

تطوير الأداء المؤسسى كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية بالمنظمات

” دراسة مقارنة ”

**Developing Institutional Performance as A starting Point for Achieving
Competitive Advantage in Organizations
"Comparative Study"**

٢٠٢١/١٠/١٢ تاريخ التسليم

٢٠٢١/١٠/٢١ تاريخ الفحص

٢٠٢١/١٠/٣١ تاريخ القبول

إعداد

مصطفى على أحمد عبد المولى

أخصائى تنمية ادارية بالادارة المركزية للموارد البشرية
ومراجع داخلى للمواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠١ بجامعة أسيوط

تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات

اعداد وتنفيذ

مصطفى على أحمد عبد المولى

أخصائي تنمية ادارية بالادارة المركزية للموارد البشرية
ومراجع داخلي للمواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠١ بجامعة أسيوط

الملخص:

هدف الى : تحديد مستوى تطوير الاداء المؤسسي بالمنظمات ، تحديد الصعوبات التي تواجه تطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات و تحديد المقترحات اللازمة لتطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات - تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المقارنة - وتوصلت نتائجها الى قبول الفرض الاول للدراسة توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات ، و قبول الفرض الثاني " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الاداء المؤسسي بالمنظمات " ، و رفض الفرض الثالث الذي مؤاده " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم للصعوبات التي تواجه تطوير الاداء المؤسسي بالمنظمات " ، و قبول الفرض الرابع " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمقترحات تطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات " .

المصطلحات الأساسية: الأداء المؤسسي ، الميزة التنافسية ، المنظمات.

Developing Institutional Performance as A starting Point for Achieving Competitive Advantage in Organizations "Comparative Study"

Abstract

Objectives: Determining the level of development of institutional performance in organizations, identifying the difficulties facing the development of institutional performance as an entrance to achieving competitive advantage in organizations and identifying the necessary proposals for developing institutional performance as an entrance to achieving competitive advantage in organizations - this study is considered one of the comparative studies - its results reached the acceptance of the first hypothesis of the study. There is a direct statistically significant impact relationship between institutional performance and the achievement of competitive advantage in organizations, and the acceptance of the second **hypothesis “there are statistically significant differences between the responses of officials in governmental and non-governmental social organizations with regard to their determination of the level of institutional performance in the organizations”, and the rejection of the third hypothesis which encompasses “there are statistically significant differences between the responses Officials of governmental and non-governmental social organizations with regard to their identification of the difficulties facing the development of institutional performance in organizations, and the acceptance of the fourth hypothesis: “There are statistically significant differences between the responses of officials in governmental and non-governmental social organizations with regard to their identification of proposals to develop institutional performance as an entry point to achieve competitive advantage in organizations”.**

Key words :Institutional performance , Competitive advantage organizations

أولاً: مدخل الدراسة:

ان روح الاداء فى المنظمة تعنى ان تكون طاقتها الناتجة عنها اكبر من مجموعة الجهود المبذولة فيها ، اذ ان هذا يعنى خلقا للطاقة وهذا لا يمكن تحقيقه بالوسائل الميكانيكية ، يمكنها نظريا الحفاظ على الطاقة ولكنها لا تستطيع خلقها فلكى تنتج المنظمة اكثر مما يبذل فيها من جهد ، يجب ان يكون هناك جو من المعنويات والتي لا تعنى المواعظ ، اذ يجب ان تكون المعنويات هى مبدأ العمل والفعل كما لا يجب ان تكون المعنويات نصحا وموعظة أو نوايا طيبة، بل يجب ان تكون بالتحديد "ممارسات" وعلى وجه التحديد :-

(أبو ماضى، كامل أحمد ، ٢٠١٨م ، ١٨ - ١٩) .

- التركيز على الاداء أولا : يجب ان تركز المؤسسة على الاداء بشكل اساسى وان مستوى الاداء العالى يمنح العاملين فى المؤسسة روحا معنوية عالية كذلك كما يجب على المؤسسة ان تغرس فى موظفيها عادة الانجاز ولا يعنى ذلك النجاح فى كل مرة بل ان النجاح هو المتوسط الحسابى لاداء المؤسسة ، وهذا يعنى وجود أخطاء أو فشل فى بعض الأحيان، كما ان جودة الأداء لا تعنى الرضا التام بل يمكن أن يكون هناك مستوى من الأداء المتدنى أحيانا.

- التركيز على الفرص المتاحة : يجب أن تركز المنظمة على الفرص المتاحة بدلا من أن تركز على المشاكل وتعمل على استغلال هذه الفرص ، كما تعمل على مواجهة المشاكل التى تعترضها أثناء سيرها نحو النجاح والتغلب على هذه المشاكل

- للقرارات أثر على حياة الناس : يجب أن تعمل المؤسسة على أن تكون قراراتها ذات أثر على حياة الناس مثل تعيينهم ومراتبهم وترقياتهم وخفض درجاتهم وفصلهم، معبرة

عن قيم ومعتقدات المنظمة ، فهى تعتبر اجهزة التحكم الحقيقية لاي منظمة .
النزاهة مطلب يجب تحقيقه : يجب أن تتصف القرارات التى تتعلق بحياة الناس بالنزاهة وهذه صفة يجب أن يتحلى بها المدير كما يجب أن تبرز هذه الصفة فى قرارات المؤسسة بشكل دائم وعلى الادارة أن تثبت للمواطنين بانها تلتزم نفسها بذلك
١- وهناك مجموعة من القواعد الأساسية التى يركز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى والمرونة فى المستويات الادارية وهى كما يلى:-

(السكارنه، بلال خلف ، ٢٠١٣م ، ٣٣ - ٣٤) .

أ - المرونة :

آن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها السريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلف فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الامور التالية :

- وجود ثقافة فكرية للادارة العليا مبنية على اهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى .
- الللتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة .
- وجود قوى عاملة كفؤه ذات تعليم وتدريب عال ولديهم الدافعية الأكيدة فى التعليم والتدريب .

ب- التنقل بين الوظائف : من النافع لعملية تنقل الموظفين وخاصة المديرية بين الوظائف الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي .

ج- اكتساب مهارات جديدة : ان اى تعديل أو تغيير فى اهداف المنظمة ينظر اليه على انه تعديل أو تغيير فى الأفراد انفسهم

د- الالتزام بالتكنولوجيا : اذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على تكنولوجيا من أجل

تطويره فانه يتوجب التخطيط للامور التالية :

- الالتزام بوضع الأهداف الطويلة المدى .
- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف .
- الالتزام في الاستثمار في مجال والتطوير في مجال التكنولوجيا .
- الالتزام بتوفير القوى العلمية المختصة .

هـ- التعليم والتدريب :

أن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فان عملية التطوير الاداري لا تقتصر على النظم والاساليب الهيكلية والاجرائية وانما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الايجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والايمان بالطاقات البشرية المدربة جيدا .

٢- وعليه فانه لا يوجد تطوير اداري أو تطوير خدمات بدون استثمار في البحث والتطوير والالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل، وهنالك أربع ركائز للتعليم في المنظمة :-

(الفروج، فايز عبد الرحمن ، ٢٠١٠م ، ٢٠ - ٢١) .

أ- التعلم التنظيمي Organizational learning : إن المنظمات تتعلم من خلال التحسين المستمر وتستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها .

▪ وينقسم التعلم التنظيمي الى اربعة انواع وهي :-

(البواردي، فيصل بن عبدالله ، ٢٠٢٠م ، ٢٢٩) .

- النوع الاول " التعليم التكيفي " : الذي يهتم بتطوير القدرات لادارة مواقف جديدة من

خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف .

- النوع الثاني هو التعلم التفاعلي (Action Learning) : والذي يؤكد ان الممارسة العملية هي افضل طريق للتعليم وان لا تعلم بلا عمل، كما انه لا يوجد عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان التعلم مقصود او غير مقصود ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل فانه يتطلب تصميم اطار يمكن الافراد من التعلم بكفاءة وفعالية من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها .

- النوع الثالث هو التعليم التنبؤي (Anticipatory Learning) : وهذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ، ومن خلالها يسعون الى تحدى الواقع القائم وتطويره وهذا يستلزم التفكير خارج الاطر النمطية المعتادة والروتينية وتحول القيادات وتطوير العمليات واعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد اثراتهم بالمعلومات وعندها تتحول المراكز القيادية العليا الى مراكز تعليمية ومعرفية وتصبح الادارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة الى المستويات الادنى منهم في المستوى التنظيمي .

- النوع الرابع التعليم المجمعى (Collective Learning) : والذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة ، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

ب- تعلم العمل Work learning : ويتم من خلال تزويد الأفراد العاملين

٣- يحقق الأداء الإداري صفة التميز إذا توفرت

به المقومات التالية :-

(أبو النصر، مدحت محمد ، ٢٠١٢م ، ٧٣ ، ٧٤) .

أ- الالتزام بمبادئ الإدارة : ومن هذه المبادئ نذكر :
تقسيم العمل، والسلطة، المسؤولية، والنظام، ووحدة
السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد،
والمساواة، والتعاون ... وغيرهم .

ب- موجه لتحقيق وظائف الإدارة : وهي صنع
القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ج- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة : ومن
هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل
الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر
الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء
كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير
الجودة .

د- الفعالية Effectiveness : بمعنى تحقيق النتائج
أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals
وحسن اختيار العناصر الملائمة، لتحقيق النتائج
المقررة، كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل
المطلوب.

هـ- الكفاءة Efficiency :

بمعنى حسن الاستفادة من الموارد Utilizing

Resources أو حسن استخدام الموارد التي تقرر
استخدامها كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما
بالشكل الصحيح .

و- الإبداع والابتكار Innovation :

وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع
والابتكار في العمل .

ز- مراعاة قيم وأخلاقيات Ethics Values المنظمة
والمجتمع :

ومن هنا على سبيل المثال : العدالة والمساواة والنزاهة
والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة

وعليه فإنه لا يوجد تطوير ادارى أو تطوير
خدمات بدون استثمار فى البحث والتطوير والالتزام

بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة
أعمالهم وتغيير سلوكهم؛ لأن كفاءة المنظمة
وقدرتها تقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها
وذلك من خلال طرح خطط وبرامج عامة تسعى من
خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام
بأعمالهم المستقبلية بينما التدريب هو جزء
من خطط التنمية يميل إلى وضع برامج متخصصة
للقيام بأعمال محددة بهدف تحسين قدرة
الأفراد ، وإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بأعمال آنية
أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن
أهداف المنظمة الواحدة .

ج- تعلم الهيكل Structure Learning :

وينظر إلى تعلم الهيكل باعتباره وسيلة
لتحقيق الأهداف والأغراض التي لشكل العلاقة
بين المهمة وبين السلطة، تبتغيها المنظمة،
ويمثل الإطار العملي المحدد فهو النموذج المعياري
للبناء والعمليات التنظيمية ، كما أنه جسد المنظمة
الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية
لأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة
الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في
ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو
تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها .

د- تعلم المناخ Learning.Climate :

إن التطوير التنظيمي أو الإداري " Organizational Development هو طريق
التعلم التنظيمي، حيث يعتقد روبرت أن التطوير
التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات
مثل :

- التغيير المخطط Planned-change .

- والتدخل بقصد التجديد والتحديث

Intervention ، وبناء القيم الإدارية

الديموقراطية والإنسانية بقصد تطوير

الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين .

بالتدريب المستمر فى مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل وهذا يدعوننا الى الحديث عن العناصر الخمس الأساسية المطلوبة للانتقال الناجح من الثقافة التنظيمية التقليدية التي تركز على الإصلاح إلى ثقافة مستقبلية تركز على الدقة والصلابة :-
(Aikhuele.D.O., and Ighravwe.D.E.,2020 . P 254)

- الانتماء الشديد للعمل .
- الإحجام عن التبسيط المفرط لأسباب المشاكل .
- الإحجام عن الانشغال بالفشل .
- مراعاة الخبرة .
- المرونة .

تضمن هذه العناصر :- (تركيزاً استراتيجياً طويل الأجل - مواءمة أنظمة المكافآت مع الأهداف الاستراتيجية - تكامل أفضل بين الإنتاج والصيانة - خلق فرص للعمل الجماعي والتعلم التنظيمي - وأخيراً قيادة قوية ملتزمة) .

ثانياً : اهداف الدراسة :-

- ١- تحديد مستوى تطوير الاداء المؤسسي بالمنظمات.
- ٢- تحديد الصعوبات التي تواجه تطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.
- ٣- تحديد المقترحات اللازمة لتطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

ثالثاً : فروض الدراسة :-

تحدد فروض الدراسة فى الاتى :-

- ١- الفرض الأول: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات " .
- ٢- الفرض الثاني: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات

الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الاداء المؤسسي بالمنظمات " .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الابعاد التالية :

- تطوير أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة بالمنظمات.
- تطوير اداء الوحدات التنظيمية فى إطار السياسات العامة للمنظمات.
- تطوير اداء المنظمة فى إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٣- الفرض الثالث: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم للصعوبات التي تواجه تطوير الاداء المؤسسي بالمنظمات " .

٤- الفرض الرابع: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمقترحات تطوير الاداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات " .

رابعاً : نوع الدراسة :-

تعد هذه الدراسة من الدراسات المقارنة وذلك باعتبارها أنسب الدراسات الملائمة لموضوع الرسالة التي تعتمد على مقارنة المنظمات والوقائع والأنساق والنظم في مجتمع محدد أو في مجتمعات مختلفة بهدف الكشف عما يوجد بين تلك الظواهر والوقائع من صلات وعن أسباب نشوئها وتطورها ونفس الأمر ينطبق على القواعد التي تحكم هذه الظواهر والوقائع .

خامساً : المنهج المستخدم: اتساقاً مع نوع هذه الدراسة، وما تسعى إليه من أهداف، فإن الباحث اعتمد على المناهج التالية :

- ١- المنهج المقارن: حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف بين المنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية.
- ٢- منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية بمحافظة أسيوط.
- ٣- منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالمنظمات الاجتماعية غير الحكومية المركزية بمحافظة أسيوط.
- ٤- منهج المسح الاجتماعي بالعينة العمدية للخبراء.

سادساً : نتائج الدراسة :-

(١) مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية ككل:

جدول (١) يوضح مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية ككل كما يحدده المسئولون

منظمات غير حكومية (ن=٣٨٠)		منظمات حكومية (ن=٣٥٣)			مجتمع الدراسة الأبعاد	م
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي		
١	٠.٤٧	٢.٤٢	١	٠.٥٢	٢.١٦	١
٣	٠.٤٩	٢.٣٦	٣	٠.٥١	٢.١٢	٢
٢	٠.٤٥	٢.٣٩	٢	٠.٤٩	٢.١٣	٣
مستوى مرتفع	٠.٤٤	٢.٣٩	مستوى متوسط	٠.٤٦	٢.١٤	أبعاد الأداء المؤسسي ككل

يوضح الجدول السابق أن:
الثاني تطوير أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية بمتوسط حسابي (٢.١٣). الترتيب الثالث تطوير أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.١٢). وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لأبعاد الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية

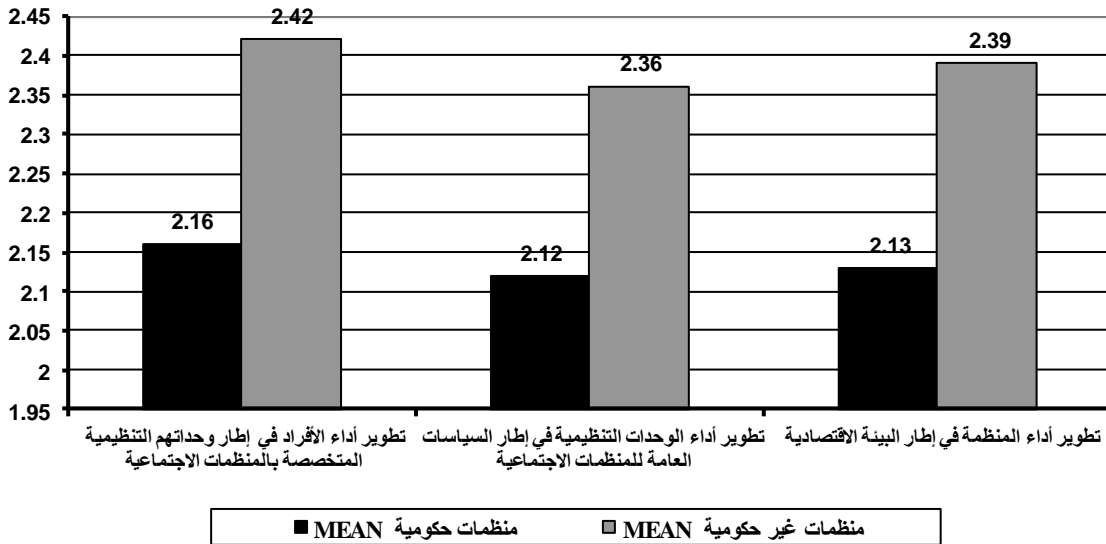
يوضح الجدول السابق أن:
أبعاد الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية كما يحددها المسئولون بالمنظمات الحكومية، تمثلت فيما يلي:
الترتيب الأول تطوير أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة بالمنظمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.١٦). الترتيب

ككل كما يحددها المسئولون بالمنظمات الحكومية بلغ (٢.١٤) وهو مستوى متوسط.

أبعاد الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية

كما يحددها المسئولون بالمنظمات غير الحكومية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول تطوير أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة بالمنظمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٤٢). الترتيب الثاني تطوير أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية بمتوسط حسابي (٢.٣٩). الترتيب الثالث تطوير أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٣٦). وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية ككل كما يحددها المسئولون بالمنظمات غير الحكومية بلغ (٢.٣٩) وهو مستوى مرتفع.



الشكل (١) يوضح مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية
ككل كما يحدده المسئولون

جدول (٢)

يوضح الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية كما يحدده الخبراء

م	الاستجابات	منظمات حكومية (ن=١٠)			منظمات غير حكومية (ن=١٠)		
		ك	%	الترتيب	ك	%	الترتيب
١	ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع	٧	٧٠	٤	٥٠	٥	
٢	توضيح الإجراءات الإدارية مع توضيح الأدوار المختلفة للقائم بها	٨	٨٠	٣	٤٠	٦	
٣	توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم	٨	٨٠	٣	٧٠	٤	
٤	تعزيز ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة وأنظمتها	٩	٩٠	٢	٥٠	٥	
٥	تحسين عمليات الاتصال بشكل مستمر	٧	٧٠	٤	٨٠	٣	
٦	توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها	١٠	١٠٠	١	٩٠	٢	
٧	استخدام جميع موارد المنظمات بكفاءة لتحقيق أهدافها وإشباع رغبات عملائها	١٠	١٠٠	١	١٠٠	١	
٨	إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والمنظمات الأخرى	٧	٧٠	٤	١٠٠	١	
٩	تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها	٩	٩٠	٢	٧٠	٤	
١٠	تعزيز الاستقلال الإداري والمالي للمنظمة	٨	٨٠	٣	٩٠	٢	

يوضح الجدول السابق أن:

- الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية كما يحدده الخبراء بالمنظمات الحكومية. تمثل فيما يلي: الترتيب الأول توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها. واستخدام جميع موارد المنظمات بكفاءة لتحقيق أهدافها وإشباع رغبات عملائها بنسبة (١٠٠%)، يليه الترتيب الثاني تعزيز ولاء وانتماء الموظفين

للمؤسسة وأنظمتها، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها بنسبة (٩٠%)، ثم الترتيب الثالث توضيح الإجراءات الإدارية مع توضيح الأدوار المختلفة للقائم بها، وتوفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، وتعزيز الاستقلال الإداري والمالي للمنظمة بنسبة (٨٠%)، وأخيراً الترتيب الرابع ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع.

(٨٠%)، وأخيراً الترتيب السادس توضيح الإجراءات الإدارية مع توضيح الأدوار المختلفة للقائم بها بنسبة (٤٠%).

مما سبق يتضح ان المنظمات الاجتماعية تهدف إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق التطوير الذي يشمل جميع مواردها فالأداء المؤسسي يعبر عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها (محصلة الاداء الفردي واداء الوحدات التنظيمية) في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية مما يساعد في تطوير بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع والتعلم والابتكار لذلك نجد ان المنظمات الاجتماعية الغير الحكومية في هذا البعد جاء بمستوى مرتفع اما المنظمات الاجتماعية الحكومية فقد جاء بمستوى متوسط .

(٢) تحقيق الميزة التنافسية :

وتحسين عمليات الاتصال بشكل مستمر، وإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والمنظمات الأخرى بنسبة (٧٠%).

الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية كما يحدده الخبراء بالمنظمات غير الحكومية، تمثل فيما يلي: الترتيب الأول استخدام جميع موارد المنظمات بكفاءة لتحقيق أهدافها وإشباع رغبات عملائها. وإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والمنظمات الأخرى بنسبة (١٠٠%)، يليه الترتيب الثاني توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها، وتعزيز الاستقلال الإداري والمالي للمنظمة بنسبة (٩٠%)، ثم الترتيب الثالث تحسين عمليات الاتصال بشكل مستمر بنسبة

جدول (٢) يوضح تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها المسئولون

م	العبارة	منظمات حكومية (ن=٣٥٣)										منظمات غير حكومية (ن=٣٨٠)									
		نعم		لا		إلى حد ما		نعم		لا		إلى حد ما		نعم		لا		إلى حد ما			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تختار منظمتي الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي	١٠٣	٢٩.٢	١٥٧	٤٤.٥	٩٣	٢٦.٣	٢٠٣	٥١.٦	١٩٦	٥١.٦	١٦٤	٤٣.٢	٢٠	٥.٣	٢.٤٦	٠.٦	١			
٢	تحرص منظمتي على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها	٩٤	٢٦.٦	١٥٣	٤٣.٣	١٠٦	٣٠	١.٩٧	٥٠.٨	١٩٣	٥٠.٨	١٥٢	٤٠	٣٥	٩.٢	٢.٤٢	٠.٦٥	٣			
٣	تبتعد منظمتي عن المركزية للمحافظة على المرونة	٧٣	٢٠.٧	١٢١	٣٤.٣	١٥٩	٤٥	١.٧٦	٢٥.٨	٩٨	٢٥.٨	٢٢٧	٥٩.٧	٥٥	١٤.٥	٢.١١	٠.٦٣	٤			
٤	توفر المنظمة أنظمة تدريب تناسب متطلبات المنافسة	٧٤	٢١	١٥٦	٤٤.٢	١٢٣	٣٤.٨	١.٨٦	٢٣.٩	٩١	٢٣.٩	٢٢٩	٦٠.٣	٦٠	١٥.٨	٢.٠٨	٠.٦٣	٥			
٥	تقوم	١٠٦	٣٠	١٧٢	٤٨.٧	٧٥	٢١.٢	٢.٠٩	٥٢.٤	١٩٩	٥٢.٤	١٥٢	٤٠	٢٩	٧.٦	٢.٤٥	٠.٦٣	٦			

م العبارات	منظمات حكومية (ن=٣٥٣)								منظمات غير حكومية (ن=٣٨٠)								مجتمع الدراسة
	نعم				لا				نعم				لا				
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي			
منظمة بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي																	
البعد ككل	٠.٤٩	٢.٣								٠.٦	١.٩٤						
مستوى متوسط																	

التميز في البيئة التنافسية لضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها . ولا يأتي ذلك إلا من خلال دراسة واعية بأهمية سبل التطوير والتنمية لمثل هذه المتطلبات والتخطيط لها . وأخيراً الترتيب الخامس تبعد منظمتي عن المركزية للمحافظة على المرونة بمتوسط حسابي (١.٧٦)، ويرجع ذلك الى تمركز السلطة وعملية صنع القرار في أعلى التسلسل الهرمي الإداري . وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لتحقيق الميزة التنافسية كما يحددها المسئولون بالمنظمات الحكومية، بلغ (١.٩٤) وهو مستوى متوسط، حيث تعمل وزارة التضامن الاجتماعي على نشر وتعزيز ثقافة المنافسة والتوعية بأحكام القانون وإنفاذه ودعم القرارات والقوانين التي ترتقي بمستوى المنافسة وذلك في إطار الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ .

تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها المسئولون بالمنظمات غير الحكومية، تمثل فيما يلي:

- يوضح الجدول السابق أن:
- تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها المسئولون بالمنظمات الحكومية، تمثل فيما يلي:
 - الترتيب الأول تقوم منظمتي بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، يكون ذلك في ضوء القوانين والتشريعات واللوائح ، ومدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة (٢٠١٦م) والتي تنص في القسم الثاني : (التزامات جهة العمل تجاه الموظف) تلتزم جهة العمل بما يلي :
 - (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، ٢٠١٩م ، ٧)
 - ١- -----
 - ٧- ضمان حرية الرأي والتعبير في إطار النصوص القانونية ووفق احكام هذه المدونة .
 - يليه الترتيب الثاني تختار منظمتي الخط المناسب التي تدعم مركزها التنافسي بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، ويتبين من ذلك ان التضامن الاجتماعي مثل أي منظمة أخرى تحتاج الى

بشكل مستمر لتناسب التطورات والاحداث الجارية بالمجتمع حيث لا يوجد احد ينكر اهمية التدريب فى خلق معنى اعظم لحياة الموظف مما يساعد على تنميته وتطويره وكذلك اهميته الاكبر للمنظمة حيث يساعدها على رفع كفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية لها .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لتحقيق الميزة التنافسية كما يحددها المسئولون بالمنظمات غير الحكومية، بلغ (٢.٣) وهو مستوى متوسط. ويتضح من ذلك انه يجب النظر للمنظمة على كونها وحدة واحدة ينشأ بداخلها العديد من الاشطة المنفصلة وكل نشاط من هذه الاشطة التى تقوم به المنظمة يمكن ان يخلق ميزة تنافسية للمنظمة تتميز عن باقى المنظمات الاخرى والنظر لكيفية تفاعل هذه الاشطة فيما بينها ضرورى لتحليل مصادر الميزة التنافسية .

- الترتيب الأول تختار منظمتي الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، ويرجع ذلك الى ما يوفره هذا النهج من تعزيز لروح المنافسة الإيجابية بين المسئولين وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يعزز من نقاط قوتهم في إداءهم لأعمالهم، الأمر الذي يعود بالنهاية على مخرجات ذات جودة عالية تنعكس على الخدمات المقدمة لجميع الأطراف الشريكة .

- يليه الترتيب الثاني تقوم منظمتي بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، يرجع ذلك الى وجود بيئة تنظيمية مرنة داخل المنظمات غير الحكومية تسمح بحرية التعبير عن الرأي .

- وأخيراً الترتيب الخامس توفر المنظمة أنظمة تدريب تناسب متطلبات المنافسة بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، يرجع ذلك الى ضرورة وجود خطة تدريب شاملة بالمنظمة تستحدث

جدول (٣) يوضح تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها الخبراء

م	الاستجابات	منظمات حكومية (ن=١٠)			منظمات غير حكومية (ن=١٠)		
		ك	%	الترتيب	ك	%	الترتيب
١	استثمار كافة الإمكانيات المختلفة بالمنظمة	٧	٧٠	٤	٨٠	٢	
٢	التميز في سرعة تقديم الخدمة وبجودة عالية	٦	٦٠	٥	٨٠	٢	
٣	استيعاب التكنولوجيا باستخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة	١٠	١٠٠	١	٤٠	٤	
٤	توفر المنظمة أنظمة تدريب تناسب متطلبات المنافسة	٨	٨٠	٣	٧٠	٣	
٥	وجود سياسات أكثر تحديداً للمنظمات	٩	٩٠	٢	٩٠	١	

لتنفذ أعمالها على مستوى معين من
الجودة

مما يتطلب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ولذلك
لتحقق أهدافا إستراتيجية بعيدة الأمد ، وهذا لا يتم
إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفتها
بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية
التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين .

يوضح الجدول السابق أن:

- تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها الخبراء
بالمنظمات الحكومية، تمثلت فيما يلي: الترتيب
الأول استيعاب التكنولوجيا باستخدام أنظمة
معلومات واتصالات متطورة بنسبة (١٠٠%)،
يليه الترتيب الثاني وجود سياسات أكثر تحديداً
للمنظمات لتنفيذ أعمالها على مستوى معين من
الجودة بنسبة (٩٠%)، ثم الترتيب الثالث
توفر المنظمة أنظمة تدريب تناسب متطلبات
المنافسة بنسبة (٨٠%)، وأخيراً الترتيب
الخامس التميز في سرعة تقديم الخدمة
وبجودة عالية بنسبة (٦٠%).
 - تحقيق الميزة التنافسية كما يحددها الخبراء
بالمنظمات غير الحكومية، تمثل فيما يلي:
الترتيب الأول وجود سياسات أكثر تحديداً
للمنظمات لتنفيذ أعمالها على مستوى معين من
الجودة بنسبة (٩٠%)، يليه الترتيب الثاني
استثمار كافة الإمكانيات المختلفة بالمنظمة،
والتميز في سرعة تقديم الخدمة وبجودة عالية
بنسبة (٨٠%)، ثم الترتيب الثالث توفر
المنظمة أنظمة تدريب تناسب متطلبات
المنافسة بنسبة (٧٠%)، وأخيراً الترتيب
الرابع استيعاب التكنولوجيا باستخدام أنظمة
معلومات واتصالات متطورة بنسبة (٤٠%).
- يرى الباحث ان المنظمات الاجتماعية تمارس
أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة،
والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء
مما يتوجب على المنظمات أن تنفرد عن غيرها من
المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال ، لكي
تتمكن من التكيف في ظل ظروف البيئة المتغيرة

improvement and culture in manufacturing and product development organizations, Life Cycle Reliability and Safety Engineering, Volume 2020, Number 9, Spriger, Switzerland

قائمة المراجع

- أولا - المراجع العربية :-
أ- الكتب العربية :-
١- السكارنه، بلال خلف (٢٠١٣ م) : التطوير التنظيمي والاداري ، ط ٢، دار المسيرة ، عمان .
٢- الفروج، فايز عبد الرحمن (٢٠١٠ م) : التعليم التنظيمي واثره فى تحسين الاداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان .
٣- أبو ماضي، كامل أحمد (٢٠١٨ م) : بطاقة الاداء المتوازن كاداء تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، مكتبة نيسان ، غزة ، فلسطين .
٤- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢ م) : الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
ب- المجلات والمؤتمرات العلمية :-
٥- البواردي، فيصل بن عبدالله (٢٠٢٠ م) : ممارسة التعلم التنظيمي فى الاجهزة الحكومية السعودية ، بحث منشور فى العربية لادارة ، مجلد ٤٠ ، العدد ١ ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
ج - الاصدارات والنشرات :-
٦- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩ م) : مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية رقم (٨١ لسنة ٢٠١٦ م) ، جمهورية مصر العربية ، ص ٧ .
ثانياً - المراجع الاجنبية :-
Scientific Studies and Research : -A
Aikhuele.D.O., and -٧
Ighravwe.D.E.,(2020):
Investigating the underlying attributes of a reliability-focused