

الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع

Organizational DNA and achieving institutional
excellence for local community development associations

دكتورة منال كمال كامل سليمان

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى وصف وتحليل ابعاد الجينات التنظيمية باعتبارها من اهم العوامل التي تحدد شخصية المنظمة واسهاماتها في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي من منظور طريقة تنظيم المجتمع من خلال تحديد اسهامات حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي وجودة المعلومات والمحفزات سواء المادية او المعنوية في تحقيق التميز بالاضافة الى وصف مظاهر التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي مع تحديد معوقات تحقيق التميز لهذه الجمعيات، وترجع اهمية الدراسة لما تلعبه جمعيات تنمية المجتمع من دور اساسي في تحقيق التطور في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والحضرية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع ، والعمل علي سد النقص في الخدمات والمشروعات، كما تعتبر هذه الجمعيات مراكز إعداد القادة المحليين عن طريق تدريبهم المحلي، كما أن سعي المنظمات وراء التميز يكون بهدف ايجاد منظمات متميزة ورائدة في مجال عملها تتمتع بإدارة قوية تعمل على استثمار الفرص والحد من التهديدات التي قد تهدد المنظمة، وتنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية واستخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية - التميز المؤسسي - جمعيات تنمية المجتمع المحلي

Abstract:

This study aims to describe and analyze the dimensions of organizational DNA as one of the most important factors that determine the personality of the organization and its contributions to achieving institutional excellence for community development associations from the perspective of the Community Organization Method through determining the contributions of decision-making rights and organizational structure and the quality of information and incentives, whether material or moral, in achieving excellence In addition to describing the aspects of institutional excellence in local community development associations with identifying obstacles to achieving excellence for these organizations, the importance of the study is due to the essential role that community development societies play in achieving development in the economic, social and urban areas and contributing to solving community problems, and working to bridge the shortage in services and projects Correctional As these associations are the centers for preparing local leaders through their local training, this study belongs to descriptive studies and used the comprehensive social survey method.

Keywords: organizational DNA - institutional excellence - community development associations

اولاً: مشكلة الدراسة:

كانت نشأة الخدمات الاجتماعية ومؤسساتها عالمياً وعربياً بسبب ما طرأ على المجتمعات الإنسانية من تغيرات في بيئتها الاجتماعية فرضتها ضرورة تطور المجتمع وتحضره مما ترتب عليه بروز مشكلات جديدة لم يسبق ظهورها أثرت هذه المشكلات في تكوين المجتمع وواقعه مما استدعى مواجهتها وإيجاد الحلول لها لاسيما على المستوى العربي بعد انحسار موجة الاستعمار الأجنبي، وظهور وتطور دور القطاعات الأهلية والجمعيات الأهلية التنموية على أثره، وتقوم أسس تلك الجمعيات وأهدافها على رعاية فئات المجتمع المختلفة والتي تحتاج إلى رعاية، كما يعتبر وجود تلك الجمعيات الأهلية وبصفة خاصة جمعيات تنمية المجتمعات المحلية وانتشارها في أي مجتمع من المجتمعات دليل على مدى رقي ذلك المجتمع وتحضره، وذلك لتعدد خدماتها التي تمس حياة الناس الاجتماعية (حداد واخرون، 2019، ص. 80)، وتعد جمعيات تنمية المجتمع المحلي من بين منظمات المجتمع المدني والتي تركز عليها الدراسة الحالية والتي تسعى إلى تحقيق التنمية والتطوير للمجتمع من خلال اشتراك مختلف فئات المجتمع في ذلك، كما تتميز هذه الجمعيات بالانتشار الواسع في المجتمع.

هذا بالإضافة الى ان جمعيات تنمية المجتمع تعتبر بمثابة منظمات قاعدية تتولى نشر مفاهيم التنمية الاجتماعية عملياً ونظرياً، وتعمل على تحقيق التطور في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والحضرية وحل مشكلات المجتمع، والعمل على سد النقص في الخدمات والمشروعات الإصلاحية مستثمرة في ذلك كل الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة، كما تعتبر هذه الجمعيات مراكز إعداد القادة المحليين عن طريق تدريبهم المحلي (محمود، 2001، ص. 135)

وتتفق مع ذلك دراسة مقداد واخرون (2014) بعنوان دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية في تخفيض معدلات الفقر في قطاع غزة والتي افادت بأن للجمعيات الأهلية دوراً جوهرياً في علاج المشكلات المترتبة على الفقر وكذلك ادوار اساسية في التخفيض من حالات الفقر للمستفيدين من خدماتها، كما اوصت الدراسة بضرورة تحسين وزيادة وتطوير الأداء، وكذلك اوصت بضرورة تكوين الشبكات والتنسيق مع الجمعيات الاخرى لتفعيل العمل الجماعي مع المؤسسات الأهلية مما يؤدي الى توحيد الجهود وتحسين اداء الجمعية . (مقداد واخرون، 2014)

وتتسابق المنظمات بمختلف مجالات عملها ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق التميز المؤسسي من خلال البحث والتطوير والابداع والابتكار لتحافظ على كيانها واستمراريتها، ولترفع اسمها عالياً بين المنظمات الأخرى المشابهة، حيث يعد تحقيق التميز في أي مؤسسة حاجة أساسية وبصفة خاصة في ظل الظروف التي يشهدها العالم اليوم، والتي تفرض على المنظمات اتباع أسلوب عمل حديث ومناسب يساعدها على تخطي الصعاب التي تعترض طريقها لكي تستطيع أن تحافظ على البقاء و التميز في المجتمع الذي تقدم خدماتها لأفراده، خصوصاً وأن البيئة المحيطة بها تتصف بالتغير السريع والتحول والتطور المستمر في التكنولوجيا والعمليات والإستراتيجيات بالإضافة الى ما تواجهه منظمات اليوم ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي العديد من التحديات والصعوبات بسبب التطورات المتتابة في كافة المجالات، مما يجعل الكثير منها بوضعه الحالي غير قادر على التكيف مع كل هذه المتغيرات (حسن، 2012، ص.246)، وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية بحث المنظمات عن التميز لتوضيح مدى حاجة منظمات اليوم الى البحث عن التميز المؤسسي للحفاظ على البقاء والاستمرار في المجتمع ومنها:

دراسة الرواشده (2012) Al Rawashdeh بعنوان العلاقة بين استراتيجيات تبادل المعرفة وركائز التميز المؤسسي الى ان لممارسات ادارة المنظمة تأثير كبير على تحقيق التميز المؤسسي من حيث عمليات اتخاذ القرار وتأثيرها على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالمؤسسة وتأثيرها على الابتكار والابداع في تقديم الخدمة مما يساهم في تحقيق تميز المؤسسة، كما توصلت الدراسة ايضا الى ضرورة تزويد العاملين بالمنظمة بالمعلومات حول عمليات وديناميكية التميز المؤسسي وكذلك الاجراءات والعمليات المستخدمة لتحقيق التميز المؤسسي واوصت بضرورة تشجيع العاملين بالمنظمة على القيام بالجهود الاستثنائية للأداء من خلال تزويدهم بالحوافز المادية والمعنوية (Al Rawashdeh et all ,2012)

واتفقت معها دراسة الزريقات واخرون (2013) بعنوان اثر عوامل التغيير على تحقيق التميز المؤسسي والتي اوصت بضرورة العمل على تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز المؤسسي في المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بعوامل التميز المؤسسي من خلال

توعية العاملين في المنظمة بأهداف واهمية التميز المؤسسي من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل. (الزريقات وآخرون، 2013)

وتفيد دراسة حواطي ودروم (2020) بعنوان السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي والتي سعت الى اكتشاف اثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بوجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بُعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على عملية التميز المؤسسي (حواطي، دروم، 2020)

ودراسة الوهبي (2020): بعنوان دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري والتي أفادت بأن القادة في القطاع الخيري يتحملون مسؤولية كبيرة في تحقيق إمكانات التميز، كما انهم يؤكدون على تحملهم المسؤولية ورغبتهم في تطوير انفسهم لتحقيق اهدافهم واهداف مجتمعاتهم في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي، كما اوضحت نتائج الدراسة ايضا عدم وجود تدريب كافي للقيادات بالمنظمات على تحقيق إمكانات التميز المؤسسي على مستوى القطاع الخيري وان ذلك يعتبر من اكبر معوقات التميز لهذه المؤسسات. (الوهبي، 2020)

ويعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في اطار التخطيط الاستراتيجي الفعال ويتوقف تحقيق التميز المؤسسي على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الانسان بشكل رئيسي، وتشتمل هذه العناصر على السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها في المجتمع الذي تخدمه، والنظم والهيكل التي تضمن تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات وطرق الاتصال، والمدخلات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اعمالها وانشطتها، والعمليات الداخلية المرتبطة بطرق الاداء والحوافز واتخاذ القرارات وغيرها، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها وكل ذلك من عوامل تساهم في تحقيق التميز للمنظمة (مرزوق، 2006، ص. 123)، هذا بالإضافة الى ان البحث عن التميز في مجال العمل يعتبر من المفاهيم التي تحقق التفوق، لذلك لا بد وأن تلجأ المنظمات الاجتماعية سواء الحكومية او غير الحكومية منها الى تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء (توفيق، 2005، ص. 2)، وذلك قد يرجع الى ان التميز يعبر عن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة

وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بها الى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات العملاء المستفيدين من خدمات المؤسسة. (السلمي، 2002، ص.21)،

كما ان سعي المنظمات وراء التميز يكون بهدف ايجاد منظمات متميزة ورائدة في مجال عملها تتمتع بإدارة قوية تعمل على استثمار الفرص والحد من التهديدات التي قد تهدد المنظمة، كما تعمل على تحقيق تفاعل هادف بين جميع عناصر المؤسسة وذلك بهدف الوصول الى تميز وتفرد في الأداء يحقق تطلعات المستفيدين من خدماتها، حيث لم يعد تحقيق الاهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي تقف عندها المنظمات، وانما الوصول الى درجة عالية ومقبولة من اتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الى اعلى ما يمكن الوصول اليه هو الغاية التي يحاول الجميع الوصول اليها، بالإضافة الى ان بقاء ونمو المنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز (الببلاوي وآخرون: 2006، ص. 51).

وتقوم فلسفة التميز المؤسسي على مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات، والنسق القيمي والثقافي السائد فيها، وخاصة القيم والمعايير والمعتقدات المرغوبة في محيط العمل، وتتخلص فلسفة التميز المؤسسي في أن النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء، يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة وإستراتيجية المؤسسة المعنية والعاملين وكذلك علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات، حيث يقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في: القيادة بالمستفيد، والإدارة بالأداء، وقيمة المنظمة في العاملين، والتحسين المستمر. (الرشيد ، 2009، ص.113)

ولما كانت المنظمات تخضع لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية والمتمثلة في دورة الحياة، فتبدأ تطورها بمرحلة النشأة، ثم النمو، ثم النضج ثم الانحدار كان من المهم البحث عن الجينات التنظيمية لها، فمفهوم الجينات التنظيمية للمؤسسة يحاكي مفهوم الجينات الوراثية للإنسان، إذ انها تحمل المعلومات الموروثة المتقدمة بشكل تراكمي في المؤسسة منذ ظهور الفكرة الأولى للمشروعات التي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية، كما انها تعد إطارا يتناول جميع جوانب العمليات الداخلية والتحويلية ومخرجات المنظمة، ويحدد كيف تعمل تلك المنظمات من حيث بنيتها التنظيمية، كما أن للجينات التنظيمية دورا كبيرا في التأثير على أداء العمل في المنظمات، وتستند فلسفة الجينات التنظيمية إلى حقيقة أن

المنظمات الذكية هي المنظمات التي لا تعمل بمعزل عن مكوناتها، وهاكلها التنظيمية، ومواردها البشرية، وثقافتها التنظيمية، ومجموعة اتخاذ القرارات بها، كما أنها المنظمات التي تعيد قراءة مشكلاتها وبناء هاكلها بين حين وآخر في ضوء المستجدات والمتغيرات البيئية المتسارعة، وتعد هذه المنظمات هي المنظمات المتميزة. (لبد، 2015، ص. 28)

هذا بالإضافة إلى إن المنظمات بشكل عام تواجه العديد من التحديات تتمثل في : عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية في ظل التطورات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة تجبر هذه التحديات العديد من المنظمات على ايجاد طرق جديدة لنفسها، واذا ارادت المنظمة أن تميز نفسها وتحدد لها هوية تنظيمية مميزة عن باقي المنظمات الأخرى في بيئتها الداخلية وخدماتها التي تقدمها للمجتمع، فعليها أن تتبنى الأعمدة الأساسية والمكونات الخاصة بالجينات التنظيمية بجوانبها الأربعة المتمثلة في اتخاذ القرار والمحفزات والهيكل التنظيمي و المعلومات.

هذا بالإضافة الى ان الجينات التنظيمية للمنظمة هي المسؤولة عن الحفاظ على خصائص المنظمة وتحمل مسؤولية بقائها واستمرارها وتميزها في بيئتها، كما أشار العادلوني (2012) الى ان المنظمات يمكن ان يكتب لها البقاء في بيئتها اذا كانت جيناتها التنظيمية قادرة على التحول في اطار بيئتها ومناخها التنظيمي. (العادلوني، 2012، ص. 251)

وقد نال مصطلح الجينات التنظيمية باعتباره مؤشرا لصحة المنظمات اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من قبل بعض الباحثين في المجتمعات الغربية والعربية ، حيث اشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي حيث يتضح ذلك من خلال الدراسات التي تناولت هذا المفهوم حيث افادت دراسة جراي ونيلسون (2004) Gray & Neilson بعنوان العوامل الأربعة للجينات التنظيمية الى ان الجينات التنظيمية هي التي تحدد نجاح المنظمة في اي وقت، وبالتالي فإن أول خطوة لحل أي اختلال وظيفي داخل المنظمة هو فهم سمات وخصائص المنظمة التي تحدد سلوك الافراد وتؤثر على أداء الأعمال، وذلك عن طريق استخدام مفهوم الجينات التنظيمية، والذي يضع مجموعة من الإرشادات الدقيقة المطلوبة لإيجاد منظمة متميزة، كما اشارت الدراسة الى ان الجينات التنظيمية هي التي توضح ما هو سلوك المنظمة الداخلي وكيف يمكن إنجازه وتقديمه للعملاء، ويمكن حصر ابعادها في أربع قواعد أساسية وهي :حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، المعلومات، والهيكل التنظيمي(Gray & Neilson, 2004).

وتضيف دراسة بورديا ونيلي (2005) Bordia & Neely بعنوان الجينات التنظيمية للمنظمات الابتكارية ان هناك ثلاث منظمات يظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية بشكل واضح، وبالتالي تؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية عند العاملين بشكل كبير، هذه المنظمات الابتكارية هي تلك المنظمات التي تطبق عناصر الجينات التنظيمية والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع من المنظمات وهي (المنظمات المرنة، المنظمات المجددة، المنظمات العسكرية)، بينما بينما توجد أربع منظمات لا تظهر فيها عناصر الجينات التنظيمية ولا تتضح فيها القدرات الإبداعية للعاملين، وهي التي تتمثل في المنظمات ذات النمو الخارجي وهي (المنظمات المنضخمة، المنظمات التي تنتم بإدارة محكمة، ومنظمات التطابق والبدائية أو منظمات النشاط المنقطع، والمنظمات المضطربة) (Brodia & Neely, 2005)

وتشير دراسة هوفيفيان (2006) Hovivyan بعنوان الجينات التنظيمية وتشخيص صحة المنظمات في أرمينيا الى ان هناك علاقة متبادلة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي كما توصلت الدراسة الى ان أن حجم المنظمات إلى جانب الثقافة المؤسسية لها تأثير كبير على الطريقة التي ترتبط بها سمات الجينات التنظيمية ببعضها البعض واوصت الدراسة بضرورة العمل على التشخيص المستمر للمنظمة حتى يتم معالجة نقاط الضعف الموجودة بها، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العاملين الحقيقية لتحفزهم على العمل . (Hovivyan, 2006)

كما تشير دراسة اشتويوي (2013) بعنوان DNA المنظمات الى ان الاساس في التعامل مع عناصر الجينات التنظيمية يجب أن يأتي في إطار جمع البيانات والمعلومات التاريخية التفصيلية عن هذه العناصر، والتي من خلالها يمكن التعرف على شخصية المنظمة الاعتبارية وعلى تاريخها ومكانتها في المجتمع بين المنظمات المشابهة، كما يمكن أن تميزها عن أي من المنظمات الأخرى سواء بعنصر أو بأكثر من هذه العناصر الجينية المكونة للجينات التنظيمية، وأشار ايضا الى أنه في حالة تعثر المنظمات فإنه يتطلب توفر معلومات كاملة عن الجينات التنظيمية الخاصة بالمنظمة، بحيث يتسنى لأصحاب القرار العمل على وضع التصورات والحلول والبدائل التي من شأنها أن تدفع باتجاه نهوض المنظمة من حالة التعثر، هذا بالإضافة الى ان الجينات التنظيمية للمنظمة يمكن أن تساهم في وضع الخطط المستقبلية لتنمية المنظمة واحداث التطوير فيها مستندة في ذلك إلى حقائق وتجارب تمت سابقاً وفقاً لمبدأ التدرج الزمني لحياة المنظمة . (اشتويوي، 2013).

كما تشير دراسة المنسي ومحمود (2015) بعنوان نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة الى ان الجينات التنظيمية للمنظمة تحاكي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث تحمل الجينات التنظيمية للمنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة وتتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، وبالتالي تكون مسؤولة عن المعلومات المسجلة فيها، والقرارات المرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة والتي يتم بناءها على هذه المعلومات ، و اشارت الدراسة ايضا الى انه قد تحدث طفرة في الجينات التنظيمية للمنظمة نتيجة عوامل داخلية او خارجية، وقد ينتج عن هذه الطفرة نتائج مفيدة تؤدي الى تأقلم المنظمة مع التغيرات الداخلية لها والتغيرات البيئية الخارجية بالمجتمع المحيط بها ، وتكمن خطورة الطفرة في إحداث اختلال في الوظائف المرتبطة بهذه الجينات التنظيمية قد تتسبب في آثار سلبية خطيرة، و اشارت الدراسة ايضا الى انه يمكن إصلاح ذلك بواسطة آليات خاصة لذلك، وان هذه الطفرات تحدث عندما يكون معدل حدوثها أعلى من قدرة المنظمة على إصلاحها. (المنسي و محمود، 2015)

وتفيد دراسة نافع (2015) Nafei بعنوان دور الجينات التنظيمية DNA في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة الشركات الصناعية في مصر أن المكونات الأربعة للجينات التنظيمية(الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات) لها تأثير إيجابي مباشر كبير على الأداء التنظيمي كما أن المنظمات يمكن تحسين أدائها عن طريق التأثير في هذه الأبعاد الأربعة كما اوصت الدراسة بضرورة استخدام المحفزات بمختلف انواعها سواء المادية او المعنوية لأن ذلك سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة الى جانب الاهتمام بشكل الهياكل التنظيمية مع الاهتمام بالوصف التحليلي للوظائف، مع ضرورة تحديث المعلومات باعتبارها المحرك الاساسي للأنشطة وانجاز المهام وعمليات اتخاذ القرار. (Nafi. 2015)

وتفيد أيضا دراسة مولاي وكافي (2017) بعنوان الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر أن الجينات التنظيمية للمنظمة هو المحدد الرئيسي لهوية المنظمة المتميزة، والتي تسهم في دعم حضورها ، كما تعد ايضا محوري للتوجه الريادي للمنظمات التي تلتزم بشكل جدي بتوليد الابتكار والابداع الجذري التراكمي لتحقيق اهمية استراتيجية مرتبطة بتميز المؤسسة وتنافسيتها، كما اوصت بضرورة ابراز اهمية مفهوم الجينات التنظيمية ومكوناته واهمية

هذا المفهوم في تحديد الهوية المتميزة للمنظمة من خلال تركيزها على الإبداع والابتكار اللازمين لتنافسية المنظمات وديموميتها (مولاي وكافي، 2017، ص. 54) وتتفق مع ذلك دراسة السلواوي وغنيم (2022) بعنوان الجينات التنظيمية " DNA وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتي هدفت الى بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية، واوصت الدراسة بأنه على كل المنظمات والمؤسسات التشجيع على اهتمامهم بمكونات الجينات التنظيمية كجزء من ثقافة المنظمة وتوضيح أهمية كل هذه الأبعاد لجميع العاملين لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيفية علاجها ويساعد على تحسين سلوك وأداء الموارد البشرية داخل المنظمات.

وتواجه جمعيات تنمية المجتمع العديد من التحديات المتعلقة بالتميز المؤسسي والمتعلقة بنقص الموارد المالية، والتجهيزات، وضعف البناء المؤسسي وقصور البيانات والمعلومات وغيرها من المعوقات، وهذا ما أشارت إليه دراسة مانا وآخرون Mann et al (2011) بعنوان نشر التميز المؤسسي في اسيا دراسة استكشافية والتي أشارت الى ان استخدام مدخل التميز في اعمال المنظمات الاسيوية يؤدي الى مزيد من الفعالية لهذه المنظمات، كما اشارت الى انه مدخل لنشر التميز في العمل كما انه هدف رئيسي للعديد من المنظمات حتى مع وجود العديد من المعوقات المرتبطة بعدم وجود ثقافة التميز والافتقار الى الموارد وعدم التقيف للعاملين بالمنظمات فيما يتعلق بتميز العمل وتميز المنظمة. (Mann et al, 2011)

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق للاطار النظري والدراسات السابقة التي امكن الوصول اليها ان إعادة هندسة الجينات التنظيمية للمنظمة من الممكن ان تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء والابتكار والتميز لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك لأنها لها فوائد واضحة من خلال جعلها منظمة صحية قادرة على أداء أعمالها بإبداع وتميز، إلا أن العواقب السلبية المترتبة على جينات المؤسسة غير الصحية تجعلها تفكر بالاهتمام لمعرفة كيف يمكن لقيادة جمعيات تنمية المجتمع والعاملين بها تقديم جمعياتهم بصورة أكثر مرونة، لأن إعادة هندسة المنظمة يتطلب تجديداً في العناصر الأساسية المكونة للجمعية، والتي تعتبر مكونات الجينات التنظيمية المتداخلة المتمثلة في حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمعلومات

والمحفزات، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية حول الجينات التنظيمية للمنظمات والتميز المؤسسي تحديد اهمية وصف الوضع الحالي للجينات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك لتحديد تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي تحديد متغيراتها وبناء الاستبيان وتحديد الفئة التي من الممكن تطبيق الدراسة عليها في جمعيات تنمية المجتمع المحلي

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء ما يتعلق منها بالتميز المؤسسي او الجينات التنظيمية في اهمية اعادة هندسة الجينات التنظيمية للمنظمات في تحقيق التميز والابتكار والابداع لها ولكنها تختلف عنها في ان العديد من الدراسات كانت تركز على الجينات التنظيمية الشركات والمنظمات الصناعية وفي مجال التعليم ولم تتطرق اي من الدراسات السابقة الى الجينات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي باعتبارها من اهم منظمات القطاع الاهلي في المجتمع المصري وكذلك لم تتطرق اي من الدراسات السابقة الى دراسة اليات تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وبالتالي تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على وصف جوانب الجينات التنظيمية والدور الذي يمكن ان تلعبه عملية اعادة هندسة الجينات التنظيمية للجمعية في تحقيق التميز المؤسسي لها.

وباعتبار أن طريقة تنظيم المجتمع احدى الطرق الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية التي تتفاعل مع المجتمع ومتغيراته بهدف احداث التغيير الاجتماعي المرغوب، وتهتم ايضا بقياس فعالية وكفاءة المؤسسات والمشروعات والبرامج، وتمارس الطريقة من خلال المنظمات الاجتماعية وتسمى هذه المنظمات بأجهزة طريقة تنظيم ، بما تتضمنه من بناء ووظيفة وافراد عاملين بتلك المنظمات بمختلف تخصصاتهم ومستويات مهاراتهم وطبيعة الاعمال التي يقومون بها، لذل تهتم الطريقة بتفعيل تلك المنظمات وتطوير أدائها ودراسة وتحليل جيناتها التنظيمية لمساعدتها على تحقيق التميز في تحقيق اهدافها التنموية والاجتماعية والتميز في ادارتها واداءها الداخلي، من منطلق مسؤولية الطريقة عن العمل على تنمية تلك الاجهزة وبناء قدراتها واحداث التميز لها مع الحفاظ على التكامل بينها وبين البيئة المحيطة بها (غباري، 2018، ص 145)، وباعتبار ايضا ان جمعيات تنمية المجتمع المحلي احد اجهزة طريقة تنظيم المجتمع وذلك حيث انها جمعيات يتوافر لها شكل رسمي له صفة الدوام إلي حد ما فهي ليست من التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية، بالإضافة الى انها غير هادفة للربح فهي لا توزع أرباحها علي

أعضاء مجلس الإدارة، لأن الربح وفقاً لهذا المعيار يوجه في حالة حدوثه إلى تطوير فعاليات المنظمة ذاتها في برامجها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين من خدماتها بالإضافة إلى كونها منظمات غير حكومية فهي غير مرتبطة هيكلية بالحكومة ولكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية-أو فنية) (السالموني، 1998، ص. 458)، بالتالي فيقع على عاتق طريقة تنظيم المجتمع ضرورة دراسة الجينات التنظيمية للأجهزة التي تمارس من خلالها ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي وتحديد دور هذه الجينات في تحقيق التميز المؤسسي لهذه الأجهزة.

الموجهات النظرية للدراسة:

1- نظرية المنظمات:

وتستند هذه النظرية إلى أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته (عبد اللطيف، 1999، ص. 143)، ووفقاً لهذه النظرية هناك متطلبات تحتاجها جمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق التميز المؤسسي :

1- توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم التميز المؤسسي لدى العاملين ولدى أعضائها.

2- تنظيم العلاقات بين مكونات الهيكل التنظيمي المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.

3- إيجاد تنظيم لتقسيم العمل واتخاذ القرارات حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسؤوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وهذه المتطلبات نجد أنها ترتبط ارتباطاً كبيراً بالجينات التنظيمية وبالعمليات والوظائف الإدارية التي تقوم بها المنظمات، كمتطلبات داخلية هامة، حتى تستطيع القيام بوظائفها وتحقيق التميز المؤسسي لها. (صادق، 1998، ص ص . 219: 220)

ويمكن الاستفادة من نظرية المنظمات في هذه الدراسة في تحليل المنظمة بنائياً ووظيفياً لتحديد الجينات التنظيمية لها، كذلك تحديد عمليات اتخاذ القرار بها والهيكل التنظيمي والمعلومات كأبعاد أساسية للجينات التنظيمية وفهم طبيعتها داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي بالإضافة إلى التعرف على ما تواجهه تلك المنظمات من معوقات وأثر ذلك على التميز المؤسسي لها.

2- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

- وفقاً لهذا النموذج تعتبر المنظمة نظاماً بشرياً يعيش ويعمل ويتفاعل بمكوناته الكلية والفرعية بالشكل الذي يحقق له أهدافه من خلال تكامل أجزائه، وترابط تقسيماته وانسجام حركاته وتمائل مسيرته وهذا ما تشير إليه الجينات التنظيمية للمنظمة، وتعتبر جمعيات تنمية المجتمع وفقاً لهذا النموذج (المليجي، 2002، ص. 221)
- وحدات وكيانات وبناءات اجتماعية. تنشأ هذه المؤسسات بناءً على تخطيط مسبق وعلى أساس علمي مدروس.
 - يعمل بها أشخاص مهنيون وإداريون وعاديون لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
 - تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة للهيكل التنظيمي لها وعلى أساس التفاعل مع المجتمع المحيط بها.
 - التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها والارتقاء بمستوى العمل المهني بها. (عبد اللطيف، 2001، ص. 222)

كما يمكن الاستفادة من معطيات نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في تحليل الجينات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي، حيث يعني العمل مع مجتمع المنظمة التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي، لمساعدتها على خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة وتحقيق التميز المؤسسي لها من خلال تحليل دور ابعاد الجينات التنظيمية للجمعية من عمليات اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمعلومات والمحفزات في تحقيق التميز المؤسسي لها، والمساهمة في وضع علاقة متوازية بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة كي لا تسيطر القرارات الإدارية على العمل المهني ولضمان تأثر القرارات بأداء المهنيين.

3- نظرية النسق:

ووفقاً لهذه النظرية فإن المنظمة ينظر إليها ككيان متكامل يتكون من مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات وتغذية عكسية وتمثل هذه المكونات الجينات التنظيمية للمنظمة، ووفقاً لذلك يمكن النظر إلى جمعية تنمية المجتمع كنسق متكامل ومتفاعل وعند تحليلها لفهم الجينات التنظيمية لها يجب النظر إليها من خلال الأفراد والجماعات

والاتجاهات والأدوار والتنظيم الرسمي ومصادر القوة فيها والمعلومات وعمليات اتخاذ القرار والحوافز والعلاقة بينها وبين البيئة المحيطة ، وعليه فتعامل نظرية الأنساق مع الأجزاء في إطار الكليات على أساس التأثير المتبادل بين الجزء والكل كما أن تركيز نظرية الأنساق على البيانات والمعلومات المتاحة والتي يمكن إتاحتها عن طريق نماذج متداخلة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. (ابراهيم، 2007، ص. 1527)
ويمكن الاستفادة من نظرية النسق في وصف الجينات التنظيمية لجمعية تنمية المجتمع وتحديد ابعادها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجمعية وفي الكشف عن تأثير بعض المدخلات من موارد بشرية وخصائصها والمعلومات التي تمكن الجمعية من أداء دورها بشكل متميز ومبتكر وعدم تعرضها للمخاطر في علاقتها مع الأنساق الخارجية .
ثانيا: صياغة وتحديد مشكلة الدراسة:

وتأسيسا على ما سبق مما تم الاطلاع عليه من اطار نظري ودراسات سابقة لذا يجب على طريقة تنظيم المجتمع أن تتواءم مع التطور والتحديث والتغيير الإجتماعي، والثقافي والتفاعل مع تلك القضايا والمساعدة الفعالة في إيجاد الحلول المناسبة لها، ولهذا فإن قضية الجينات التنظيمية وتأثيرها على جمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق التميز المؤسسي لها في حاجة ماسة لجهود طريقة تنظيم المجتمع، ولاسيما في الآونة الأخيرة في ضوء الاهتمام المجتمعي بعمليات التميز المؤسسي للمنظمات التنموية ومنها جمعيات تنمية المجتمع المحلي لما تعانيه من المعوقات والصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها.

وفقا لذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في وصف الجينات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لهذه الجمعيات من خلال تحديد دور اتخاذ القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والمحفزات كأبعاد للجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وتحديد مظاهر التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع مع وصف المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.
ثالثا: أهمية الدراسة:

1- اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بتنمية منظمات المجتمع المدني ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي لذلك يقع على عاتقها مساعدتها في تحقيق التميز المؤسسي لها والارتقاء بها وتمييزها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية

2- ترجع أهمية الدراسة الى أهمية ان لا يتوقف دور الخدمة الاجتماعية وطريقتها في تنظيم المجتمع عند القيام بمساعدة اجهزتها على القيام بأدوارها في المجتمع فقط ولكن ان يتخطى ذلك الدور الى مساعدتها على تحقيق التميز الداخلي للمنظمة وكذلك تميزها الخارجي في تأدية الخدمات التي انشأت لتقدمها للمجتمع.

3- يعد مفهوم الجينات التنظيمية، وكذلك مفهوم التميز المؤسسي، من المفاهيم الحديثة المهمة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة في عصرنا الحالي، وعليه فإن الدراسة الحالية تأتي مواكبة للاتجاهات الحديثة في دراسة اجهزة طريقة تنظيم المجتمع.

4- قلة الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في مجال الخدمة الاجتماعية في حدود علم الباحثة.

رابعا: اهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: وصف اسهامات الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي في ضوء طريقة تنظيم المجتمع، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاهداف الفرعية التالية:

1- تحديد دور حقوق اتخاذ القرار في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

2- تحديد دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي

3- تحديد دور جودة المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي

4- تحديد دور المحفزات في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

5- تحديد العلاقة بين معايير التميز المؤسسي والجينات التنظيمية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

6- تحديد معوقات تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

خامسا: فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الى اختبار الفرض الرئيسي هو من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية وتحقيق تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟ ويمكن قياس هذا الفرض من خلال المؤشرات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحفزات وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
 - 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي والجيئات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
(البعد الفردي ، لبعء التقني ، البعد التنظيمي ، البعد المؤسسي)
 - 6- مامعوقات تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
- سادسا: المفاهيم والاطار النظري للدراسة:

1- الجيئات التنظيمية:

هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، و تحدد و تفسر أسلوب أداءها، و تجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة و مواطن الضعف بها، كما تساعد على توقع سلوك و اداء العاملين بها كما أن هذه الجيئات متكاملة و مترابطة فيما بينها و تؤثر في بعضها البعض ، و يؤثر أي تقصير في أي منها على الجيئات الأخرى و ينعكس ذلك سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة بشكل عام، فالجيئات التنظيمية عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في ان واحد معا شخصية المنظمة، و تساعد على شرح أداءها وفهم سبب الإختلاف في الأداء و أسلوب الأداء و اختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للجيئات التنظيمية. (الماشي، 2018، ص. 13)

يعرفها العابدي (2015) على انها: مجموعة من العناصر و العوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها و تكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة و هويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة (العابدي، 2015، ص.

ويعرفها نيسلون وبيسترانك (2007) Neilson & Pasternack على انها الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة بالحصول على نظرة متفحصة عن ما هو مقبول وما الذي لا يعمل في عمق منظمة معقدة للغاية، وهو يساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة الظاهرة والخفية وكشف نقاط الضعف الظاهرة والخفية، بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل (Neilson & Pasternack, 2007: p. 6).

وتقصد الباحثة بالجينات التنظيمية في هذه الدراسة:

- مجموعة العناصر والعوامل الداخلية للمنظمة.
- تتكون هذه العناصر والعوامل من (حقوق اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي، والمعلومات، والمحفزات)
- تعمل جميعها على تحديد هوية المنظمة المنفردة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات من خلال الأدوار والمهام التي تقوم بها المنظمة.
- تساهم في تحديد صحة المنظمة وتنعكس على اداءها وخدماتها التي تقدمها.
- تؤثر على التميز المؤسسي للمنظمة

أهمية الجينات التنظيمية للمنظمة:

- 1- الجينات التنظيمية للمنظمة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها، وتساعد على توقع سلوك وأداء العاملين المنظمة (Gharmy, 2006, p. 17)
- 2- يعتبر فهم ودراسة الجينات التنظيمية خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة. (عبد المجيد، 2016، ص 35).
- 3- تعمل الجينات التنظيمية على نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين، ليضمن بقاء المنظمة واستمرارها أطول وقت ممكن (Govindarajan & Trimble, 2005, p.7)
- 4- تعتبر وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمترجمة منذ بداية حياة المنظمة، وفي حالة وجود المشكلة أو أزمة في المنظمة يستدعي ذلك توفر المعلومات التي تصف الجينات التنظيمية للمنظمة حتى يتسنى للمنظمة وللمديرين والمستشارين وصناع القرار بوضع

التصورات والبدائل التي من شأنها أن تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمة (اشتيوي، 2013، ص. 59).

- 5- في حالة حدوث تغيرات في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، يحدث تغير في الجينات التنظيمية للمنظمة وهو ما يسمى بـ " الطفرة التنظيمية " مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة .
- 6- تحسين أداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية المختلفة. (المنسي ، محمود ، 2015، ص 25).

أبعاد الجينات التنظيمية للمنظمة:

1- حقوق اتخاذ القرار:

تعتبر حقوق اتخاذ القرار أحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية، حيث يتخذ المسؤولون في المنظمة القرارات بصورة مستمرة سواء كانت تلك القرارات متعلقة بالخدمات المقدمة أو اختيار مشروعات أو تمويلها وتحديد أولوية الخدمات وتحدد حقوق اتخاذ القرارات والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية تنفيذ القرارات فعلياً مدى فعالية عمل المنظمات وسرعة طرح الخدمات الجديدة للمستفيدين والمدة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصول على النتائج، لذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب أن تتطرق إليها المنظمات التي تسعى إلى التميز المؤسسي؛ فهي ركيزة التميز الفعال للمنظمات.(ابو حجير ، ابو ناصر، 2017، ص 12).

2- المعلومات:

تعد المعلومات عن بيئة المنظمة هي مفتاح نجاحها لأنها الوسيلة الرئيسية لنقل المعرفة و سرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و بين الأفراد داخل كل مستوى إداري و من ثم تؤثر جودة المعلومات على جميع الأنشطة و يشمل بعد المعلومات على جينين تنظيميين هما مدى الثقة في المعلومات و مدى ملائمة المعلومات، أما الأهمية المتنامية للمعلومات فتتجلى من دورها الحيوي الذي تمارسه في نجاح المؤسسات و تميزها و بقائها في المجتمع (مولاي، كافي، 2017، ص. 61)

3- المحفزات:

تتمثل في الوسائل و الأدوات لتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تقوم بها المنظمة لدفع العاملين بها إلى تقديم أفضل ما عندهم فهي تلعب دور مهم في رفع مستويات الأداء

و تشمل التحفيز المادي و المعنوي و هي تعمل على تشجيع العاملين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة و تشمل خمسة جينات هي الأجر السائد، المكافآت و الحوافز المادية فرص الترقية و التقدم.

4- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية للمؤسسة التي لا بد من توائمتها مع البيئة الداخلية و الخارجية لإجراء التغييرات الملائمة و هذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي هو الموضوع الذي تنطلق منه معظم برامج التغيير التنظيمي التي تساهم في تحقق التميز المؤسسي، يمثل الهيكل التنظيمي نموذج التنظيم الرسمي بكل ما فيه من خطوط وأشكال يجري توصيلها بشبكات غير رسمية تتكون من مجموعات الافراد تستخدم للاتصال، واتخاذ القرارات أو الحصول على الدعم، (Brodia & Neely, 2015, p. 11).
وتأسيسا على ما سبق فإن ابعاد الجينات التنظيمية الأربع وهم (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) تمثل الإطار الذي يوجه وينظم السلوك التنظيمي وكذلك تؤثر على العاملين وأعضاء مجلس الإدارة وتشكل أنماط سلوكهم الذي يسلكونه داخل المنظمة، لذلك اهتمت الدراسة الحالية بالتركيز على تلك الأبعاد كعامل أساسي في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

2- التميز المؤسسي:

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز مطلباً ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات المجتمع فأصبح المجتمع لا يقبل إلا بالتميزين الأكفاء سواء من المنظمات أو العاملين الذين يمتلكون من القدرات والمعارف والمهارات والخبرات الكثير.

ويعرف السلمي (2007) التميز المؤسسي على أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تفوق تطلعات المستفيدين وتفوق ما تحققه المنظمات المماثلة. (السلمي، 2007، ص. 13)

وتعرفه حجازي (2016) على انه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات ويساعدها التميز على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة (حجازي، 2016، ص. 43)

وتقصد الباحثة بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة:

- تفوق جمعيات تنمية المجتمع المحلي في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
- يتحقق ذلك التفوق من خلال اتباع البيات التقدم المستمر في كل الجوانب وعلى كافة الأصعدة بالجمعية.
- يتحقق ذلك التميز من خلال مواكبة التطورات الحديثة المرتبطة بالجينات التنظيمية للجمعية.

أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، ويحقق التميز المؤسسي الاهداف التالية:

- 1- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة المجتمع المحلي، وأيضاً المنافسة على مستوى المجتمع القومي والإقليمي والعالمي.
- 2- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
- 4- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمة، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- 5- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- 6- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة. (جاد الرب، 2013، ص.

(116)

أبعاد التميز المؤسسي (المليجي، 2012، ص. 26):

يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، حيث أن التميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب، إنما هو منهجية عملية متكاملة تستند إلى مجموعة من الأبعاد التي يجب تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز، وتحدد أبعاد التميز المؤسسي في:

1- البعد المؤسسي ويشتمل على:

- التخطيط الاستراتيجي للتميز.
- القيادة الفاعلة المشاركة بالتميز.
- التعاون والشراكات المجتمعية.

2- البعد التنظيمي ويشتمل على:

- ترسيخ ثقافة التميز ونشر مفاهيمه وأنظمتها والتعريف بأهميته والفوائد المترتبة على تطبيقه.
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية والتي تشمل جميع مدخلات المؤسسة وعملياتها التحويلية ومخرجاتها.
- الوقاية من الأخطار والتقليل من وقوعها والتقييم المستمر للعمليات والتشخيص المبكر للمشكلات وحلها بدلاً من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها.
- التدريب والتأهيل المستمر للعاملين للقيام بأعمالهم بكل إتقان.
- وضع معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز مع وضع مؤشرات للإنجاز.

3- البعد التقني ويشتمل على:

- الإدارة بالحقائق، وهذا يعني ان تكون القرارات مبنية على الحقائق.
- استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لقياس المشكلات في الأداء وتحليلها ورصدها لضمان صحة المدخلات والعمليات والمخرجات.
- المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

4- البعد الفردي ويشتمل على:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وابداء البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
- تشجيع المبادرات واحترام الآراء المختلفة.
- تمكين العاملين والاستفادة من كل العاملين بالمنظمة للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

3- جمعيات تنمية المجتمع المحلي:

عرف قاسم والعمرى (2006) جمعية تنمية المجتمع علي أنها إحدى المنظمات الأهلية التي تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية والتي أنشأها الأهالي في مجتمعاتهم نتيجة لشعورهم بأنها الوسيلة المناسبة لمواجهة ما يعانونه من احتياجات وما يواجهونه من

مشكلات عن طريق توحيد الجهود الذاتية للأهالي مع جهود المنظمات الحكومية. (قاسم، العمري، 2006، ص. 131)

كما عرفها عبد اللطيف (2007) علي أنها جهاز يعمل علي مستوي المجتمع المحلي ويقوم سكان المجتمع المحلي بتكوينها لمواجهة احتياجات المجتمع وتقديم خدمات مباشرة للحيرة. (عبد اللطيف، 2007، 234)

وتقصد الباحثة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جمعيات تنمية المجتمع احدى أنواع الجمعيات الأهلية .
- يتم اشهارها طبقاً للقانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة .
- ذات تنظيم معين ، قد يكون هذا التنظيم مستمراً لفترة محددة أو غير محددة .
- تهدف إلي العمل في ميادين تنمية المجتمع .
- لا تهدف إلي الحصول علي الربح المادي .
- تضم في مجالات نشاطها بالإضافة إلي تنمية المجتمع توفير الخدمات والرعاية الاجتماعية.
- تضم جمعيات تنمية المجتمع المحلي عينة الدراسة بمحافظة أسيوط.

سابعا: الاجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: نوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها، حيث يتركز هدف الدراسة في وصف الجينات التنظيمية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي من منظور طريقة تنظيم المجتمع

ثانياً: المنهج المستخدم: وتعتمد هذه الدراسة على المنهج العلمي باستخدام المسح الاجتماعي باستخدام الحصر الشامل لجميع اعضاء مجالس ادارات جمعيات تنمية المجتمع عينة الدراسة.

ثالثاً : أدوات الدراسة : تمثلت أدوات جمع البيانات في :

استمارة استبيان حول الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، تم عرض الاداة على عدد (8) من اعضاء هيئة التدريس بكليات الخدمة الاجتماعية، وتم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%).

1- ثبات الاداة:

تم حساب ثبات الاداة باستخدام معامل ثبات (الفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان حول الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من الجمعيات الاهلية بمحافظة أسيوط جدول رقم (1) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد استمارة الاستبيان:

م	البعد	معامل الثبات سيبرمان	الدالة عند مستوى معنوية 0.01	معامل الصدق الذاتي
1	حقوق اتخاذ القرار	0.85	دال	0.921
2	الهيك التنظيمي	0.83	دال	0.911
3	جودة المعلومات	0.81	دال	0.900
4	المحفزات	0.86	دال	0.927
5	مظاهر التميز المؤسسي	0.81	دال	0.900
6	المعوقات	0.80	دال	0.894

وتم حساب الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي للثبات، وتم حساب معامل ثبات لاستمارة الاستبيان ككل = 0.82 وتم حساب الصدق الذاتي لاستمارة القياس ككل الصدق = 0.906 وهو دال عند مستوى معنوية 0.01.

رابعا: مجالات الدراسة:

1- **المجال المكاني:** يتحدد المجال المكاني للدراسة بعدد (7) جمعيات لتنمية المجتمع المحلي بمحافظة أسيوط وهي : الجمعية المصرية التتموية^[2]الجمعية الشرعية الاسلامية لتنمية المجتمع^[2]المؤسسة الشبابية للتنمية والتمكين بالمشاركة^[2] جمعية تبارك الخيرية للتنمية^[2] جمعية ال حمد الخيرية لتنمية المجتمع^[2]جمعية اعلام اسيوط للثقافة والفنون والتعليم وتنمية المجتمع^[2]جمعية الامام الحسين الخيرية لتنمية المجتمع بالوليدية.

- مبررات اختيار الجمعيات:

- تم اختيار هذه الجمعيات من سجلات إدارة الجمعيات بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط حيث أن عدد الجمعيات الأهلية بصفة عاملة بلغ 187 جمعية منها 63 جمعية مجال عملها تنمية المجتمع المحلي، ومن أسباب اختيارها:
- أن هذه الجمعيات أنها قد مر على إنشائها أكثر من 10 سنوات.
- كما أن هذه الجمعيات ذات انتشار بالمجتمع بحيث تتمتع بالاعتراف المجتمعي لها.
- هذا بالإضافة إلى تواجد أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بها باستمرار حتى تتمكن الباحثة من جمع البيانات.

2- المجال البشري: تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل لأعضاء مجلس إدارة الجمعيات وعددهم (83) ، أيضاً جميع الإداريين العاملين بالجمعيات عينة الدراسة وعددهم (51) وهي موزعة كالتالي:

3- المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من 2023/3/13 الى 2023/3/24 م .

خامسا: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والدرجة النسبية لوصف أبعاد الجينات التنظيمية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، استخدام معاملات الارتباط الثنائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وابعاد المتغير التابع، استخدام معامل الانحدار الجزئي للتعرف على اسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع، اختبار T-test، واختبار F ، الانحدار الخطى المتعدد باستخدام طريقة (ENTER) وذلك باستخدام برنامج SPSS.

سادسا: المعوقات التي واجهت الباحثة:

من المعوقات التي واجهت الباحثة رفض بعض العاملين بالجمعيات التعاون مع الباحثة في جمع البيانات،

ثامناً: عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة البحث من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات والعاملين بها:

جدول رقم(2) يوضح خصائص عينة البحث من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين = 134

النسبة	التكرار	الإستجابة	
8.21%	11	أقل من 30 سنة	السن
29.10%	39	من 30: أقل من 40 سنة	
29.85%	40	من 40: أقل من 50 سنة	
32.83%	44	50 سنة فأكثر	النوع
73.88%	99	ذكر	
26.12%	35	انثى	المؤهل الدراسي
19.40%	26	متوسط	
25.37%	34	فوق متوسط	
40.30%	54	عالي	
15.67%	21	دراسات عليا	
12.67%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية
24.23%	33	من 5: أقل من 10 سنوات	
35.82%	48	من 10: أقل من 15 سنة	
26.87%	36	15 سنة فأكثر	

النسبة	التكرار	الإستجابة	نوع العمل بالجمعية
%4.48	6	رئيس مجلس الإدارة	
%52.23	70	عضو مجلس الإدارة	
%5.33	7	مدير تنفيذي	
%38.10	51	إداري	
%100	134		المجموع

باستقراء الجدول السابق رقم (2) والذي يوضح خصائص عينة البحث، يتضح من بيانات الجدول أن توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية يشير إلى أن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) تمثل النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة 32.83%، تليها الفئة العمرية (من 40: أقل من 60 سنة) بنسبة 29.85% وذلك يدل على أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من المرجح أنهم قد تتوافر فيهم الخبرة والمهارة في مجال العمل بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وبالعمل الأهلي بصفة عامة وقد يجعلهم ذلك أكثر خبرة في متطلبات التميز المؤسسي لمنظماتهم وعلاقة ذلك بجينات المنظمة التنظيمية، اما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فتمثل أقل فئة بنسبة 3.58%.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب النوع فجاءت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور بنسبة 73.88% وجاءت النسبة الأقل من الإناث بنسبة 26.12% وقد يرجع ذلك إلى أن العمل بجمعيات تنمية المجتمع يحتاج إلى التواجد بعد أوقات العمل الرسمية والعمل في فترات مسائية وهناك من تجد صعوبة من الإناث بالعمل في مثل هذه الأوقات.

وفيما يتعلق بتوزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي فيمثل الحاصلون على مؤهل عالي النسبة الأعلى بنسبة 40.30% مما قد يدل على أنهم على معرفة ودراية بأسس تنمية المجتمع المحلي، كما أنه قد يجعلهم على دراية بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمنظماتهم، والنسبة الأقل من الحاصلون على دراسات عليا بنسبة 14.20%.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية فقد جاء من هم عدد سنوات الخبرة لديهم (10: أقل من 15 سنة) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة 35.82%، يليها من هم سنوات الخبرة لديهم (15 سنة فأكثر) بنسبة 26.87% وهذا قد يدل على أنهم قد يكون لديهم خبرة في مجال تنمية المجتمع المحلي كما أنهم على دراية وفهم وضح للجينات التنظيمية للجمعية التي عملوا بها لفترة كبيرة من الزمن تجاوزت العشر سنوات تمكنهم من تحديد عوامل التميز في الجمعية كذلك تحديد أهم

المشكلات التي تواجه منظماتهم وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تغيير بما يساهم في تحقيق التميز لمنظماتهم، أما من هم سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) فيمثلون النسبة الأقل بنسبة 12.67%.

وفيما يتعلق بنوع العمل بالجمعية فيأتي أعضاء مجلس الإدارة في الترتيب الأول بنسبة 52.23%، والنسبة الأقل تمثلهم فئة رئيس مجلس الإدارة بنسبة 4.48%.

2- عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح حقوق اتخاذ القرار كأحد أبعاد الجينات التنظيمية ن = 134

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
1	تفوض ادارة الجمعية بعض السلطات والصلاحيات للعاملين في الجمعية	337	2.51	83.83%	2
2	هناك سياسة واضحة لاتخاذ القرار بالجمعية	320	2.38	79.60%	4
3	يشترك جميع اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار بالجمعية	269	2.00	66.91%	9
4	يشترك اعضاء مجلس الادارة والعاملين في دراسة القرارات قبل اتخاذها	295	2.20	73.38%	7
5	تلاقي ملاحظاتي على القرارات المتخذة قبولا من جانب متخذي القرار بالجمعية	298	2.22	68.90%	6
6	تشجعني الجمعية على الابتكار في اتخاذ ما اراه مناسب لمصلحة العمل	333	2.48	82.83%	3
7	الاسلوب المتبع في اتخاذ القرارات يتلاءم مع اهداف الجمعية	299	2.23	74.37%	5
8	هناك تواصل مستمر بين مجلس ادارة الجمعية والعاملين بها فيما يتعلق بتنفيذ القرارات	368	2.74	91.54%	1
9	يعتمد مجلس الادارة على اسلوب التشاور فيما يتعلق باعمال الجمعية	299	2.23	74.37%	5 م
10	يوجد بالجمعية لوائح وانظمة واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار	286	2.13	71.14%	8
11	تدرب الجمعية العاملين بها على عملية اتخاذ القرار	259	1.93	64.42%	10
	المجموع	3363			
	الدرجة النسبية للمتغير ككل			83.65%	
	المتوسط المرجح للمتغير ككل		2.51		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير حقوق اتخاذ القرار بالجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 83.65% وبمتوسط وزني مرجح 2.51، وقد يرجع ذلك الى أهمية عملية اتخاذ

القرار كأحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي حيث ان القرارات تعتبر جوهر العمليات بالجمعية وذلك لأنها هي الأساس الذي يتم بناء عليه جميع التصرفات والأنشطة والبرامج والمشروعات التي تقوم بها الجمعية، وايضا يتم بناء عليها تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع المحلي بالشكل الذي يحقق التميز للجمعية، وكلما كان الواقع التنظيمي بالجمعية يسمح لجميع اصحاب المصلحة من عاملين ومجلس ادارة ومستفيدين من الخدمة المشاركة في عملية صنع القرارات كلما كانت القرارات المتخذة اقرب الى تحقيق التميز للجمعية، وترى دراسة لبد (2015) أن عملية صناعة القرار واتخاذها من أهم أدوات تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها من خلال اتخاذ قرارات رشيدة فعالة تحظى بقبول من جميع اصحاب المصلحة، كما انها تعتبر من ابرز متطلبات تحقيق التنافسية والجدارة ومقوماتها، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى " هناك تواصل مستمر بين مجلس ادارة الجمعية والعاملين بها فيما يتعلق بتنفيذ القرارات " بدرجة نسبية 91.54% ومتوسط وزني مرجح 2.74، وتأتي في المرتبة الثانية " تفوض ادارة الجمعية بعض السلطات والصلاحيات للعاملين في الجمعية " بدرجة نسبية 83.83% ومتوسط وزني مرجح 2.51، تليها في المرتبة الثالثة " تشجعي الجمعية على الابتكار في اتخاذ ما اراه مناسب لمصلحة العمل " بدرجة نسبية، 82.83% ومتوسط وزني مرجح 2.48.

جدول رقم (4) يوضح الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد الجينات التنظيمية ن=134

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
1	هناك وصف وتحديد واضح لكل مكانة وظيفية بالجمعية	314	2.32	78.10%	4
2	اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالجمعية واضحة للجميع	340	2.53	84.57%	1
3	الهيكل التنظيمي بالجمعية يقلل من الصراعات والنزاعات بين العاملين	332	2.47	82.58%	2
4	هناك تنظيم واضح للمستويات الادارية بالجمعية	322	2.40	80.09%	3
5	يوضح الهيكل التنظيمي للجمعية السلطات والمسئوليات بشكل واضح	286	2.13	71.17%	8
6	تعمل الجمعية على تطوير هيكلها التنظيمي باستمرار	255	1.90	63.43%	10
7	هناك نظام واضح للإشراف وتقييم العاملين بالجمعية	274	2.04	68.15%	9
8	اللوائح التي تنظم العمل ملزمة للجميع بالجمعية	312	2.32	77.61%	5

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
9	الهيكل التنظيمي يشجع اللامركزية بالعمل بالجمعية	299	2.23	74.37%	6
10	يتلاءم الهيكل التنظيمي للجمعية مع طبيعة النشاط الذي تقوم به	322	2.40	80.09%	3 م
11	هناك مرونة في الهيكل التنظيمي للجمعية	287	2.14	71.93	7
المجموع		3343			
الدرجة النسبية للمتغير ككل		75.59%			
المتوسط المرجح للمتغير ككل		2.26			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير الهيكل التنظيمي للجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 75.59% وبمتوسط وزني مرجح 2.26، ويعتبر الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع إلى أن الهيكل التنظيمي يعد الوسيلة التي يتم من خلالها انجاز اعمال الجمعية وتحقيق اهدافها بكفاءة حيث يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الجوانب التنظيمية للجمعية وذلك حيث يتم من خلاله تنظيم مهام، وتحديد ادوار كل فرد من الافراد من العاملين بالجمعية واعضاء مجلس ادارتها، وتحديد اشكال التفاعل المختلفة بينهم فهو البناء الذي يشير التركيب الداخلي للجمعية وبالتالي يعتبر احد اليات الجينات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز للجمعية، وتشير دراسة العبيدي (2015) أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيقه بين المكانات الوظيفية بالمنظمة، وان الهيكل التنظيمي يحتل اهمية خاصة في تميز المؤسسة عن غيرها تماثل اهمية هيكل الجسم البشري للإنسان، وتشير الى انه كما انه بدون وجود هيكل للجسم البشري للإنسان لا يمكن القول ان هناك وجود للإنسان، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يمكن ان يكون هناك وجود للمنظمة بدون وجود هيكل تنظيمي، وتشير ايضا ان الهيكل التنظيمي يمثل بطاقة الهوية التعريفية للمنظمة التي تستطيع اخبار كل من اعضاء المنظمة والافراد غير العاملين بها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة، ووقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الاستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى " اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالجمعية واضحة للجميع " بدرجة نسبية 84.57% ومتوسط وزني مرجح 2.53، وتأتي في المرتبة الثانية " الهيكل التنظيمي بالجمعية يقلل من الصراعات والنزاعات بين

العاملين "بدرجة نسبية 82.58% ومتوسط وزني مرجح 2.74، تليها في المرتبة الثالثة " هناك تنظيم واضح للمستويات الادارية بالجمعية " بدرجة نسبية، 80.09% ومتوسط وزني مرجح 2.40.

جدول رقم (5) يوضح جودة المعلومات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية ن = 134

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
1	هناك سهولة وانسياب في تدفق المعلومات بين المستويات الادارية	344	2.56	85.57%	1
2	يتم توفير المعلومات التي يحتاجها العمل بشكل دقيق	327	2.44	81.34%	4
3	احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة	334	2.49	83.08%	3
4	تتوافر بالجمعية البنية التحتية اللازمة لتوفير المعلومات وبسهولة يسر	283	2.11	70.39%	9
5	تعتمد الجمعية على الاساليب التكنولوجية الحديثة في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة للعمل	290	2.16	72.13%	8
6	احصل على المعلومات التي احتاجها للعمل دون تأخير	341	2.54	84.82%	2
7	يتم تحديث المعلومات بالجمعية باستمرار وفقا لما يتم من تغيرات	323	2.41	80.34%	6
8	يتم تنظيم المعلومات بشكل يسهل الحصول عليها	305	2.27	75.87%	7
9	هناك ارشيف خاص بالمعلومات يتم الرجوع اليه متى اقتضت الحاجة	326	2.43	81.09%	5
		2873			
				79.41%	
			2.38		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير جودة المعلومات بالجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 79.41% وبمتوسط وزني مرجح 2.83، وتعتبر جودة المعلومات أحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع الى لما تمثله من اهمية في تحقيق التميز حيث يمكن اعتبارها العصب الذي يتوقف عليه أنشطة الجمعية لما يترتب عليها من عمليات اتخاذ قرارات صائبة في حالة تكون هذه المعلومات دقيقة وموثوقة قد تساهم بشكل كبير في تميز المؤسسة عن غيرها، وقد وضع التطور التكنولوجي الهائل والانفجار المعلوماتي تحديا كبيرا امام جمعيات تنمية المجتمع المحلي، وقد اشارت دراسة العاني (2011) الى ان التطور التكنولوجي يضع المنظمات أمام تحدي كبير متعلق بفهم تأثير هذه

التكنولوجيا الحديثة على ما تواجهها المنظمات من عوامل متعلقة بالتنافسية وتحسين نوعية الأداء حيث تؤثر على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ القرارات بسرعة للمحافظة على موقع المنظمة التنافسي. كما يشير حمود (2002) الى ان المعلومات بمثابة الدماء التي تمد المنظمة بالحياة ويشير ايضا الى انه لا يمكن لأي منظمة أن تصل الى قرارات رشيدة دون وجود نظام سليم للمعلومات والتخطيط لزمان يتطلب توفير البيانات والمعلومات التي تمر بمجموعة من العمليات حتى تتحول الى معلومات ذات قيمة لاتخاذ القرار بناء عليها، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى " هناك سهولة وانسياب في تدفق المعلومات بين المستويات الادارية " بدرجة نسبية 85.57% ومتوسط وزني مرجح 2.56، وتأتي في المرتبة الثانية " حصل على المعلومات التي احتاجها للعمل دون تأخير " بدرجة نسبية 84.82% ومتوسط وزني مرجح 2.54، تليها في المرتبة الثالثة " حصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة " بدرجة نسبية، 83.08% ومتوسط وزني مرجح 2.49.

جدول رقم (6) يوضح المحفزات كأحد أبعاد الجينات التنظيمية ن = 134

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
1	تستخدم الإدارة اساليب تحفيز مختلفة لتشجيع العاملين على رفع معدلات أدائهم	330	2.46	82.20%	6
2	الحوافز المقدمة للعاملين المتميزين تشبع حاجاتهم المادية والنفسية	259	1.93	64.43%	9
3	هناك قواعد لمنح الحوافز تتميز بالعدالة والإنصاف	299	2.23	74.37%	7
4	تراعى الجمعية الجهد الإضافي المبذول من العاملين بالجمعية بمكافاتهم	289	2.15	71.14%	8
5	يتناسب التقدير المادي الذي حصل عليه مع العمل الذي أقوم به	199	1.48	49.50%	10
6	يرتبط نظام منح الحوافز المكافآت مع نظام تقييم الأداء بالجمعية	299	2.23	74.37%	7 م
7	توفر الجمعية بيئة عمل يسودها العمل الفريقي	368	2.74	91.54%	3
8	تشعرنى ادارة الجمعية بان ما أقوم به له معنى وقيمة	361	2.69	89.80%	4
9	اشعر بالأمان الوظيفي في عملي بالجمعية	359	2.67	89.30%	5

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
10	اعمل في مناخ وظيفي يسوده التعاون والانسجام	374	2.79	93.03%	2
11	اشعر بالانتماء الي الجمعية التي اعلم بها	389	2.90	96.77%	1
		3167			
		المجموع			
		الدرجة النسبية للمتغير ككل			
		71.61%			
		المتوسط المرجح للمتغير ككل			
		2.39			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير المحفزات التي تقدمها الجمعية للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة بلغت الدرجة النسبية لها 71.61% وبمتوسط وزني مرجح 2.39، ونلاحظ ان الدرجات النسبية والمتوسطات للحوافز المعنوية في استجابات عينة الدراسة اعلى من درجاتهم على عبارات للحوافز المادية، وقد يرجع ذلك الى قصور تقديم الحوافز المادية، وتعتبر المحفزات أحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع الى تأثيرها الكبير على العاملين سواء بالإيجاب او السلب من حيث توفيرها والعدالة في تقديمها بما يؤثر على نتائج اعمالهم، وتعتبر الحوافز سواء المادية منها او المعنوية مكون غاية في التعقيد من مكونات الجينات التنظيمية لأنها مرتبطة بتشجيع العاملين على التميز في الأداء وتعتبر هي المقابل للأداء المميز وبالتالي تلعب دور محوري في تحفيز الافراد على بذل المزيد من الجهود المؤدية الى رفع مستويات الأداء مما ينعكس ايجابيا على تميز المنظمة بالمجتمع المحلي وذلك بسبب اهمية العنصر البشري باعتباره العنصر الرئيسي الذي تعتمد عليه جمعيات تنمية المجتمع المحلي في تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها وانشطتها للمجتمع وتساعد الحوافز على مساعدة العنصر البشري على تقديم افضل ما لديه، وتشير دراسة عواريب (2016) الى ان الحوافز تدفع الفرد نحو بذل اكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الاخطاء، في المقابل يحصل على ما يشبع احتياجاته ورغباته من تقدير مادي ومعنوي، بالإضافة الى انها تعتبر التعويض الذي يكافئ جهود العاملين من اجل الأداء فوق المتوقع، وتجعلهم متحمسين للأداء، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى " اشعر بالانتماء الي الجمعية التي اعمل بها " بدرجة نسبية 96.77% ومتوسط وزني مرجح 2.90، وتأتي في المرتبة الثانية " اعمل في مناخ وظيفي يسوده التعاون والانسجام " بدرجة نسبية 93.03% ومتوسط وزني مرجح 2.79، تليها في المرتبة الثالثة " توفر الجمعية بيئة عمل يسودها العمل الفريقي " بدرجة نسبية، 91.54% ومتوسط وزني مرجح 2.74.

جدول رقم (7) يوضح معايير التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ن = 134

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
البعد المؤسسي :					
1	تتمتع ادارة الجمعية بمهارات قيادية تدفع نحو تحسين الاداء وتقليل الهدر	372	2.78	92.54%	5
2	توجه ادارة الجمعية بالتوجه نحو الجودة في الخدمات المقدمة	349	2.60	86.82%	7
3	تلتزم الجمعية بالسلوك الاخلاقي والقانوني في تعاملها مع المجتمع	382	2.85	95.02%	3
4	تهتم الجمعية بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة	311	2.32	77.36%	9
البعد التنظيمي					
5	تجدد الجمعية في برامجها وخططها بما يتوافق مع التغيرات المجتمعية	293	2.19	72.89%	11
6	تقدم الجمعية برامج ومشروعات ذات تأثير في المجتمع المحلي	390	2.91	97.01%	1
7	توازن الجمعية بين البرامج الموضوعة والموارد المتاحة	385	2.87	95.77%	2
8	تهتم الجمعية بالتعرف على درجة رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة	263	1.96	65.42%	13
البعد التقني					
9	توفر الجمعية التدريب المستمر للعاملين واعضاء مجلس الادارة لصلق مهاراتهم	264	1.97	65.67%	12
10	تحسن الجمعية من مستوى جودة الخدمات بشكل مستمر	349	2.60	86.82%	7 م
11	تستخدم الجمعية الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء العمل بها	264	1.97	65.67%	12 م
12	تعتمد الجمعية على اسلوب العمل الفريقي والجهود المشتركة	379	2.83	94.28%	4

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
البعد الفردي					
13	تدرس الجمعية احتياجات المجتمع باستمرار لوضعها في الاعتبار عند التخطيط للخدمات	297	2.22	73.88%	10
14	تضع الجمعية البرامج والمشروعات بناء على حاجات ورغبات المجتمع المحلي والمستفيدين	354	2.64	88.06%	6
15	تقوم الجمعية بالتقييم المستمر لمستويات الأداء والعمل والمخرجات	238	1.78	59.20%	14
16	تؤكد ادارة الجمعية على الالتزام بمعايير التميز في الخدمات المقدمة	336	2.51	83.58%	8
المجموع		5326			
			82.80%		
			2.44		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول معايير التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بلغت الدرجة النسبية لها 82.80% وبمتوسط وزني مرجح 2.44، ويشير ذلك الى ان جمعيات تنمية المجتمع المحلي عينة الدراسة قد تمتلك درجة اعلى من المتوسط من معايير التميز وقد يرجع ذلك الى امتلاكها درجات اعلى من المتوسط من الجينات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز في المجتمع المحلي وفقا لما اشارت اليه الجداول رقم (2)، (3، 4، 5) والخاصة بأبعاد الجينات التنظيمية للجمعيات عينة الدراسة، ويرتبط تميز جمعيات تنمية المجتمع المحلي بتميزها في دراسة احتياجات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات بما يتناسب مع الوضع المتغير للمجتمع الخارجي، كما ترتبط ايضا بتحقيق جودة العمليات الداخلية للجمعية، والعمل على وجود تحسينات مستمرة فيها، وتحقيق مستوى عالي من الإنجاز، وتخفيض معدل الهدر في العمليات، وزيادة ثقة المستفيدين من خدمات الجمعية فيها، وتحسين مركز الجمعية في المجتمع المحلي، من خلال جودة الخدمات المقدمة، وقد اشارت دراسة جون وسكولر Johnson & Scholes (2002) الى أن التميز يتحقق للمنظمات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس الأنشطة والخدمات، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتحقيق التميز على المدى الطويل (Johnson & Scholes, 2002)، وقد وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى " تقدم الجمعية برامج ومشروعات ذات تأثير في المجتمع المحلي " بدرجة نسبية 97.01% ومتوسط وزني مرجح 2.91، وتأتي في المرتبة الثانية " توازن الجمعية بين البرامج الموضوعية والموارد المتاحة " بدرجة نسبية 95.77% ومتوسط وزني مرجح 2.87، تليها في المرتبة الثالثة " تلتزم الجمعية بالسلوك الاخلاقي والقانوني في تعاملها مع المجتمع " بدرجة نسبية، 95.02% ومتوسط وزني مرجح 2.85.

جدول رقم (8) يوضح معوقات تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي
 ن = 134

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
1	الاعتماد على الأنماط التقليدية في العمل مع التغيير السريع بالمجتمع الخارجي	339	2.53	84.32%	8
2	ضعف التناسق بين اهداف الجمعية واحتياجات المجتمع المحلي	309	2.31	76.87%	11
3	تشبتت المسؤوليات بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي للجمعية	348	2.60	86.57%	7
4	الروتين وتعقد الاجراءات	304	2.27	75.62%	12
5	عدم الاستفادة من الموارد البشرية بالجمعية بشكل كامل	325	2.42	80.85%	9
6	عدم وضوح أسس ومعايير تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين	362	2.70	90.05%	5
7	اهدار الموارد في برامج ومشروعات غير ذات جدوى	251	1.87	62.44%	14
8	ضعف الموقف المالي للجمعية	389	2.90	96.76%	1
9	ضعف التوجه التسويقي للبرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعية بالمجتمع	385	2.87	95.77%	2
10	عدم وجود نظم واضحة للحوافز للتميز في الأداء	298	2.22	74.13%	13
11	قصور وتضارب المعلومات التي يتم بناء البرامج والمشروعات بناء عليها	349	2.60	86.82%	6
12	التضارب في اتخاذ القرارات	378	2.82	94.03%	3
13	وجود صراعات بين مراكز القوة بالجمعية	311	2.32	77.36%	10
14	ضعف الانتماء والولاء للجمعية	186	1.38	46.26%	15
15	عدم الدراسة لاحتياجات المجتمع المحلي عند التخطيط لوضع البرامج والمشروعات	365	2.72	90.79%	4
16	عدم التقييم المستمر لأعمال الجمعية	339	2.53	84.32%	8 م
المجموع		5238			
الدرجة النسبية للمتغير ككل			81.43%		
المتوسط المرجح للمتغير ككل			2.44		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بلغت الدرجة النسبية لها 81.43% وبمتوسط وزني 2.44، وهذا يدل على أن هناك العديد من العوامل التي تعوق وصول جمعيات تنمية المجتمع المحلي لمستوى عالي من الأداء المطلوب لتحقيق التميز منها ما هو متعلق بمشكلات داخلية خاصة بالتكوين الداخلي للمنظمة (جبناتها التنظيمية) ومنها ما يرجع الى المجتمع الخارجي بمتغيراته المختلفة وتأثيره الواسع على أداء كل المنظمات بالمجتمع، وترى عبده (2017) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام المنظمات والعاملين بها تمنعهم من تحقيق أهدافهم في التميز والإبداع، و من أبرزها عدم وضع الأهداف وفقدان الثقة بالنفس، والتمسك بالأفكار التقليدية، وتأجيل الأعمال المهمة وتضييع الفرص وغيرها (عبده، 2017) وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج الدراسة الحالية والتي اشارت الى أن ترتيب هذه المعوقات كالتالي:

جاءت أكثر المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وفي المرتبة الأولى " ضعف الموقف المالي للجمعية" بدرجة نسبية 96.76% ومتوسط وزني مرجح 2.90، وتأتي في المرتبة الثانية " ضعف التوجه التسويقي للبرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعية بالمجتمع " بدرجة نسبية 95.77% ومتوسط وزني مرجح 2.87، تليها في المرتبة الثالثة " التضارب في اتخاذ القرارات " بدرجة نسبية، 94.13% ومتوسط وزني مرجح 2.82.

العلاقة الارتباطية بين ابعاد الجينات التنظيمية ومعايير التميز المؤسسي.

جدول (9) يوضح معاملات الارتباط الثنائية بين ابعاد الجينات التنظيمية ومعايير التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

البيد الفردي	البيد التقني	البيد التنظيمي	البيد المؤسسي	معايير التميز المؤسسي
**0.672	**0.696	**0.745	**0.653	أبعاد الجينات التنظيمية
**0.736	**0.681	**0.743	**0.664	حقوق اتخاذ القرار
**0.762	**0.779	**0.815	**0.797	الهيكل التنظيمي
**0.784	**0.775	**0.828	**0.754	جودة المعلومات
				المحفزات

من بيانات الجدول السابق نجد ان هناك ارتباط طردي موجب عالي المعنوية عند مستوى 0.01 بين ابعاد أبعاد الجينات التنظيمية ومعايير التميز المؤسسي جميعها.

معامل الانحدار الخطى البسيط لبيان أثر ابعاد الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي
 لجمعيات تنمية المجتمع المحلي
 جدول رقم (10) يوضح معامل الانحدار الخطى البسيط بين ابعاد الجينات التنظيمية
 والتميز المؤسسي

الجينات التنظيمية	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	قيمة المحسوبة F	مستوى المعنوية
حقوق اتخاذ القرار	0.569	0,758	21,436	413,88	معنوية عند مستوى 0.01
الهيكل التنظيمي	0.465	0.684	19.912	352.976	معنوية عند مستوى 0.01
جودة المعلومات	0.517	0.723	22.032	418.17	معنوية عند مستوى 0.01
المحفزات	0.662	0.818	25.103	751.36	معنوية عند مستوى 0.01

وبحساب معاملات الانحدار الخطى البسيط لكل أبعاد الجينات التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي بشكل منفصل اتضح من بيانات الجدول ان حقوق اتخاذ القرار تفسر 56,9% من التباين في التميز المؤسسي وان 43,1% من التباين تفسره متغيرات أخرى، وتبلغ قيمة T 21,436 وقيمة F 413,88 وكلاهما معنوي عند مستوى 0.01، بينما الهيكل التنظيمي يفسر 46,5% من التباين في التميز المؤسسي و53,5% من التباين يرجع لعوامل أخرى وقد بلغت قيمة T 19,91 وبلغت قيمة F 352.976 وكلاهما معنوي عند مستوى 0.01، وتفسر المشاركة 50.6% من التباين في التميز المؤسسي وان 49.4% من التباين تفسره متغيرات أخرى، وتبلغ قيمة T 19,912 وقيمة F 352.976، وكلاهما معنوي عند مستوى 0.01 كما تفسر جودة المعلومات 51,7% من التباين في التميز المؤسسي وبلغت قيمة T 22,032 وقيمة F 418.17 وهي قيم معنوية عند مستوى 0.01، بينما تفسر المحفزات 66,2% من التباين في التميز المؤسسي وبلغت قيمة T 22.032، وقيمة F 751.36 وكلاهما معنوي عند مستوى 0.01

ومما سبق يتضح ان نسبة تفسير المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الجينات التنظيمية للتغير في المتغير التابع وهو التميز المؤسسي هي نسب متفاوتة ما بين 46,5% الى 66,2% وهي جميعها نسب معنوية في قيمة T، وقيمة F مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة والخاصة بأبعاد الجينات التنظيمية على المتغير التابع وهو التميز المؤسسي.

الانحدار الخطى المتعدد باستخدام طريقة (ENTER) لبيان الأثر الإجمالي لمتغيرات الجينات التنظيمية مجتمعة على التميز المؤسسي
جدول (11) يوضح نتائج الانحدار المتعدد بطريقة (ENTER) لتوضيح اثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير التباين في التميز المؤسسي

الجينات التنظيمية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	درجة المعنوية
	0.878	0.821	277.3	معنوي عند مستوى 0.01

من بيانات الجدول يتضح ان ابعاد الجينات التنظيمية مجتمعة تفسر 82,1% من التباين في التميز المؤسسي وان 17,9% من التباين في التميز المؤسسي يرجع الى متغيرات أخرى لم تشملها، وان معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بلغ 0.878 وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.01 مما يعنى وجود ارتباط طردي قوى بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وما يدل على وجود تأثير مرتفع للجينات التنظيمية مجتمعة على التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

النتائج العامة للدراسة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الجينات التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي واثبتت نتائج الدراسة قبول الفرض الرئيسي للدراسة وقبول الفروض الفرعية وكانت النتائج كما ما يلي:

- 1- أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير حقوق اتخاذ القرار بالجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 83.65% وبمتوسط وزني مرجح 2.51، وقد يرجع ذلك اهمية عملية اتخاذ القرار كأحد الابعاد الاساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي حيث ان القرارات تعتبر جوهر العمليات بالجمعية
- 2- أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير الهيكل التنظيمي للجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 75.59% وبمتوسط وزني مرجح 2.26، ويعتبر الهيكل التنظيمي كأحد الابعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع الى أن الهيكل التنظيمي يعد الوسيلة التي يتم من خلالها انجاز اعمال الجمعية وتحقيق اهدافها بكفاءة .

- 3- أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير جودة المعلومات بالجمعية بلغت الدرجة النسبية لها 79.41% وبمتوسط وزني مرجح 2.83، وتعتبر جودة المعلومات أحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع الى لما تمثله من اهمية في تحقيق التميز حيث يمكن اعتبارها العصب الذي يتوقف عليه أنشطة الجمعية .
- 4- أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول متغير المحفزات التي تقدمها الجمعية للعاملين واطباء مجلس الادارة بلغت الدرجة النسبية لها 71.61% وبمتوسط وزني مرجح 2.39، ونلاحظ ان الدرجات النسبية والمتوسطات للحوافز المعنوية في استجابات عينة الدراسة اعلى من درجاتهم على عبارات للحوافز المادية، وقد يرجع ذلك الى قصور تقديم الحوافز المادية، وتعتبر المحفزات أحد الأبعاد الأساسية المكونة الجينات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك قد يرجع الى تأثيرها لكبير على العاملين سواء بالايجاب او السلب من حيث توفيرها والعدالة في تقديمها بما يؤثر على نتائج اعمالهم.
- 5- أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول مظاهر التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بلغت الدرجة النسبية لها 82.80% وبمتوسط وزني مرجح 2.44، ويشير ذلك الى ان جمعيات تنمية المجتمع المحلي عينة الدراسة قد تمتلك درجة اعلى من المتوسط من معايير التميز وقد يرجع ذلك الى امتلاكها درجات اعلى من المتوسط من الجينات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز في المجتمع المحلي.
- 6- أن المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بلغت الدرجة النسبية لها 81.43% وبمتوسط وزني 2.44، وهذا يدل على أن هناك العديد من العوامل التي تعوق وصول جمعيات تنمية المجتمع المحلي لمستوى عالي من الأداء المطلوب لتحقيق التميز منها ما هو متعلق بمشكلات داخلية خاصة بالتكوين الداخلي للمنظمة (جيناتها التنظيمية) ومنها ما يرجع الى المجتمع الخارجي بمتغيراته المختلفة وتأثيره الواسع على أداء كل المنظمات بالمجتمع.

7- ان ابعاد الجينات التنظيمية مجتمعة تفسر 82,1% من التباين في التميز المؤسسي وان 17,9% من التباين في التميز المؤسسي يرجع الى متغيرات أخرى لم تشملها، وان معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي بلغ 0.878 وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.01 مما يعنى وجود ارتباط طردي قوى بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وما يدل على وجود تأثير مرتفع للجينات التنظيمية مجتمعة على التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي منها:

- 1- نشر ثقافة التميز بين العاملين واعضاء مجالس ادارات الجمعيات بحيث يسهم ذلك بإيجاد دافعية لتطبيق الخطط التطويرية باستمرار سواء ما يتعلق منها بالتطوير الداخلي للجمعية أو بتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- 2- مراجعة كافة الخدمات المقدمة واصلاح نواحي القصور الموجودة بها واعادة تقديمها مره اخرى للمجتمع بعد دراسة الاحتياجات الفعلية للمجتمع قبل تقديم الخدمة.
- 3- الاهتمام برأس المال البشري للجمعية وصقل مهاراتهم وخبراتهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم مما يشجع على بذل المزيد من الجهد للحصول على الحوافز ويزيد من الانتماء والولاء للجمعية.
- 4- الاعتماد على معايير ومقاييس واضحة للأداء تعكس من خلالها الوضع القائم وما يحتاج الى تعديل وتحسين.
- 5- الاهتمام بعمل الدورات التدريبية وورش العمل واستخدام استراتيجيات التعليم المستمر لصقل مهارات العاملين واعضاء مجلس الادارة لمساعدتهم على ايجاد افكار ابداعية في العمل تحقق التميز
- 6- تفويض بعض السلطات للعاملين بالجمعية لتحقيق قدر من المسؤولية الابداع والتميز في الأداء في نفس الوقت.
- 7- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار حتى يستطيع ان يواكب التطورات التي تمر بها الجمعية وفقا للتطورات التي يمر بها المجتمع المحيط بها

- 8- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وضرورة استخدامها في دراسة وتحليل واختيار البدائل وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي
- 9- التركيز على عمليات الإدارة بالأهداف لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الجودة والابداع والتميز .

المراجع:

أولا المراجع العربية:

- ابراهيم، السيد عبد الحميد (2007). مساهمة مراكز الأحياء بمكة المكرمة في دعم حقوق المستفيدين من خدماتها، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، لعدد 26.
- أبو حجر، طارق، أبو ناصر، حسن (2017). الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر الفساد -دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش، بحث منشور بمجلة مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة و المسائلة أمان، غزة، فلسطين.
- اشنوي، محمد (2013). **DNA المنظمات**، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية بجامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- البلاوي، حسن واخرون (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الرشيد، صالح (2009): التميز في الأداء :ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، بحث منشور في مجلة آفاق الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتوثيق، عدد 116.
- الزيقات، خالد محمود خلف (2013). اثر عوامل التغير على تحقيق التميز المؤسسي، بحث منشور في مجلة العلوم الادارية، الاردن عمان، عدد 2.
- السملي، علي (2007). متطلبات الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب، بحث منشور بجريدة الرياض، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض.
- السملي، علي (2002). ادارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- السلوادي، عبد الرحمن حسن و غنيم، أسيل نظام سالم (2022). الجينات التنظيمية " DNA " وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، عدد2، مجلد 30.
- السمالوطي، اقبال الأمير (1998). التنمية الاجتماعية سياسات وقضايا، القاهرة.

- العابدي، علي رزاق، الاسدي، محمد قحطان (2015). مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في زيادة المؤسسات الصحية (دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية مدينة الحلة، مجلة الأبحاث العلمية إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن.
- العادلوني، أكرم (2012): فلسفة العمل المؤسسي ودوره حياته، دار الحكمة، الأردن.
- العاني، ألاء عبد الموجود (2011). بعض العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاسها ف تكوين المعرفة التنظيمية - دراسة استطلاعية على عينة من المنظمات في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- العبيدي، ميسون (2015). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية، بحث منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- المليحي، إبراهيم عبد الهادي (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث.
- المليحي، رضا ابراهيم (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الماشي، أحمد سمير، المسدي، عادل عبد المنعم (2018). محددات الحمض النووي للمؤسسات، طنطا.
- المنسي، محمد عبد العزيز، محمود، المنزلي محمد (2013). نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة، بحث منشور في مجلة مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الوهيبي، عبد الله بن عبد الرحمن (2020). دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري، بحث منشور في مجلة علوم الهندسة، جامعة اسويط، عدد 48.
- جاد الرب، الفت ابراهيم (2013). التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر، بحث منشور في المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، عدد 1.
- حجازي، نهال موسى (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم - الإدارية، جامعة الأزهر.
- حداد، عفاف عبده ابراهيم (2019). الجهود الدعوية لجمعيات التنمية الاجتماعية في السعودية ودورها في الدعوة: جمعية المودة نموذجا، بحث منشور في مجلة العلوم الانسانية الدولية، السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن (2005). القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- حسن، ابو كويك (2012). دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

حواطي، وردة و دروم، احمد (2020): السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي : دراسة علي عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، بحث منشور في مجلة الريادة الاقتصادية للاعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر.
صادق، نبيل محمد(1998): طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة.

عبد اللطيف، رشاد احمد (2007): التنمية الاجتماعية في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (2001): أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية- مدخل دراسة المجتمع، دار جندي، القاهرة.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (1999): نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل تكامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عواريب، الزعرة (2016): دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

عبده، رنا (2017): ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.

غباري، أمل سلامة (2018): إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع : دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات بإدارات الأحياء بمحافظة الإسكندرية، بحث منشور، بمجلة الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين، عدد 59.

قاسم، محمد رفعت، العمري، أبو النجا محمد (2006) : تنظيم المجتمع منظمات وتطبيقات ، الطباعة الحرة، القاهرة.

ليده، شاهيستا (2015). أثر الجينات التنظيمية على قدرة المرؤوسين الابتكارية دراسة تطبيقية- على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة طنطا.

محمود، منال طلعت (2001). التنمية والمجتمع المحلي مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

مرزوق، ابتسام (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير ، غزة.

مقداد، محمد واخرون (2014). دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية في تخفيض معدلات الفقر في قطاع غزة- دراسة حالة - جمعية الصلاح الإسلامية، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، عدد 2.

مولاي، امينة و كافي، ميمون (2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، عدد 1.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- ALKasasbeh, M et all (2011). **Investigating The Relationship between Knowledge Sharing Strategies Organizational Excellence Pillars**, Journal IBIMA Publishing, Vol. (19)
- Al Rawashdeh o. et all(2012). **The relationship between knowledge strategies and pillars of institutional excellence**, "Philanthropy, markets, and Islamic financial institutions: a new paradigm", Humanomics, Vol. 23 Issue: 4,
- Bordia, R.,, & Neely, D. (2005). **Innovation's ORGDNA**. Booz Allen Hamilton, New York, USA.
- Gharmy, B. (2006): **The Factor of Organizational DNA**, Harvard Business
- Gary , N.& Nelson, F (2004). " **The four factor of organizational DNA**" Retrieved from <http://www.Boozallen.com/4factor.html>.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005).: **Organizational DNA for strategic innovation**. *California Management Review*, 47(3),
- Hovivyan, L. (2006). **Organizational DNA: diagnosing the health of organizations in Armenia** (Doctoral dissertation).
- Johnson, G.,& Scholes, K., (2002). **Exploring corporate strategy**. Harlow. Financial Times, Prentice Hall.
- Mann, R. et all, (2011).**Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 28
- Nafei, W. (2014). **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**. International Business Research.
- Neilson, G.& Pasternack, B., (2007): Results, booz allen Hamilton Inc. [www.http://boozallen.com](http://boozallen.com)