، لتحقيق التميز المؤسسي كان مستوى مرتفع بمتوسط مرجح بلغ (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٦)، مما يدل على امتلاك الجمعيات الأهلية المقومات والمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي من أجل تحسين عمل أداء الجمعيات وتطوير من دورها وخدماتها تجاه المستفيدين من أفراد المجتمع، وجاءت توافر متطلبات تكنولوجيا المعلومات فى الترتيب الأول بمتوسط مرجح (٢.٦٢)، وجاء فى الترتيب الثانى توفر متطلبات القدرة الاتصالية بمتوسط مرجح (٢.٥٩)، وفى الترتيب الثالث توفر المقومات الإدارية بمتوسط مرجح (٢.٥٦) وفى المركز الرابع المتطلبات المالية بمتوسط مرجح (١.٧٤) وأخيرا المتطلبات التدريبية بمتوسط مرجح (١.٦٨)، وهذه النتائج تؤكد على استعداد الجمعيات الأهلية على تطبيق معايير التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبى، كمدخل لتحسين العمل

والعاملين على إيجاد مصادر تمويل جديدة للجمعيات الأهلية، تسهم في نجاح الجمعيات في القيام بدورها تجاه المجتمع والمستفيدين من خدماتها.

٦- وجاءت توافر المقومات والمتطلبات التدريبية بالجمعيات الأهلية، في الترتيب الأخير حيث كان مستوى المتطلبات التدريبية مستوى متوسط بمتوسط الحسابي (١.٦٨)، وقد يرجع هذا إلى إهمال بعض أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات الأهلية بموضوع التدريب، أو لعدم اقتناع البعض منهم بأهمية البرامج التدريبية للعمالين ولأعضاء مجلس الإدارة أنفسهم، ولهذا يجب العمل على تكثيف الجهود المهنية والعلمية من أجل توعية العاملين وأعضاء مجالس الإدارات بأهمية قضية التدريب، والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للعمالين، والاستعانة بالمهنيين والخبراء لتدريب العاملين وأعضاء المجالس على كل ما هو جديد في مجال العمل الاجتماعي، للاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، من أجل تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

عاشرا: تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لبناء المتطلبات الأساسية في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات:

أولا: أسس بناء التصور المقترح:

١- المداخل والنماذج العلمية الخاصة التي تناولت أهمية قضية تحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات والمنظمات، وما يلزم لتحقيق ذلك من توفير القدرات والمتطلبات للجمعيات الأهلية.

٢- نتائج الدراسات والأبحاث السابقة التي أكدت نتائج العديد منها على أهمية توفير المتطلبات الأساسية للجمعيات الأهلية ممثل

٢- بالنسبة لتوافر المتطلبات اللازمة في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها جاءت توافر متطلبات تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٢.٦٢) وهذا يدل على تفهم كثير من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات الأهلية على أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية كأحد العوامل الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي وكإستجابة للتغيرات العالمية المتلاحقة في مجال عمل الجمعيات الأهلية.

٣- وأكدت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات القدرة الاتصالية جاء في المركز الثاني من حيث توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٢.٥٩)، وذلك لاهتمام الجمعيات الأهلية بإقامة تواصل وعلاقات اجتماعية جيدة مع المنظمات الأخرى، وكذلك مع المجتمع المحلي، ولسرعة التواصل والاستجابة لاحتياجات العاملين، والعلاقات مع الهيئات والمنظمات الدولية

٤- وأكدت نتائج الدراسة أن توافر المتطلبات الإدارية جاء في المركز الثالث من حيث توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٢.٥٦)، وهذا قد يرجع إلى التزام كثير من الجمعيات الأهلية بالأساس الهيكلي والوظيفي للجمعيات، ولذا يجب استغلال هذه الأسس الهيكلية كمدخل لتدريب العاملين على كيفية تحقيق التميز المؤسسي بالجمعية.

٥- وأكدت نتائج الدراسة أن مستوى المتطلبات المالية في الجمعيات الأهلية جاء في الترتيب الرابع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (١.٧٤) وهو مستوى متوسط، وهي مشكلة ليست بجديد على الجمعيات الأهلية، حيث تعاني كثير من الجمعيات نقص في مصادر التمويل مما يستدعي العمل من قبل أعضاء مجالس الإدارات

٣- تدعيم العلاقة المجتمعية بين الجمعيات الأهلية وبين المجتمع المحلي، باعتبار المجتمع المحلي هو أول الداعمين للجمعية، للاستفادة من إمكانيات وموارد المجتمع في دعم الجمعيات بما تحتاج إليه من أجهزة وأدوات.

٤- تحفيز الدافعية لدى أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات الأهلية، على استخدام المعايير الجدية التي من شأنها أن تحسن من كفاءة وفاعلية العمل بالجمعيات مثل تطبيق معايير التميز المؤسسي.

ثالثاً: الاستراتيجيات المستخدمة في التصور المقترح:

١- إستراتيجية الإقناع: حيث تستخدم مع العاملين بالجمعيات الأهلية لتوضيح الجوانب الإيجابية من تدعيم قدرات الجمعيات وأهمية الأخذ بتطبيق المعايير الجديدة في العمل المهنة بالجمعية، ولتوضيح الفائدة التي تعود من تطبيق البرامج التدريبية للعاملين، وكذلك توضح الجوانب السلبية العكسية التي تنتج على إدارة الجمعية من عدم الأخذ بكل ما هو جديد في مجال عمل الجمعيات الأهلية

٢- إستراتيجية الاتصال: التي تساعد في تدعيم جوانب الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين الجمعيات والمنظمات الأخرى، وكذلك تدعيم جوانب الاتصال مع المجتمع المحلي للاستفادة من الموارد والإمكانيات الموجودة في المجتمع أو في المنظمات الأخرى لتدعيم قدرات الجمعية.

٣- إستراتيجية التشبيك: والتي من خلالها يمكن مساعدة الجمعيات على إقامة تشبيك مع منظمة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية، لإقامة مشروعات وبرامج مشتركة تساعد في تنمية معارف ومعلومات الجمعية، ولتزويدها بالموارد التي تحتاج إليها.

رابعاً: الأدوات التي تستخدم في التصور المقترح:

توفير القدرات المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والقدرات التدريبية.

٣- نتائج الدراسة الحالية: حيث أكدت نتائج تساؤلات الدراسة على أهمية توفير المتطلبات المادية والتكنولوجية والتدريبية، بالإضافة إلى المتطلبات الإدارية، وتدعيم القدرة الاتصالية للجمعيات، كأساس مهني لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات.

٤- التراث المهني لمهنة الخدمة الاجتماعية، وطريقة تنظيم المجتمع وما تحويه من نماذج ونظريات ومداخل علمية تساعد المنظم الاجتماعي على تحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يتمثل الهدف الأساسي للتصور المقترح في محاولة الوصول إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع يمكن الاستعانة به من قبل المهنيين والمختصين وكذلك العاملين بالجمعيات الأهلية في معرفة وتحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتطبيق معايير التميز المؤسسي بالجمعيات للوصول إلى أفضل أداء ممكن في تنفيذ المهام والأعمال داخل الجمعية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجراءات التالية:

١- توعية العاملين وأعضاء مجالس الإدارات بالجمعيات الأهلية بأهمية تحقيق قضية التميز المؤسسي والأخذ بالمعايير العالمية في تحسين جودة الأداء بالجمعيات لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية في مجال عمل الجمعيات الأهلية.

٢- تكثيف البحوث والجهود العلمية لتحديد المتطلبات اللازمة من أجل بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية حتى تكون قادرة على ملاحقة التغيرات العالمية.

- ١- العاملين بالجمعيات بالمعارف والمعلومات اللازمة حول تحديد المتطلبات والقدرات المؤسسية التي تحتاج إليها الجمعية.
 - ٣- دور المنظم: يعمل المنظم الاجتماعي من خلاله مع الهيكل الوظيفي والإداري بالجمعية لمساعدتهم على تحديد متطلبات القدرات الأساسية التي تحتاج إليها الجمعية.
 - ٤- دور المنسق: يهدف المنظم الاجتماعي من خلاله إلى التنسيق بين الجمعيات والجمعيات الأخرى، وكذلك التنسيق مع القيادات الموجودة في المجتمع من أجل تنسيق عملية تبادل الموارد والإمكانيات بين الجمعية والمنظمات الأخرى.
 - ٥- دور الخبير: من خلاله يساعد المنظم الاجتماع أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات على توعيتهم بكيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية
 - ٦- دور المرشد: يقوم المنظم الاجتماعي من خلاله بتوفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الصحيحة عن ما تحتاج إليه الجمعيات من متطلبات لبناء قدراتها المؤسسية، لمساعدة العاملين بالجمعيات على تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية بالجمعية.
- توصيات الدراسة:

- ١- حث المسؤولين على أهمية تعزيز وتطوير السياسات الاجتماعية المتعلقة بتطوير جودة الأداء عمل الجمعيات الأهلية، للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي بها.
- ٢- ضرورة اهتمام الجمعيات الأهلية بقضية التميز المؤسسي بكل أبعاده، وتوظيف النظم الإدارية الحديثة في العمل المهني، من أجل

- ١- الندوات والاجتماعات: يتم من خلالها استضافة الخبراء والمتخصصين في مجال الجمعيات الأهلية لتوضيح الفوائد والمزايا التي تعود للجمعية من بناء وتدعيم قدراتها المؤسسية، ولتوضيح مميزات تطبيق المعايير العالمية في قياسات الجودة والأداء مثل معايير التميز المؤسسي بالجمعيات والمنظمات الاجتماعية والأهلية.

- ٢- المناقشة الجماعية: تعمل على فتح حوار مهني مع أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالجمعيات الأهلية لشرح مزايا تدعيم القدرات وتوفير المتطلبات الأساسية في الجمعيات، لكي تكون قادرة على تطبيق معايير التميز المؤسسي بها، كنتيجة حتمية للتغيرات المحلية والعالمية التي تطرأ على مجال عمل الجمعيات الأهلية.

- ٣- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة: مثل إمكانية بناء مواقع على شبكة الانترنت خاصة بالجمعية لتعريف المجتمع المحلي بدورها وما تقوم بها، ولمساعدتها على التواصل مع المنظمات والهيئات الدولية، بالإضافة إلى إنشاء صفحا خاصة بالجمعية على مواقع التواصل الاجتماعي لزيادة التفاعل الإيجابي مع برامج وأنشطة من قبل مستخدمة شبكات التواصل الاجتماعي.

خامسا: الأدوار المهنية التي يقوم بها المنظم الاجتماعي في التصور المقترح:

- ١- دور المنمي: يقوم المنظم الاجتماعي من خلاله تنمية معارف ومعلومات العاملين بالجمعيات الأهلية بأهمية توفير المتطلبات والقدرات اللازمة في الجمعية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعية.
- ٢- دور المخطط: يقوم المنظم الاجتماعي بالتخطيط لعمل الندوات والاجتماعات والبرامج التدريبية التي تساهم في تزويد

التميز المؤسسي، واعتباره احد النماذج
المستحدثة فى الممارسة المهنية فى الخدمة
الاجتماعية.

مواكبة التغيرات العالمية التى تطرأ فى مجال
الجمعيات الأهلية.

٣- حث المسئولين والعاملين بالجمعيات الأهلية
على أهمية الاعتماد على الوسائل
التكنولوجية الحديثة كأحد المتطلبات
الأساسية لتطبيق معايير التميز المؤسسي
بالجمعيات.

٤- الاهتمام بعملية التدريب المهني لكل من
أعضاء مجالس إدارات الجمعيات والعاملين
بها، على كل ما هو جديد فى مجال العمل
الاجتماعي، لمواكبة التغيرات المجتمعي
والعالمية، من اجل الوصول بالجمعية إلى
أفضل أداء فى تنفيذ الأعمال والمهام
الموكولة لها.

٥- توعية أعضاء مجالس الإدارة بضرورة
تجديد وتحديث رؤية وإستراتيجية الجمعية
بما يتوافق مع التغيرات والتطورات التى
تحدث على الصعيد المحلى والقومى
والدولى.

٦- الاهتمام بتفعيل استراتيجيات التشبيك
والشراكة بين الجمعيات الأهلية مع الهيئات
والمنظمات الأخرى، للاستفادة من إمكانيات
وموارد الهيئات والمنظمات الاخرى خاصة
الدولية منها بما يعود بالنفع على مستوي
الجمعية.

٧- العمل على زيادة ونشر الوعى الثقافى بين
العاملين بأهمية موضوع التميز المؤسسي
بين القيادات والعاملين فى مجال الجمعيات
الأهلية

٨- حث المسئولين على تبني إنشاء هيئة خاصة
بالتميز المؤسسي، كاستجابة للتغيرات
العالمية، ولمراقبة ومتابعة مدي تطبيق
معايير التميز فى الجمعيات الأهلية.

٩- تشجيع الباحثين والمختصين على عمل
الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع

مراجع الدراسة:

السلمي، على محمود (٢٠١٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والتوزيع.

السيد، هالة مصطفى (٢٠٠٩). دور طريقة تنظيم في دعم قدرات المنظمات التطوعية، مدخل لتنمية المجتمع المحلي، بحث منشور، المؤتمر العلمي العشرون للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية بين المتغيرات المحلية والعالمية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

الشريف، راشد بن مسلط (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء ٢، عدد ١٦٢.

الفرماوي، مصطفى عبد العظيم (٢٠٠٥). السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

الهوري، سيد (٢٠٠٥). خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الجبل للطباعة والتوزيع.

بدوي، أحمد زكي (١٩٩٧). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.

حسين، إبراهيم عثمان عبد الرحمن (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي، إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربي لإدارة الجودة، بحث منشور، المؤتمر الخامس والعشرون جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

حسين، احمد محمد جاد (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ٧، مجلد ٢.

خميس، حسن (٢٠١٣). متطلبات دعم الشفافية بين القيادات التنفيذية وتأثيرها على برامج التنمية المحلية، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة

إحياء التراث العربي.

ابن منظور (١٩٩٧). لسان العرب، بيروت، دار أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٠). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). أسس الخدمة والتميز للعملاء، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

احمد، أسماء سعيد (٢٠١٠). المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح الجمعيات الأهلية الوسيطة في مواجهة مشكلات التمويل متناهي الصغر، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

أسماء مروان. (٢٠١٢). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

اعتماد محمد علام (١٩٩٤). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية، ص ١٢١

أفندي، عطية حسين (٢٠٠٤). نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الربيعي، سمية عباس الربيعي (٢٠١٥). صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز، رسالة دكتوراه، بغداد، الجامعة المستنصرية.

السكري، احمد شفيق (٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عبدالله، حسن (٢٠١٥). روائع الممارسات فى عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الاكتشاف)،
المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق
للدراسات والأبحاث.

على، ماهر أبو المعاطي (٢٠٠٨). إدارة المؤسسات
الاجتماعية، الفيوم، مكتبة الصفوة، ص ٩٨
على، ماهر أبو المعاطي (٢٠١٢): الاتجاهات الحديثة
فى الخدمة الاجتماعية الدولية، الإسكندرية، المكتب
الجامعى الحديث.

كمال، آية احمد محمد (٢٠١٨). التميز المؤسسي
وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور
طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور، مجلة كلية
الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية،
جامعة الفيوم، العدد ١٣.

محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية
ومتطلبات العصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة
للنشر، ص ١٢٤.

مختار، عبد العزيز عبد الله (١٩٩٥). طرق البحث
للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة
الجامعية.

قاسم، محمد رفعت (٢٠٠٥). تنظيم المجتمع أسس
وأجهزة، القاهرة، مطبعة المهندس.

قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤
لسنة ٢٠٠٢، القاهرة، المطابع الأميرية.

Abo Naser, samy (2018). E-
Advertising and Its Impact on
Achieving Institutional Excellence in
Palestine Technical College,
International Journal of Academic
Management Science Research, v 3, n
9.

Aljamal, sameer (2018). The Practice of
Transformational Management and its
Role in Achieving Institutional
Excellence from the Point of View of

الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، العدد
٣٥، المجلد ٤.

سعيد، احمد حسن (٢٠٠٢). دور الصندوق
الاجتماعى فى رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية فى
جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

شافي، عايض محمد (٢٠١٨). دور القيادة
الإستراتيجية فى دعم الأداء المؤسسي، المملكة
العربية السعودية، جامعة شقراء، مجلة كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، العدد ١٩، المجلد ١.

شمروخ، ميرفت جمال الدين على (٢٠١٤). متطلبات
بناء القدرات البشرية والمالية والتنظيمية لمنظمات
رعاية المعاقين حركيا، الجمعية المصرية للأخصائيين
الاجتماعيين، القاهرة، العدد ٥٢.

الشويري، نهى محمد هلال (٢٠١٩). تقييم ممارسات
التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية EFQM
باستخدام النموذج الأوروبي للتميز ، دراسة من
منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور فى مجلة
كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث
الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد ١٧.

عباس، ياسر ميمون (٢٠١٨). تحقيق التميز
المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان
الجودة، جامعة الزرقاء، عدد ٢، مجلد ١.

عبد اللطيف، رشاد احمد (١٩٩٩). طريقة تنظيم
المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، مدخل دراسة
المجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث.

عبد اللطيف، رشاد احمد (٢٠٠٧). تنمية المنظمات
الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع،
الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

عبد الوهاب، لىلى عبد الوارث (٢٠٠٩). مستوي
الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كمؤشر لبناء
قدراتها التنظيمية، بحث منشور، مجلة دراسات فى
الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة
الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ٢٧، الجزء ١.

Journal of total quality management & business excellence, vo 16, issue 8. Karam, asaad ali (2017). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management; V, 15, N, 6. Lewis, K. (2011). Technology, Space and the Social Organizational Section, New York, Humanities and Social Sciences journal, vo 7, issue 1. Moradzadeh, valid (2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) In Education Institutions, Journal of Quality in Higher Education, Vol.2, Issue 1. Parrish, B. (2008). Organizational Structure and Nonprofit Minority Organizations, A Qualitative Study of the Effects of Funder-Mandated Organizational Requirements on Minority community-based organizations, United States, Dissertation Publishing. Samson, Danny & Challis, David (2002). Patterns of business excellence, Journal of measuring business excellence, vo 6, issue 2. Velickovic, milica (2012). The effect of TQM on employee loyalty in transition economy Serbia, journal of quality management and business excellence, v 23, n 6.

Workers in the Directorates of Education in Hebron, international journal of business ethics and governance, v 1, v 11. Caloric, M (2006). the evolving path of TQM, towards business excellence and stakeholder value, international journal of quality management, v 5, n, 32. Calvo-Mora, Calvo, M. (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education, Quality Assurance in Education: An International Perspective ERIC, (14) 2 Chapman, murry (2003). From continuous improvement to organizational learning, developmental theory, new York, the learning organization journal, vol 10, issue 6. EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> Evans, James (2018). Validating Key Results Linkages, in the standers of Baldrige Performance Excellence Model, Quality management journal, vo 10, issue 2. Gomez, Joaquin (2015). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, total quality management & business excellence journal, vo 28, issue 1. Kanji, Gopal k (2005). Sustainable growth and business excellence,