

ممارسات الهدم الخلاق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية

Creative demolition practices and their relationship to
achieving competitive advantage for civil associations

دكتورة بسمة عبد اللطيف أمين عبد الوهاب
أستاذ تنظيم المجتمع المساعد بقسم طرق الخدمة الاجتماعية
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى: تحديد مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي- التغيير التنظيمي- الإبداع- الثقافة التنظيمية) بالجمعيات الأهلية، وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة- الجودة في تقديم الخدمات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين- المرونة) للجمعيات الأهلية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق وتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، والتوصل إلى آليات إجرائية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وقد انتمت الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، كما استندت إلى: استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الجمعيات الأهلية، وقد توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات الهدم الخلاق وتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وأوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر للوائح والأنظمة الخاصة بالعمل في الجمعيات الأهلية وتطوير استخدام التكنولوجيا بما يساهم في تميز تقديم الخدمات للمستفيدين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الهدم الخلاق- الميزة التنافسية- الجمعيات الأهلية.

Abstract:

The current study aimed to: Determine the level of creative demolition practices (strategic thinking - organizational change - creativity - organizational culture) in civil associations, determine the level of achieving competitive advantage (efficiency - quality in providing services - responding to the needs of beneficiaries - flexibility) for civil associations, And determining the correlation between the level of creative demolition practices and achieving a competitive advantage for civil associations, and arriving at proposed procedural mechanisms from the perspective of Community Organization method to achieve a competitive advantage for civil associations, The study belonged to the type of descriptive studies, It was also based on: using the descriptive approach in the form of a comprehensive social survey of members of boards of directors and workers in civil associations, The results concluded: There is a positive statistically significant correlation between Creative demolition practices and achieving a competitive advantage for civil associations, The study recommended the necessity of constantly updating the rules and regulations for working in civil associations and adapting the use of technology to contribute to the excellence of providing services to beneficiaries.

Key Words: Creative Demolition Practices- Competitive Advantage- Civil Associations.

أولاً- مشكلة الدراسة وأهميتها:

تُقدِّم الجمعيات الأهلية برامج متنوعة في العديد من المجالات (الاجتماعية-الاقتصادية-الثقافية-البيئية-الصحية...إلخ) مما يسهم في إحداث التنمية المجتمعية لصالح المواطنين (المستفيدين من خدماتها)، فضلاً عن كونها تؤدي دور الوسيط بين المواطنين والدولة، فهي كفيلة بالارتقاء بشخصيات المواطنين (المستفيدين) من خلال نشر المعرفة والوعي، وتعبئة الجهود الفردية والجماعية؛ لتحقيق المزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتأثير في السياسات العامة للدولة.

فقد بلغ عدد الجمعيات الأهلية -التي قد تم توفيق أوضاعها- على مستوى جمهورية مصر العربية في عام 2023 (32924) جمعية أهلية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، 2023) منهم (1934) جمعية أهلية على مستوى محافظة الفيوم "بندر ومراكز المحافظة" (مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم، 2023).

وباعتبار طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية، فهي تسعى إلى: تحسين أحوال المجتمعات، والمساهمة في تلبية احتياجات المواطنين بما يسهم في العمل على إحداث تغيير مقصود، وإيجاد حلول لمشكلاتهم في حدود الموارد المتاحة (عبد الفتاح، 2011، ص116)، فإن ذلك يتم من خلال الاستناد على مجموعة متنوعة من المداخل المهنية، التي تركز على تبادل الآراء والأفكار، والاستفادة من كافة الطاقات الموجودة (عبد اللطيف، 2003، ص340).

حيث تواجه الجمعيات الأهلية العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق أداءها لأدوارها المختلفة، ومنها تلك المرتبطة باستخدام أساليب وأدوات تقليدية في عصر الرقمنة، وعدم تطويع استخدام التكنولوجيا في شتى مجالات عملها، وذلك يوجه الجمعيات الأهلية الراغبة في البقاء والاستمرار إلى مواكبة كافة التغييرات المجتمعية الطارئة؛ لتقديم أفضل خدمات لمستفيديها، مما يدفعها لضرورة تبني برامج ومداخل للتغيير.

وهذا يؤدي بدوره إلى أهمية تطويع أبعاد (ممارسات) الهدم الخلاق للتخلص من الممارسات والأفكار التقليدية؛ من أجل إتاحة المجال للابتكار والتطوير بالجمعية، فهي: عملية ديناميكية تعتمد عليها الجمعيات لابتكار أساليب وطرق إنتاج حديثة خاصة باستبدال البرامج والخدمات القديمة بأخرى جديدة.

فقد أكدت دراسة سليمية (2016) أن الهدم الخلاق يتمثل في كونه: مجموعة من الإجراءات والعمليات متعددة المستويات داخل المؤسسات والجمعيات، والتي يتم من خلالها التخلص من الأفكار والطرق والأساليب والأدوات القديمة، لصالح كل ما هو حديث، كما أن هذه الإجراءات تُنتج أفكار إبداعية قادرة على تحسين أداء الجمعيات الأهلية وتمكنها من المنافسة.

وهدفت دراسة مساعدة (2018) إلى: تحديد واقع إدارة الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية الأردنية والكشف عن مستوى تحسين جودة الخدمات فيها، كما سعت للتعرف على دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين مستوى الأداء في الجمعيات الأهلية، وتوصلت إلى أن: إدارة الهدم الخلاق لها تأثيراً كبيراً على تحسين أداء الجمعيات الأهلية. كما أشارت دراسة هلال (2009) إلى أن سمات الهدم الخلاق تتمثل في: كونه يسعى إلى بناء قدرات الجمعيات الأهلية في التكنولوجيا، وتعزيز أنشطة البحث والتطوير، والاعتماد على الآليات القابلة للاستدامة، وتطوير استخدام التكنولوجيا في مواجهة المشكلات المختلفة؛ وذلك بهدف تبديل أنماط التفكير التقليدية بالأفكار الإبداعية الحديثة.

وأضافت دراسة كل من Bloch & Metcalfe (2018) ودراسة الرميدي (2018) إلى أن: سمات الهدم الخلاق تتمثل في: إحداث تغيير هيكلي ونشر روح الابتكار والمرونة والقواعد والإجراءات المتبعة في الجمعيات الأهلية.

واستهدفت دراسة Masadeh (2019) التعرف على: أثر تطبيق الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي لممارسات الهدم الخلاق في تحسين الأداء التنظيمي، وكانت أكثرها تأثيراً على النحو التالي: التغيير التنظيمي ثم الإبداع التنظيمي، ثم التفكير التنظيمي، وأخيراً الثقافة التنظيمية.

وأكدت دراسة رضوان والسعداوي (2020) على أن: أبعاد الهدم الخلاق تتمثل في: التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية، وتوصلت إلى: وجود تأثير معنوي لأبعاد الهدم الخلاق في تطوير القدرات التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات المتنوعة.

كما توصلت دراسة رفیق (2022) إلى: ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى ممارسات الهدم الخلاق في المؤسسات الأهلية والشركات لما لها من أهمية كبيرة في تنشيط الإبداع والابتكار ولترسيخ صورة سمعة المؤسسات الأهلية في المجتمع؛ مما يؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي.

ويتضح مما سبق أن ممارسات الهدم الخلاق تسهم في الحرص على استبدال النظم، الأدوات، الاستراتيجيات القديمة - غير الملائمة لطبيعة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في العصر الحالي- بأخرى حديثة ومتطورة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض من خلال تقديم خدمات مميزة وذات استدامة لصالح المستفيدين.

وهذا ما أكدته دراسة **نحاسية (2008)** في أن: المؤسسة تحقق ميزة تنافسية أفضل ومستدامة حينما يتم تقديم خدمات مساعدة لأكبر عدد من المستفيدين، وتقدم تلك الخدمات من خلال تطويع الرقمنة، بل ومتابعة المستفيدين بعد حصولهم على الخدمات المختلفة.

وأكدت دراسة **Rahimli (2012)** أنه: لحصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يكون لديها المعرفة الكافية حول صنع وتوزيع واستخدام المعرفة وتزويد العاملين بالمهارات الكافية والتي تؤهلهم للمعرفة بكل العمليات التنظيمية داخل المنظمة.

بينما استنتجت دراسة **حسن (2012)** أن: الجمعيات الأهلية تتنافس على طرفين، الأول- المستفيدين المباشرين من الخدمات التي تقدمها لهم، والثاني- الجهات المانحة التي تستفيد من الجمعيات الأهلية في توصيل دعمها/ خدماتها إلى المستفيدين، فالجمعيات الأهلية وسيطاً فاعلاً بين المستفيدين والجهات المانحة باعتبارها تتلقى الدعم من تلك الجهات لتوصيلها للمستفيدين.

وقد توصلت دراسة **عبد المولى (2021)** إلى: إن المنظمات الاجتماعية تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة، والتغير المستمر في احتياجات/ رغبات المستفيدين؛ مما يتطلب منها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق لها أهداف استراتيجية بعيدة المدى، ومعرفتها بقواعد التنافس التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بين غيرها من المنظمات.

كما أكدت دراسة **السلمان (2014)** أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في: الكفاءة، الجودة في تقديم الخدمات، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، المرونة، كما أكدت على ضرورة بحث الجمعيات الأهلية عن التطوير/ الإبداع وتقديم الخدمات الجديدة.

في حين أن دراسة بسيوني (2020) أشارت إلى: إن أبعاد الميزة التنافسية تمثلت في: الميزة الابتكارية، الميزة الاستراتيجية، ميزة البحث والتطوير، وميزة تلبية احتياجات المستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى: إن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

ويتبين من خلال ما سبق أن الجمعيات الأهلية حتى تحقق ميزة تنافسية، فإنها لا بُد من أن تركز على صناعة القيمة الحقيقية من داخلها وذلك بتهيئة بيئة تنظيمية تساعد على الإنجاز وتشجيع العاملين فيها على تنفيذ كافة العمليات الداخلية بدقة وذلك بهدف تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة، وعددها (14) دراسة منهم (6) دراسات محلية و(5) دراسات عربية، و(3) دراسات أجنبية، عرضت الفترة الزمنية من عام 2008م حتى عام 2022م، كما اختلفت هذه الدراسات فيما بينها من حيث المتغيرات والأبعاد بما يجعل المجال مفتوحاً لمزيد من الدراسات حول متغير ممارسات الهدم الخلاق، ومتغير الميزة التنافسية، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

(أ) أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تأكيدها للرؤى الخاصة بالإطار النظري للدراسة الحالية، كدراسة كل من (سليمية 2016 - مساعدة 2018 - هلال 2009 - Bloch & Metcalfe 2018 - الرميدي 2018 - Masadeh 2019 - رضوان والسعداوي 2020 - رفيق 2022 - نحاسية 2008 - Rahimli 2012 - حسن 2012 - عبد المولى 2021 - السلطان 2014).
- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، بالإضافة إلى اعتمادها على استخدام المقاييس كأدوات دراسة لتحديد مستوى ممارسات الهدم الخلاق ومستوى تحقيق الميزة التنافسية كدراسة كل من (سليمية 2016 - مساعدة 2018 - هلال 2009 - Bloch & Metcalfe 2018 - الرميدي 2018 - Masadeh 2019 - رضوان والسعداوي 2020 - رفيق 2022 - نحاسية 2008 - Rahimli 2012 - عبد المولى 2021 - بسيوني 2020).

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها لنوعية مجتمع الدراسة، حيث طُبقت الدراسة الحالية على المسؤولين -أعضاء مجالس الإدارات والعاملين- في الجمعيات الأهلية أما دراسة كل من (سليمية 2016- مساعدة 2018- هلال 2009- Bloch & Metcalfe 2018- الرميدي 2018- Masadeh 2019 - رضوان والسعداوي 2020- رفيق 2022- نحاسية 2008- 2012 Rahimli - عبد المولى 2021- السلطان 2014) فقد طُبقت على إدارات تعليمية ومؤسسات وشركات مختلفة.

2- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد أهدافها، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تحديد واقع الهدم الخلاق في المجالات المختلفة كدراسة كل من: (سليمية 2016- مساعدة 2018- هلال 2009- Bloch & Metcalfe 2018 - الرميدي 2018- Masadeh 2019 - رضوان والسعداوي 2020- رفيق 2022) بينما هدف البعض الآخر إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات كدراسة كل من: (نحاسية 2008- 2012 Rahimli - حسن 2012- عبد المولى 2021- السلطان 2014- بسيوني 2020).

(ج) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، فقد ساهمت الدراسات السابقة في: تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وتحديد أهدافها، بالإضافة إلى المساعدة في اختيار المنهج والأدوات المناسبة للدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن: طريقة تنظيم المجتمع تهتم بالبحث حول كل المتغيرات التي تهدف إلى تحسين أداء الجمعيات الأهلية والتي من بينها أبعاد ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية)؛ مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة في تقديم الخدمات، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، المرونة) للجمعيات الأهلية، وبالتالي تتحدد القضية الرئيسة للبحث في: "تحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق وتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية".

ثانياً - مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم ممارسات الهدم الخلاق:

أ- تُعرف الممارسات بأنها: السلوكيات والأفعال والطرق والأنشطة والسياسات التي يتم استخدامها في المنظمات (الصغير والنصار، 2002، ص 8).

ب- وتُعرف أيضاً بأنها: مجموعة العمليات والأنشطة والوظائف المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها (Keir & Youssif, 2016, p.23).

ج- ويُعرف الهدم الخلاق بأنه: أسلوب متطور قادر على وضع آليات وهياكل تنظيمية تساعد الجمعيات الأهلية على بث العزيمة والطاقة الجديدة في إدارة عملياتها وبشكل يزيد من قدرتها على التنافس مع نظيراتها من الجمعيات الأهلية الأخرى من خلال التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية (Nightingale, 2015, p.70).

د- ويُعرف بأنه: عملية تنافسية تقود الجمعية إلى التميز عن غيرها من خلال ممارستها للتفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية وذلك بفعل مرونة الجمعية، وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة، وبالتالي تطور أعمالها وخدماتها المقدمة للمستفيدين (الدوري، 2022، ص 17).

هـ- كما يُعرف بأنه: خلق تكنولوجيا جديدة، وطرق وأساليب عمل مستحدثة لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة (Allison, 2014, p.27).

و- ويُعرف أيضاً بأنه: مُتغير يعمل على تحسين وتطوير قدرة المنظمة/ المؤسسة؛ لتجديد نشاطاتها وأعمالها وأيضاً الثقافة السائدة فيها مع التركيز على كل ما هو جديد ومُبْتَكِر (Anderson, 2004, p.57).

ز- وتُعرف ممارسات الهدم الخلاق وفق البحث الحالي بأنها: العمليات التي تعتمد على تحسين أداء الجمعيات الأهلية وتزودها بمجموعة من أساليب العمل المستحدثة وتُمكنها من منافسة الجمعيات الأهلية الأخرى في تقديم الخدمات المختلفة، ويتم قياسها من خلال ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي: ويتمثل في قيام المسؤولين في الجمعيات بإصدار اللوائح والنظم بشكل واضح، بالإضافة إلى اتخاذهم للإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات في أداء العاملين.
 - التغيير التنظيمي: ويتمثل في إجراء الجمعيات لتغييرات جذرية سواء استحداث أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، أو تحديث أنظمتها لتيسير حصول المستفيدين على خدماتها.
 - الإبداع: ويتمثل في تقديم الجمعيات لأنشطة تنسم بالجدية والأصالة، وتحفيزها للعاملين من أجل تبادل الأفكار المبتكرة فيما بينهم.
 - الثقافة التنظيمية: وتتمثل في وضع الجمعيات لأهداف محددة وواضحة، ووضعها لمعايير تتعلق بتقييم العاملين بشفافية، تحقيقاً لقيم العدالة والمساواة بين العاملين.
- 2- مفهوم الميزة التنافسية:
- أ- تُعرف الميزة التنافسية بأنها: تفوق الجمعية الأهلية على الجمعيات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها؛ من خلال تحقيقها لكل من: الكفاءة، الجودة، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، المرونة (طالب والبناء، 2012، ص58).
- ب- كما تُعرف بأنها: توصل الجمعية الأهلية إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من الطرق التي تستخدمها الجمعيات الأهلية الأخرى المنافسة لها (الخصيري، 2004، ص34).
- ج- وتُعرف بأنها: قدرة الجمعية الأهلية على جذب المستفيدين من خدماتها، وبناء مكانة مميزة لها كجمعية أو لأنشطتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم، وتحقيق رضاهم عن أنشطتها (المومني ومقاطف، 2012، ص212).
- د- وتُعرف بأنها: قدرة الجمعية الأهلية على توليد شيء منفرد، أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميزها عن منافسيها من الجمعيات الأهلية الأخرى من أجل بقائها واستمرارها (Wheelen & Hunger, 2012, p.56).
- هـ- وتُعرف الميزة التنافسية وفق البحث الحالي بأنها: قدرة الجمعيات الأهلية على أن تُقدّم خدمات ذات خصائص مُتميزة، وأن يكون لها قيمة مضافة (الموارد، المهارات، التكنولوجيا) تُميزها عن غيرها من الجمعيات الأخرى، ويتم قياسها من خلال ما يلي:

- الكفاءة: وتتمثل في ضم الجمعيات لفريق عمل مؤهل للمنافسة مع الجمعيات الأخرى، واعتمادها في تقديم خدماتها على الاستدامة.
- الجودة في تقديم الخدمات: وتتمثل في تقديمها لبرامج مختلفة، بالإضافة إلى استخدامها لأنظمة فحص ورقابة على خدماتها.
- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين: وتتمثل في اهتمام الجمعيات باستطلاع آراء المستفيدين حول خدماتها، والاستجابة لأرائهم، وتنوع خدماتها وفق رغبات المستفيدين.
- المرونة: وتتمثل في تفويض مجالس الإدارات لبعض الصلاحيات للعاملين، وحرص الجمعيات على تطوير خدماتها وفق التغيرات التكنولوجية، وتكيفها مع التغيرات الطارئة.

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) بالجمعيات الأهلية.
- 2- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة) للجمعيات الأهلية.
- 3- تحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) وتحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة) للجمعيات الأهلية.
- 4- التوصل إلى آليات إجرائية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

رابعاً - تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) بالجمعيات الأهلية؟

2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة- الجودة في تقديم الخدمات-

الاستجابة لاحتياجات المستفيدين- المرونة) للجمعيات الأهلية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير

الاستراتيجي- التغيير التنظيمي- الإبداع- الثقافة التنظيمية) وتحقيق الميزة

التنافسية (الكفاءة- الجودة في تقديم الخدمات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين-

المرونة) للجمعيات الأهلية؟

خامساً- المنطلق النظري للدراسة:

ترتبط نظرية الهدم الخلاق بموضوع الدراسة الحالية:

فقد أشار شومبيتر إلى: إن المنافسة الشديدة بين المنظمات هي التي تدفعها نحو

الإبداع، والابتكار، وبالتالي فهي تحتاج إلى إعادة النظر في التكنولوجيا المستخدمة وإلى

مصادر التمويل وإلى مراجعة الهيكل التنظيمي، وذلك باعتبار أن أساس هذه المنافسة هي

الخدمات والأنشطة الجديدة التي تقدمها هذه المنظمات، فالهدم الخلاق يُعد بمثابة عملية

تطوير مستمر للمنظمة من الداخل وتدمير مستمر أيضاً للبنية القديمة؛ لخلق بنية جديدة

مكونة من: موارد جديدة وتكنولوجيا وإعادة هيكلة؛ لتمكين المنظمة من الاستمرار

والمنافسة مع غيرها (Schumpeter, 1945, P.366).

وتركز هذه النظرية على إعادة الهندسة في المنظمة من خلال ما يلي: إعادة تصميم

هيكل وعمليات المنظمة بالطرق والأنظمة الجديدة؛ لتعزيز قدرتها على الاستعداد

لمتطلبات العصر من خلال إلتزام أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بممارسات الهدم

الخلاق المتمثلة في التفكير الاستراتيجي- التغيير التنظيمي- الإبداع- الثقافة التنظيمية،

بالإضافة إلى التركيز على المخرجات-المهارات- وليس المهام لإنجاز الأعمال

المختلفة، تطويع استخدام التكنولوجيا في المنظمة؛ وذلك لتحسين الخدمات المقدمة

للمستفيدين بما يحقق الميزة التنافسية لها والتي تتضح من خلال مدى تحقيقها للكفاءة-

الجودة في تقديم الخدمات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين- المرونة (Hammer,

1990, p.7).

- ويمكن الاستفادة من نظرية الهدم الخلاق في الدراسة الحالية من خلال ما يلي:
- 1- وصف وتحديد مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) بالجمعيات الأهلية من خلال مساعدة الجمعيات الأهلية على بناء هيكل قوي يتميز بالقدرة على المنافسة.
 - 2- تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية من خلال التطوير المستمر لها وتدمير الأساليب القديمة واستبدالها بالأساليب الحديثة بالتركيز على: الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة.
 - 3- تساعد هذه النظرية الجمعيات الأهلية على تجديد أنظمتها وأساليبها وأدواتها - من خلال تحديد نقاط القوة وتدعيمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها-؛ وذلك حفاظاً عليها من الاندثار.

سادساً- الإطار النظري للدراسة:

1- الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية:

- أ- أهمية ممارسات الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية: تأتي أهمية ممارسات الهدم الخلاق من كونها تعمل على إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وتطوير عملياتها في جوانب تتفق مع التغييرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المجتمع المحيط، وذلك مع مراعاة متطلبات التكنولوجيا الحديثة والتي تُنشأ ابتكارات جديدة باسم عملية الهدم الخلاق، حيث تؤدي هذه العملية إلى جعل الجمعيات الأهلية الأقدم -والأقل تطلعاً إلى المستقبل وغير القادرة على المنافسة- تصبح جمعيات أهلية ذات خدمات منافسة للجمعيات الأهلية الأخرى (Kamolsook & Badir & Frank, 2019, p 16).
- ب- خصائص ممارسات الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية: تتمثل خصائص ممارسات الهدم الخلاق فيما يلي: أنها قادرة على بناء هيكل قوي للجمعية الأهلية، تحقق التغيير الإيجابي للجمعيات الأهلية، تعمل على استبعاد البنية/ الوسائل القديمة وإحلالها ببنية/ وسائل جديدة، تشجع الجمعيات الأهلية على الابتكار والإبداع في تقديم خدماتها للمستفيدين، تُمكن الجمعيات الأهلية من تحديد مواطن القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها (الطراونة والصررايرة، 2012، ص19).
- ج- أبعاد ممارسات الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية: تتمثل أبعاد ممارسات الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية فيما يلي:

- التفكير الاستراتيجي: ويتمثل في كونه عملية كاملة تستخدمها الجمعيات الأهلية للتحليل والتفسير؛ وذلك لبناء تصورات استراتيجية تقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها في إطار بيئة متغيرة، كما إنه يُعد تفكير تنافسي يميز جمعية أهلية عن الأخرى من خلال تطبيقه للمعارف الجديدة (Fawcett, 2018, p.216).
 - التغيير التنظيمي: ويتمثل في كونه انتقال الجمعية الأهلية من حالة إلى حالة أخرى أفضل وذلك على المدى الطويل، من خلال تطوير الإجراءات والممارسات، ووضع أهداف تحويلية جديدة - تواكب أية مستجدات - تساعد على التحسين المستمر مع تنفيذ خطط عمل محددة وواضحة من قبل فريق متكامل من العاملين بها (Will & Mueller, 2019, p.102).
 - الإبداع: ويتمثل في تحويل الأنشطة الجديدة في الجمعيات الأهلية إلى أنشطة وواقعية، كما إنه يتطلب: تشجيع العاملين على المخاطرة بتنفيذ أنشطة غير تقليدية، وتوفير موارد مادية للإبداع، ووضع أنظمة للمكافآت على كل فكرة جديدة مقدمة من قبل العاملين (Saeed & Rafique, 2014, p.135).
 - الثقافة التنظيمية: وتتمثل في اهتمام الجمعيات الأهلية بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بها، والعمل على ترسيخ روح المبادرة لديهم في تقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين، بالإضافة إلى مشاركة العاملين لأعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطط والسياسات اللازمة للتطوير (Elsmore, 2001, p.63).
- 2- الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية:
- أ- أهمية تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية: تتمثل أهداف تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يلي (النشومي والغشمي، 2020، ص86):
 - تُعد هدف رئيس تسعى إليه الجمعيات الأهلية، وتعبّر عن قدرتها على استثمار الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين الجمعيات الأهلية المنافسة.
 - تؤدي إلى إيجاد/ خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
 - تُفيد في الحفاظ على النشاط التسويقي لأنشطتها المختلفة في ظل التغيرات البيئية.
 - تُعد معياراً لتحديد الجمعيات الأهلية النشطة عن غيرها؛ لكونها تتميز في تقديم أنشطة متفردة يصعب محاكاتها باستمرار.

ب- خصائص تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية: تتمثل خصائص تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يلي (بني حمدان وإدريس، 2007، ص356):

- يُعد تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية نسبي.
 - يؤدي تحقيقها للأفضلية والتفوق على المنافسين.
 - تتبع من داخل الجمعيات الأهلية وتحرص على تحقيق قيمة لها.
 - يؤدي تحقيقها إلى التأثير في إدراك المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية.
 - تتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- ج- أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية: تتمثل أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يلي:
- الكفاءة: وتتمثل في الاستثمار الأمثل للمواد المتاحة بالجمعيات الأهلية، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فكلما كانت الجمعية الأهلية أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون الجمعية أكثر تنافسية مقارنةً بغيرها (شالز وجارث، 2008، ص 204).
 - الجودة في تقديم الخدمات: وتتمثل في الحرص على إرضاء المستفيدين من خلال تقديم الجمعيات الأهلية لأنشطة/ خدمات متميزة (عظيمي، 2010، ص210).
 - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين: وتتمثل في اهتمام الجمعيات الأهلية بمعرفة الاحتياجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها، والعمل على إشباعها بالكامل (ياسين، 1998، ص 74).
 - المرونة: وتتمثل في القدرة على مسايرة التغيير في الاحتياجات الفردية لكل مستفيد، بالإضافة إلى قدرة الجمعيات الأهلية على مواجهة التغيير في مستوى الطلب (عودة، 2014، ص263).

سابعاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، وقد تم اختيار هذا النوع من الدراسات؛ نظراً للأسباب التالية: وصف وتحديد مستوى ممارسات الهدم الخلاق، وصف وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وصف طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الهدم الخلاق، وتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

2- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الراهنة على استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الجمعيات الأهلية، وقد تم الاعتماد على هذا المنهج للأسباب التالية: ملائمته للحصول على بيانات كافية ودقيقة بشأن ممارسات الهدم الخلاق وأبعاد الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، ملائمته للتوصل إلى نتائج عالية من الدقة يمكن تعميمها لتفيد في تطوير عمل الجمعيات الأهلية.

3- أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة الراهنة على مقياسين وهما: مقياس ممارسات الهدم الخلاق، ومقياس الميزة التنافسية، وكلاهما من (إعداد الباحثة)، وقد تم بناؤهم على النحو التالي:

أ- الاطلاع على: (الكتابات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية).

ب- تم تحديد محاور المقياسين وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها:

- بالنسبة لمقياس ممارسات الهدم الخلاق تضمن محورين:

- المحور الأول: البيانات الأولية، وتضمن: (6) أسئلة.
- المحور الثاني: وتضمن أبعاد المقياس وهي: (التفكير الاستراتيجي (9) عبارات- التغيير التنظيمي (8) عبارات- الإبداع (8) عبارات- الثقافة التنظيمية (10) عبارات).

- بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية تضمن محورين:

- المحور الأول: البيانات الأولية، وتضمن: (6) أسئلة.

- **المحور الثاني:** وتضمن أبعاد المقياس وهي: (الكفاءة (8) عبارات- الجودة في تقديم الخدمات (8) عبارات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين (8) عبارات- المرونة (8) عبارات).

▪ **طريقة تصحيح أدوات الدراسة "كلاً المقياسين":** اعتمدت أدوات الدراسة على: تدرج مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5)).

▪ **إجراءات صدق أدوات الدراسة:**

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** فقد تم عرض المقياسين على عدد (9) من أعضاء هيئة التدريس بكليتي الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم وجامعة حلوان، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وقد تم حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة البعض الآخر، وبناءً على ذلك تمت صياغة المقياسين في صورتها النهائية، وأصبح عدد أبعاد مقياس ممارسات الهدم الخلاق (4) أبعاد رئيسية على النحو التالي: (التفكير الاستراتيجي - التعبير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية)، وعدد أبعاد مقياس الميزة التنافسية (4) أبعاد رئيسية على النحو التالي: (الكفاءة- الجودة في تقديم الخدمات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين- المرونة).

- **صدق الاتساق الداخلي:** ويعني مدى تمثيل بنود الأداة للمحتوى المراد قياسه، وللتحقق من صدق محتوى أدوات الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية في كلاً الأدوات على النحو التالي:

1- **مقياس ممارسات الهدم الخلاق:**

فقد بلغ معامل صدق الاتساق الداخلي لبعد التفكير الاستراتيجي (0,963***)، وفي بعد التعبير التنظيمي بلغ (0,934***)، وفي بعد الإبداع بلغ (0,971***)، وفي بعد الثقافة التنظيمية بلغ (0,869***)؛ وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2- **مقياس الميزة التنافسية:**

فقد بلغ معامل صدق الاتساق الداخلي لبعد الكفاءة (0,950***)، وبلغ معامل الصدق الذاتي لبعد الجودة في تقديم الخدمات (0,971***)، وبلغ معامل الصدق الذاتي لبعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين (0,942***)، وبلغ معامل الصدق الذاتي لبعد المرونة (0,871***)، وهذا يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

■ ثبات أدوات الدراسة: وقد تم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لِكُلِّ المقياسين، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى كل أداة بالكامل وعلى مستوى المحاور، على النحو التالي:

1- مقياس ممارسات الهدم الخلاق:

وتمثلت نتائج الثبات لمعامل (ألفا-كرونباخ) في أن: بعد التفكير الاستراتيجي بلغ (0,905)، وبعد التغيير التنظيمي بلغ (0,915)، وبعد الإبداع بلغ (0,867)، وبعد الثقافة التنظيمية بلغ (0,815) والمقياس ككل بلغ ثباته (0,963)؛ وتلك النسبة تدل على أنه يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

2- مقياس الميزة التنافسية:

وتمثلت نتائج الثبات لمعامل (ألفا-كرونباخ) في أن: بعد الكفاءة بلغ (0,888)، وبعد الجودة في تقديم الخدمات بلغ (0,906)، وبعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بلغ (0,908)، وبعد المرونة بلغ (0,826) والمقياس ككل بلغ ثباته (0,964)؛ وتلك النسبة تدل على أنه يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات.

4- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

بلغ عدد الجمعيات الأهلية في محافظة الفيوم (1934) جمعية أهلية، وتم تطبيق الدراسة على (5) جمعيات أهلية ببندر الفيوم، وهي: جمعية صلاح الدين الأيوبي، جمعية رسالة، جمعية الطريق للتنمية، جمعية الهلال الأحمر، جمعية صناعات الحياة. وقد تم اختيار التطبيق على تلك الجمعيات بناء على ترشيح من مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم، وذلك للأسباب التالية: لكون تلك الجمعيات من أكثر الجمعيات النشطة على مستوى مدينة الفيوم، تسعى لتحقيق مراكز تنافسية مقارنة بالجمعيات الأهلية المماثلة، تقدم أنشطة متفردة تميزها عن غيرها من الجمعيات الأهلية الأخرى، تلتزم بعقد اجتماعات دورية لمجالس الإدارات بما يستهدف تطوير أنشطتها لمواكبة التغيرات المجتمعية، تخدم أكبر عدد من المستفيدين.

ب- المجال البشري:

تم التطبيق على جميع أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الجمعيات الأهلية، وعددهم (207) مفردة من إجمالي (237) مفردة، وقد تعذر التطبيق على باقي مفردات مجتمع الدراسة نظراً لعدم تواجدهم أثناء فترة تطبيق الدراسة الميدانية. ومن الجدير بالذكر أنه: قد تم الحصول على موافقة أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الجمعيات الأهلية قبل البدء في تطبيق أدوات الدراسة.

ج- المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من 2023/7/9م حتى 2023/8/6م.

5- المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات- النسب المئوية- المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري- القوة النسبية- معامل ارتباط بيرسون- ألفا كرونباخ).

ثامناً- التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة:

1- البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

(ن=207)

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الاستجابة	ك	%	المتغير	الاستجابة	ك	%
النوع	ذكر	171	82,6	المتغير الذي تشغله في الجمعية	رئيس مجلس إدارة	5	2,4
	أنثى	36	17,4		نائب رئيس مجلس إدارة	5	2,4
	المتوسط الحسابي	42,46	أعلى قيمة		عضو مجلس إدارة	9	4,3
الانحراف المعياري	13,24	أقل قيمة	أمين الصندوق		5	2,4	
متوسط	8	3,9	سكرتير		12	5,8	
فوق المتوسط	23	11,1	أخصائي اجتماعي		7	3,4	
جامعي	148	71,5	مدير تنفيذي		5	2,4	
دراسات عليا (ببومَة- ماجستير- دكتوراه)	28	13,5	مسئول نشاط		95	45,9	
أعزب	70	33,8	متطوع		64	30,9	
متزوج/ة	126	60,9	صالح الدين الأيوبي		72	34,8	
مطلق/ة	6	2,9	رسالة	61	29,5		
أرمل/ة	5	2,4	الطريق للتنمية	33	15,9		
			صناع الحياة	25	12,1		
			الهلال الأحمر	16	7,7		

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن:

- أ- هناك فارق بالنسبة للنوع كان لصالح الذكور بنسبة (82,6%) عن نسبة الإناث التي تمثلت في (17,4%).
- ب- أكبر نسبة في المستوى التعليمي كانت لصالح فئة الحاصلون على مؤهل جامعي بنسبة (71,5%)، يليها الحاصلون على دراسات عليا بنسبة (13,5%)، يليها الحاصلون على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (11,1%)، وأخيراً الحاصلون على مؤهل متوسط بنسبة (3,9%).
- ج- أكبر نسبة في الحالة الاجتماعية كانت لصالح فئة المتزوج بنسبة (60,9%)، يليها فئة أعزب بنسبة (33,8%)، يليها فئة مطلق بنسبة (2,9%)، وأخيراً فئة أرمل بنسبة (2,4%).
- د- أكبر نسبة وفقاً لمُتغير المنصب في الجمعية كانت لصالح مسؤولي الأنشطة بنسبة (45,9%)، يليها المتطوعين بنسبة (30,9%)، يليها السكرتارية بنسبة (5,8%)، يليها أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (4,3%)، يليها الأخصائي الاجتماعي بنسبة (3,4%)، وأخيراً يتساوى كل من رؤساء مجلس الإدارة ونواب رؤساء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بنسبة (2,4%).
- 2- تحليل نتائج الدراسة وفقاً للنتائج الأولى- والذي ينص على: "ما مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي- التغيير التنظيمي- الإبداع- الثقافة التنظيمية) بالجمعيات الأهلية؟"

جدول (2) مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية %	الترتيب
1	تُصدر الجمعية لوائح/ نظم واضحة.	4,66	0,602	93,2%	4
2	تواجه الجمعية التغيرات التي تحدث في البيئة بمرونة.	4,60	0,547	92%	6
3	يشارك أعضاء مجلس الإدارة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	4,92	0,268	98,4%	1
4	يشرح أعضاء مجلس الإدارة رؤية/ رسالة الجمعية للعاملين.	4,82	0,446	96,4%	2
5	تلتزم الجمعية بالبرامج/ الجداول الزمنية في تنفيذ الأنشطة المختلفة.	4,70	0,530	94%	3

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية %	الترتيب
6	تهتم الجمعية بالربط بين خطتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها.	4,64	0,675	92,8%	5
7	تضع الجمعية نظامًا للحوافز وفق مقدار إنجاز العاملين لخطتها الاستراتيجية.	4,18	0,754	83,6%	7
8	تتخذ الجمعية الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات في أداء العاملين.	4,04	0,630	80,8%	8
البعد ككل	4,56	0,444	91,2%		

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد التفكير الاستراتيجي في مقياس ممارسات الهدم الخلاق بلغت القوة النسبية فيه (91,2%) والمتوسط الحسابي (4,56) والانحراف المعياري (0,444)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (4,04 - 4,92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى التفكير الاستراتيجي في مقياس ممارسات الهدم الخلاق جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: وضوح وتكامل الإجراءات التي يتخذها أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعيات الأهلية لتحقيق أهدافها وضمان استمرارية تقديم خدماتها أو أنشطتها وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، وقيام أعضاء مجلس الإدارة بشرح رؤيتها ورسالتها للعاملين، والتزامها بالبرامج/ الجداول الزمنية في تنفيذ الأنشطة، وإصدارها للوائح والسنم بشكل واضح، وسعيها للربط بين خطتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، ومرونتها في مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: اتخاذها للمزيد من الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات في أداء العاملين، استحداث نظم إضافية للحوافز وفق إنجازات العاملين بها.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن التفكير الاستراتيجي يحفز الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها وتنافسيتها.

في حين أن نتائج بُعد التفكير الاستراتيجي في الدراسة الحالية تختلف مع نتائج دراسة (سليمية 2016) والتي توصلت إلى أن هذا البعد كان أقل أبعاد الهدم الخلاق في تحديد مستواها فقد بلغ (69,57%)، حيث ركزت على الإعلان عن رؤية ورسالة المنظمة على العاملين، وإعداد خطتها في جدول زمني مُعلن.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تعتمد على نهج التفكير الاستراتيجي؛ بهدف مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات؛ وذلك لضمان تطورها واستمراريتها والإرتقاء بمستواها الحالي والمستقبلي، حيث إن كل ذلك يجعل أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الجمعيات الأهلية قادرين على معرفة وفهم أهدافها والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى ممارسات الهدم الخلاق فيما يتعلق ببعد التفكير الاستراتيجي جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (3) مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التغيير التنظيمي) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية (%)	الترتيب
1	تجري الجمعية تغييرات جذرية (استحداث/إلغاء) في هيكلها التنظيمية.	4,84	0,409	96,8%	1
2	تتخذ الجمعية إجراءات تساعد العاملين على تبادل المعلومات مع بعضهم البعض.	4,63	0,600	92,6%	5
3	تضع الجمعية سياسات تشجيعية للعاملين مقابل مقترحاتهم للتغيير/ للتطوير.	4,77	0,504	95,4%	2م
4	يستخدم العاملون بالجمعية التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم الإدارية.	4,65	0,526	93%	4
5	تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين عبر الإنترنت.	4,62	0,570	92,4%	6
6	تُخصص الجمعية جزءاً من مواردها لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	4,77	0,445	95,4%	2
7	تهتم الجمعية بجذب المتطوعين ذوي الكفاءة.	4,54	0,709	90,8%	7
8	تُحدث الجمعية أنظمتها لتيسير حصول المستخدمين على خدماتها.	4,66	0,602	93,2%	3
البعد ككل		4,68	0,438	القوة النسبية (%)	
				93,6%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد التغيير التنظيمي في مقياس ممارسات الهدم الخلاق بلغت القوة النسبية فيه (93,6%) والمتوسط الحسابي (4,68) والانحراف المعياري (0,438)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (4,54 - 4,84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى التغيير التنظيمي في مقياس ممارسات الهدم الخلاق جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على مواجهة التغييرات الجديدة في بيئة العمل واستثمار كافة الفرص المتاحة والتخلص من كل التهديدات، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: إجراؤها لتغييرات جذرية سواء أكانت على مستوى الاستحداث أو حتى الإلغاء في هياكلها التنظيمية، ووضعها لكل السياسات التشجيعية للعاملين مقابل مقترحاتهم للتغيير، وتخصيصها لجزء من مواردها لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر، وتحديثها لأنظمتها وذلك تيسيراً لحصول المستفيدين على خدماتها، واستخدام العاملين بها للتكنولوجيا الحديثة في أعمالهم الإدارية، واتخاذها للإجراءات التي تساعد العاملين على تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، وتقديمها للخدمات عبر الإنترنت، واهتمامها بجذب المتطوعين ذوي الكفاءة.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: تدريب أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية من خلال إقامة اللقاءات والندوات - لتوعيتهم بالأساليب الحديثة للتغيير التنظيمي، والعمل على التخطيط المستمر لتحسين مستواهم المعرفي والمهاري وذلك لضمان استدامة التغيير الإيجابي.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن التغيير التنظيمي يسعى إلى إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وذلك على مستوى كفاءتها ومواردها وتحسين مخرجاتها. وتتفق نتائج بُعد التغيير التنظيمي في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مساعدة 2018) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كان من أكثر أبعاد الهدم الخلاق في تحسين مستوى المنظمات التي تم التطبيق عليها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4,18) حيث إن المنظمات تحتاج إلى التغيير التنظيمي؛ لمواجهة المنافسين من خلال إيجاد طرق جديدة للمنافسة.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تعتمد على نهج التغيير التنظيمي؛ بهدف حث الجمعيات الأهلية على استخدام التقنيات الحديثة لزيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات متميزة للمستفيدين. وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى ممارسات الهدم الخلاق فيما يتعلق ببعد التغيير التنظيمي جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (4) مستوى ممارسات الهدم الخلاق (الإبداع) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية (%)	الترتيب
1	تشارك الجمعية في المسابقات المحلية/ الدولية.	4,60	0,547	92%	5
2	تحصد الجمعية مراكز متقدمة في الجوائز المحلية/ الدولية.	4,92	0,268	98,4%	1
3	تسوق الجمعية لخدماتها بشكل مُبتكر.	4,82	0,446	96,4%	2
4	تقدم الجمعية أنشطة/ خدمات تتصف بالجدية/ الأصالة.	4,70	0,530	94%	3
5	تشجع الجمعية براءات الاختراع.	4,64	0,675	92,8%	4
6	تحفز الجمعية العاملين على تبادل الأفكار المبتكرة.	4,18	0,754	83,6%	7
7	توجه الجمعية سلوكيات العاملين الداعمة للعمل الإبداعي.	4,04	0,630	80,8%	8
8	توفر الجمعية بيئة عمل تشجع على الإبداع/ الابتكار.	4,50	0,606	90%	6
البعد ككل		4,54	0,413	القوة النسبية (%)	
				90,8%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد الإبداع في مقياس ممارسات الهدم الخلاق بلغت القوة النسبية فيه (90,8%) والمتوسط الحسابي (4,54) والانحراف المعياري (0,413)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (4,04 - 4,92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى الإبداع في مقياس ممارسات الهدم الخلاق جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على إنتاج وتقديم شيء مختلف ويتسم بالأصالة سواء أكان ذلك يحدث لأول مرة أو حتى من خلال الاستفادة من الأفكار القديمة والعمل على تطويرها، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: حصدها للمراكز المتقدمة في الجوائز سواء أكانت محلية أو حتى الدولية، وتسويقها لخدماتها بشكل مُبتكر، وتقديمها للأنشطة أو الخدمات التي تتسم بالأصالة أو الجدية، وتشجيعها لبراءات الاختراع، ومشاركتها في المسابقات المختلفة سواء أكانت محلية أو حتى الدولية، وتوفيرها لبيئة عمل تشجع على الإبداع أو الابتكار.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: توجيه سلوكيات العاملين الداعمة للعمل الإبداعي، بالإضافة إلى تحفيز العاملين على تبادل الأفكار المبتكرة فيما بينهم.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الإبداع يُحفز على استحداث خدمات وأنشطة الجمعيات الأهلية وذلك يعود بالنفع على المستفيدين.

وتتفق نتائج بُعد الإبداع في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (هلال 2009) والتي توصلت إلى إن هذا البُعد كان من أكثر أبعاد الهدم الخلاق التي أثرت في تنمية المؤسسات التي تم التطبيق عليها، فقد بلغت الدرجة الكلية لهذا البُعد (74,12%) حيث تحرص المؤسسات على توفير الأدوات اللازمة لتحسين مهارات العاملين الإبداعية.

في حين تختلف نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة (رفيق 2022) والتي بلغ المتوسط الحسابي فيها لبُعد الإبداع (2,53) كدرجة إجمالية لهذا البعد، وقد حققت هذه القيمة مستوى منخفضاً طبقاً للتصنيف المستخدم.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تعتمد على تحفيز الإبداع؛ من خلال تقديم الجمعيات الأهلية لخدماتها وأنشطتها بشكل جديد يضمن استمرارية نشاطها.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى ممارسات الهدم الخلاق فيما يتعلق ببعد الإبداع جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (5) مستوى ممارسات الهدم الخلاق (الثقافة التنظيمية) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية (%)	الترتيب
1	تضع الجمعية أهدافاً محددة/ واضحة.	4,65	0,627	93%	6
2	تلتزم الجمعية العاملين بإنجاز أهدافها بدقة.	4,87	0,332	97,4%	1
3	يلتزم العاملون بالجمعية بتأدية مهامهم التفصيلية.	4,79	0,522	95,8%	4
4	يقدم العاملون بالجمعية على مواجهة التحديات التي تعيق أداءها.	4,00	1,211	80%	8
5	تضع الجمعية معايير لتقييم العاملين بشفافية.	4,56	0,657	91,2%	7
6	يدعم أعضاء مجلس الإدارة الجانب الإنساني للعاملين في العمل.	4,73	0,523	94,6%	5
7	يشرك أعضاء مجلس الإدارة العاملين في عملية صنع القرار.	4,86	0,419	97,2%	2
8	يطبق أعضاء مجلس الإدارة قيم المساواة/ العدالة بين العاملين.	4,80	0,549	96%	3
القوة النسبية (%)		4,65	0,426	93%	
البعد ككل					

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد الثقافة التنظيمية في مقياس ممارسات الهدم الخلاق بلغت القوة النسبية فيه (93%) والمتوسط الحسابي (4,65) والانحراف المعياري (0,426)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (4,00 - 4,87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى الثقافة التنظيمية في مقياس ممارسات الهدم الخلاق جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على استخدام الممارسات والإجراءات التي تعبر عن قيمها وسلوكياتها وأخلاقياتها والتي تميزها عن غيرها في أسلوب التعامل أو كيفية دراسة وحل المشكلات المختلفة، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: إلزام العاملين بإنجاز تحقيق أهدافها بدقة، ومشاركة أعضاء مجلس الإدارة للعاملين في عملية صنع القرار، وتطبيق أعضاء مجلس الإدارة قيم المساواة أو العدالة بين العاملين، والتزام العاملين بالجمعية بتأدية مهامهم التصيلية، ودعم أعضاء مجلس الإدارة للعاملين في الجانب الإنساني بالعمل، ووضعها للأهداف بشكل محدد وواضح، ووضعها لمجموعة من المعايير بهدف تقييم العاملين بشفافية.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: إن يُقدم العاملون على مواجهة التحديات التي تعيق أداءها.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الثقافة التنظيمية تستهدف مشاركة العاملين لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية في وضع الخطط لتشجيعهم على الإبداع والتحسين المستمر.

وتتفق نتائج بُعد الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (رضوان والسعداوي 2020) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كان من أكثر الأبعاد التي جاءت بنسبة مرتفعة في تحسين جودة خدمات المؤسسات التي تم التطبيق عليها، حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تدعم الثقافة التنظيمية باعتبارها القاعدة القوية والثابتة التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية؛ لمواجهة التغيرات المتسارعة مما يسهم في بنائها وتطورها والتأثير على رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الثاني- والذي ينص على: "ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة- الجودة في تقديم الخدمات- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى ممارسات الهدم الخلاق فيما يتعلق ببعد الثقافة التنظيمية جاء بنسبة مرتفعة.
3- تحليل - المرونة) للجمعيات الأهلية؟"

جدول (6) مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية (%)	الترتيب
1	تضم الجمعية فريق عمل من العاملين/ المتطوعين مؤهلين للمنافسة مع الجمعيات الأخرى.	4,74	0,668	94,8%	4
2	تستثمر الجمعية الموارد (المادية/ البشرية) المتاحة بشكل فعال.	4,41	0,842	88,1%	8
3	تحرص الجمعية على إنجاز أنشطتها/ برامجها في أقل وقت ممكن.	4,88	0,441	97,6%	2
4	يقبل المستفيدون على خدمات الجمعية بشكل مستمر.	4,66	0,602	93,1%	6
5	تحرص إدارة الجمعية على تحسين مهارات العاملين وفق المستجدات العصرية.	4,60	0,547	92%	7
6	تحرص إدارة الجمعية على الرجوع للخبراء الأكاديميين لمواجهة المشكلات المجتمعية.	4,92	0,268	98,5%	1
7	يوجه أعضاء مجلس الإدارة العاملين لتطويع إدارة المعرفة/ التكنولوجيا في إنجاز أعمالهم.	4,82	0,446	96,3%	3
8	تعتمد الجمعية في تقديم خدماتها/ أنشطتها على الاستمرارية/ الاستدامة.	4,70	0,530	93,9%	5
البعد ككل		4,71	0,424	القوة النسبية (%)	
				94,3%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد الكفاءة في مقياس الميزة التنافسية بلغت القوة النسبية فيه (94,3%) والمتوسط الحسابي (4,71) والانحراف المعياري (0,424) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (4,41- 4,92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى الكفاءة في مقياس الميزة التنافسية جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإنجاز أهدافها وأعمالها بشكل صحيح، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: حرصها

على الرجوع للخبراء الأكاديميين لمواجهة المشكلات المجتمعية، وحرصها على إنجاز أنشطتها وبرامجها في أقل وقت ممكن، فضلاً عن توجيه أعضاء مجالس الإدارات للعاملين لتطويع إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إنجاز أعمالهم، وحرصها على إنضمام فريق عمل من العاملين والمتطوعين المؤهلين للمنافسة مع الجمعيات الأهلية الأخرى، وإعتمادها في تقديم خدماتها على الاستمرارية والاستدامة، وأن يُقبل المستفيدون على خدماتها بشكل مستمر، بالإضافة إلى حرصها على تحسين مهارات العاملين بها وفق المستجدات العصرية.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: استثمار الموارد المتاحة سواء أكانت مادية أو بشرية بشكل فعال.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الكفاءة تسعى إلى حث الجمعيات الأهلية على العمل الجماعي الهادف الذي يجمع ما بين الموارد والمهارات من المستويات الأساسية لخلق القيمة؛ وذلك لتشكل ميزة تنافسية كبيرة عن الجمعيات الأخرى. وتتفق نتائج بُعد الكفاءة في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (نحاسية 2008) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كانت درجة أهميته مرتفعة جداً في المؤسسات التي تم التطبيق عليها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4,21) حيث إنها توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تدعم الجمعيات الأهلية في بُعد الكفاءة من خلال إكسابها مجموعة المهارات الأساسية، والتركيز على مواردها الداخلية؛ لخلق ميزة تنافسية تسمح لها بالصمود.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يتعلق ببعد الكفاءة جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (7) مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الجودة في تقديم الخدمات) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية (%)	الترتيب
1	تُقدم الجمعية أنشطة/ برامج جديدة لضمان نموها.	4,64	0,675	92,8%	4
2	تسعى الجمعية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.	4,18	0,754	83,7%	7
3	تطور الجمعية خدماتها لمنافسة الجمعيات الأخرى في المجتمع المحلي.	4,04	0,630	80,8%	8
4	يُدعم مجلس إدارة الجمعية المبادرات التطويرية لتحسين مستوى خدماتها.	4,84	0,409	96,7%	1
5	تسعى الجمعية لمنافسة الجمعيات الأخرى في تقديم خدمات/ أنشطة مختلفة.	4,63	0,600	92,7%	5
6	تستخدم الجمعية أنظمة رقابة على خدماتها.	4,77	0,504	95,5%	2
7	تطبق الجمعية معايير الجودة على الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.	4,65	0,526	93%	3
8	تبتكر الجمعية في طرق تقديمها للخدمات.	4,62	0,570	92,4%	6
البعد ككل		4,54	0,459	90,9%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد الجودة في تقديم الخدمات بمقياس الميزة التنافسية بلغت القوة النسبية فيه (90,9%) والمتوسط الحسابي (4,54) والانحراف المعياري (0,459) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (4,04 - 4,84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى الجودة في مقياس الميزة التنافسية جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على بذل الجهود المختلفة حتى تصل إلى التميز وذلك من خلال الحرص على إرضاء المستفيدين عن الخدمات أو البرامج التي تقدمها، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: دعم مجلس الإدارة للمبادرات التطويرية؛ لتحسين مستوى خدماتها، واستخدامها لأنظمة الفحص والرقابة على تقديم خدماتها للمستفيدين، وتطبيقها لمعايير الجودة في كل الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، بالإضافة إلى تقديمها للأنشطة والبرامج الجديدة التي تضمن استمراريتها، وسعيها لمنافسة الجمعيات الأخرى في تقديمها للخدمات والأنشطة المختلفة، فضلاً عن ابتكارها في طرق تقديم الخدمات.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: تطوير خدماتها لمنافسة الجمعيات الأخرى في المجتمع المحلي، واستمرارية سعيها إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الجودة في تقديم الخدمات في الجمعيات الأهلية تسعى إلى تقديم خدمات جديدة -من خلال التطوير المستمر للخدمات القائمة- وتحفيز الأنشطة اللازمة لتحقيق تميز الخدمات المقدمة.

وتتفق نتائج بُد الجودة في تقديم الخدمات في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حسن 2012) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كانت نسبته مرتفعة جداً في المؤسسات التي تم التطبيق عليها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4,24) حيث إنها توصلت إلى وجود علاقة بين الجودة في تقديم الخدمات للمستفيد المباشر وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تدعم الجمعيات الأهلية في بُد الجودة في تقديم الخدمات من خلال تحفيز قدرتها على تقديم أنشطة وخدمات بمواصفات تؤهلها للمنافسة مع غيرها من الجمعيات الأهلية الأخرى.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يتعلق ببعد الجودة في تقديم الخدمات جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (8) مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية %	الترتيب
1	تقدم الجمعية خدماتها المختلفة للمستفيدين في الوقت المناسب/ دون تأخير.	4,77	0,445	95,4%	3
2	تزود الجمعية المستفيدين بأنشطتها المستحدثة بشكل مستمر.	4,54	0,709	90,7%	8
3	تسعى الجمعية للحصول على رضا المستفيدين كهدف استراتيجي لها.	4,66	0,602	93,1%	5
4	تيسر الجمعية للمستفيدين طرق الحصول على الخدمات/ الأنشطة.	4,60	0,547	92%	7
5	تحرص الجمعية على تنوع أنشطتها/ خدماتها وفق رغبات المستفيدين.	4,92	0,268	98,5%	1
6	تهتم الجمعية باستطلاع آراء المستفيدين حول خدماتها.	4,82	0,446	96,3%	2
7	تستجيب الجمعية لآراء المستفيدين حول خدماتها.	4,70	0,530	93,9%	4
8	تحرص الجمعية على متابعة المستفيدين بعد حصولهم على خدماتها/ أنشطتها.	4,64	0,675	92,8%	6
البعد ككل		4,70	0,424	94,1%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين في مقياس الميزة التنافسية بلغت القوة النسبية فيه (94,1%) والمتوسط الحسابي (4,70) والانحراف المعياري (0,424) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (4,92 - 4,54) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى الاستجابة لاحتياجات المستفيدين في مقياس الميزة التنافسية جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على تزويد المستفيدين بكل الأنشطة والخدمات المستحدثة التي تقدمها، فضلاً عن تقديم تلك الخدمات في وقت محدد دون تأخير، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: حرصها على تنوع أنشطتها وخدماتها وفق رغبات المستفيدين، واهتمامها باستطلاع آراء المستفيدين حول خدماتها، وتقديمها للخدمات المختلفة للمستفيدين في الوقت المناسب دون أي تأخير، واستجابتها لآراء المستفيدين حول خدماتها، بالإضافة إلى سعيها للحصول على رضا المستفيدين كهدف استراتيجي، وحرصها على متابعة المستفيدين بعد حصولهم على خدماتها وأنشطتها، وتيسيرها لطرق الحصول على خدماتها، فضلاً عن تزويد المستفيدين بأنشطتها المستحدثة بشكل مستمر.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: تحديد احتياجات المستفيدين وتلبية رغباتهم، حيث إنها في حال ذلك فإن هؤلاء المستفيدين سيولون قيمة أكبر لخدماتها، وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية لها.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الجمعيات الأهلية حرصت على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين فهي تسعى إلى معرفة شكاواهم، وملاحظاتهم المختلفة بما يحقق تحسين مستوى خدماتهم.

وتتفق نتائج بُعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عبد المولى 2021) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كان من أكثر أبعاد الميزة التنافسية التي جاءت بنسبة مرتفعة جداً في المنظمات-الحكومية وغير الحكومية- التي تم التطبيق عليها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4,49) حيث إنها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تدعم الجمعيات الأهلية في بُعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من خلال تحفيز قدرتها على الاهتمام بآراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة لهم، وتقديم الخدمات والأنشطة وفق رغباتهم.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يتعلق ببعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين جاء بنسبة مرتفعة.

جدول (9) مستوى تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) (ن=207)

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة النسبية %	الترتيب
1	يفوض مجلس إدارة الجمعية بعض الصلاحيات للعاملين.	4,18	0,754	83,7%	6
2	تتقبل إدارة الجمعية الأفكار الإبداعية من العاملين لتطوير أنشطتها.	4,04	0,630	80,8%	7
3	تحرص الجمعية على تطوير خدماتها وفق التغيرات التكنولوجية.	4,50	0,606	90%	5
4	تتكيف الجمعية مع التغيرات المجتمعية الطارئة.	4,65	0,627	93%	3
5	يمنح أعضاء مجلس الإدارة العاملون الحرية الكاملة في إنجاز المهام الموكلة لهم.	4,87	0,332	97,5%	1
6	تحرص الجمعية على توفير الخدمات/ الأنشطة/ البرامج التي تلائم طبيعة كل مستفيد.	4,79	0,522	95,8%	2
7	تسمح الجمعية للمستفيدين بالحصول على أكثر من خدمة في نفس الوقت.	4,00	1,211	80%	8
8	تتعاون الجمعية مع منظمات المجتمع المدني الأخرى (الجمعيات الأهلية/ الأحزاب/ النقابات... إلخ) للصالح العام.	4,56	0,657	91,2%	4
البعد ككل		4,44	0,474	89%	

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح أن: بُعد المرونة في مقياس الميزة التنافسية بلغت القوة النسبية فيه (89%) والمتوسط الحسابي (4,44) والانحراف المعياري (0,474) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (4,00-4,87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للبعد ككل.

وهذا ما يؤكد أن مستوى المرونة في مقياس الميزة التنافسية جاء بنسبة مرتفعة حيث إنه أسفر عن: قدرة الجمعيات الأهلية على التكيف مع تقلبات البيئة المحيطة، وتحقيق الازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، بالإضافة إلى تزويد المستفيدين بخدمات وأنشطة تتناسب مع احتياجاتهم، وذلك من خلال قيام الجمعيات الأهلية بما يلي: منح أعضاء مجالس الإدارات فيها للعاملين الحرية الكاملة في إنجاز المهام الموكلة لهم، وحرصها على توفير الخدمات والأنشطة والبرامج التي تلائم طبيعة كل مستفيد، وتكيفها مع التغيرات المجتمعية الطارئة، فضلاً عن تعاونها مع منظمات المجتمع المدني الأخرى سواء أكانت أحزاباً أو نقابات للصالح العام، بالإضافة إلى حرصها على تطوير خدماتها وفق التغيرات التكنولوجية.

وبالتالي يمكن أن تحرص الجمعيات الأهلية على: السماح للمستفيدين بالحصول على أكثر من خدمة في نفس الوقت، وتقبل إدارتها للأفكار الإبداعية من العاملين وذلك لتطوير أنشطتها، وتفويض أعضاء مجالس الإدارات فيها ببعض الصلاحيات للعاملين. وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية حيث إن الجمعيات الأهلية حرصت على تحديد المتغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي، وتوفير الموارد اللازمة للعمل كاستجابة لتلك المتغيرات.

وتتفق نتائج بُعد المرونة في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (السلمان 2014) والتي توصلت إلى أن هذا البُعد كانت نسبته مرتفعة في المنظمات التي تم التطبيق عليها، فقد بلغت الدرجة الكلية لهذا البُعد (78,70%) حيث إنها توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات. ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنها تدعم الجمعيات الأهلية في بُعد المرونة من خلال تحفيز قدرتها على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وقابليتها لمواكبة أي تغييرات تطرأ عليها.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية فيما يتعلق ببعد المرونة جاء بنسبة مرتفعة.

4- تحليل نتائج الدراسة وفقاً للتساؤل الثالث - والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) وتحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة) للجمعيات الأهلية؟"

جدول (10) العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية) وتحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة) للجمعيات الأهلية من خلال المصفوفة الارتباطية لبيرسون (ن=207)

مقياس الميزة التنافسية	المرونة	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	الجودة في تقديم الخدمات	الكفاءة	الميزة التنافسية ممارسات الهدم الخلاق
**0,959	**0,767	**0,946	**0,960	**0,917	التفكير الإستراتيجي
**0,932	**0,705	**0,959	**0,938	**0,887	التغيير التنظيمي
**0,968	**0,858	**0,905	**0,967	**0,883	الإبداع
**0,872	**0,918	**0,718	**0,771	**0,836	الثقافة التنظيمية
**0,998	**0,867	**0,945	**0,973	**0,943	مقياس ممارسات الهدم الخلاق

** دال عند مستوى (0,001)

باستقراء بيانات الجدول السابق اتضح الآتي:

أ- فيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق والدرجة الكلية للميزة التنافسية فإنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وكل من أبعاد ممارسات الهدم الخلاق التالية: الإبداع، التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية (مرتبة حسب قوة الارتباط).

ب- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق والكفاءة فإنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعده الكفاءة وكل من أبعاد ممارسات الهدم الخلاق التالية: التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الإبداع، الثقافة التنظيمية (مرتبة حسب قوة الارتباط).

ج- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق والجودة في تقديم الخدمات فإنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعده الجودة في تقديم الخدمات وكل من أبعاد ممارسات الهدم الخلاق التالية: الإبداع، التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية (مرتبة حسب قوة الارتباط).

د- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق والاستجابة لاحتياجات المستفيدين فإنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعده احتياجات المستفيدين وكل من أبعاد ممارسات الهدم الخلاق التالية: التغيير التنظيمي، التفكير الاستراتيجي، الإبداع، الثقافة التنظيمية (مرتبة حسب قوة الارتباط).

هـ- وفيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى ممارسات الهدم الخلاق والمرونة فإنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الفرعية لبعده المرونة وكل من أبعاد ممارسات الهدم الخلاق التالية: الثقافة التنظيمية، الإبداع، التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي (مرتبة حسب قوة الارتباط).

كما تُشير نتائج البحث إلى أن: بعد الإبداع، ثم التفكير الاستراتيجي، ثم التغيير التنظيمي أعلى أبعاد ممارسات الهدم الخلاق ارتباطاً بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية عن بعد الثقافة التنظيمية.

وترى الباحثة منطقية نتائج الدراسة الحالية، واتساقها مع نتائج دراسة (الرميدي 2018) ونتائج دراسة (Bloch & Metcalfe 2018)؛ حيث أشاروا إلى أن هناك علاقة بين أبعاد ممارسات الهدم الخلاق وتحقيق الميزة التنافسية، فقد توصلوا إلى أن: بُعد التغيير التنظيمي، ثم التفكير الاستراتيجي، ثم الثقافة التنظيمية، أعلى أبعاد الهدم الخلاق ارتباطاً بتحقيق الميزة التنافسية عن بُعد الإبداع، ونتائج دراسة (Masadeh 2019) التي توصلت إلى: وجود تأثير إيجابي لأبعاد

الهدم الخلاق في تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيراً: التغيير التنظيمي ثم الإبداع التنظيمي، ثم التفكير الاستراتيجي، وأخيراً الثقافة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الهدم الخلاق بأنه كلما كان مستوى ممارسات الهدم الخلاق في الجمعيات الأهلية مرتفعاً -من خلال استبدال النظم والأساليب والأدوات القديمة بالنظم الحديثة (التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي والإبداع والثقافة التنظيمية)- كلما أسهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

وبناءً على ما تم عرضه من استجابات مفردات مجتمع الدراسة اتضح وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق مستوى ممارسات الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي - التغيير التنظيمي - الإبداع - الثقافة التنظيمية)، وتحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة - الجودة في تقديم الخدمات - الاستجابة لاحتياجات المستفيدين - المرونة) للجمعيات الأهلية.

تاسعاً - صعوبات تطبيق الدراسة:

- 1- تعدد فئات مجتمع الدراسة من المسؤولين في الجمعيات الأهلية الذين تم التطبيق عليهم، وقد تم التغلب على ذلك من خلال تردد الباحثة على الجمعيات الأهلية عدة مرات.
- 2- اختلاف فترات العمل للمسؤولين بالجمعية الواحدة، وقد تم التغلب على ذلك من خلال زيارة الباحثة لكل جمعية على فترات مختلفة (صباحاً - مساءً).
- 3- كثرة الأعباء الوظيفية والإدارية للعاملين بالجمعيات الأهلية "محل التطبيق"، وقد تم التغلب على ذلك من خلال عمل نسخة إلكترونية من أدوات الدراسة لكلا المقياسين باستخدام نماذج Google Forms وإرسالها إلى بعض مفردات مجتمع الدراسة.

عاشراً - الآليات الإجرائية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية:

تم وضع الآليات الإجرائية المقترحة في ضوء ما يلي: (أساسيات طريقة تنظيم المجتمع من خلال: الأهداف التنسيقية والتخطيطية والتدعيمية والخاصة بالمجتمع ككل - المبادئ - الأدوات - الأدوار، الإطار النظري للدراسة، نتائج الدراسة الميدانية، رؤية الباحثة) وتتمثل فيما يلي:

أبعاد الميزة التنافسية	الآليات الإجرائية	الخطوات الإجرائية لتنفيذ الآليات
الكفاءة	(1) تنمية قدرات المسؤولين في الجمعيات الأهلية.	أ- إشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية المنتمون إليها.
	(2) تعزيز قدرات المسؤولين في تحليل وتقييم البيانات والعمليات الداخلية على المستوى التنظيمي.	ب- الاستعانة بالخبراء الأكاديميين والميدانيين و المؤسسات المختلفة.
	(3) استحداث المسؤولين لقواعد البيانات المعرفية المختلفة.	ج- إنشاء قاعدة بيانات بالمستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية.

الخطوات الإجرائية لتنفيذ الآليات	الآليات الإجرائية	أبعاد الميزة التنافسية
أ- توفير المناخ الملائم لخلق الأفكار المبتكرة بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات. ب- إشراك العاملين في الدورات التدريبية التي تستهدف تحقيق جودة الخدمات ورضا المستفيدين عن خدماتها.	(1) إتباع سياسة التحسين المستمر. (2) تعاون العاملين ومشاركتهم في وضع خطة شاملة ورؤية ورسالة للجمعية الأهلية.	الجودة في تقديم الخدمات
أ- قياس رضا المستفيدين عن الخدمات بشكل دوري. ب- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المستفيدين. ج- عقد شراكات بين الجمعية الأهلية والجهات التي تدعم تمويل مشروعاتها.	(1) تحديد احتياجات المستفيدين. (2) تنوع أنشطة/ برامج/ خدمات الجمعية الأهلية التي تقدمها للمستفيدين.	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين
أ- تدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي. ب- توفير بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا في تقديم الأنشطة المختلفة. ج- إنشاء الجمعيات الأهلية لحسابات/ صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي.	(1) مشاركة العاملين مع أعضاء مجلس الإدارة في وضع خطط بديلة لتطوير البرامج. (2) مواكبة الجمعية الأهلية للتغيرات المعاصرة التي تطرأ على المجتمع.	المرونة
(المسئولية الاجتماعية- الرجوع للخبراء - التحريك- المشاركة- التنسيق- حق اتخاذ القرار).	مبادئ طريقة تنظيم المجتمع	
(الاجتماعات- المناقشات- المؤتمرات- اللجان).	أدوات طريقة تنظيم المجتمع	
(الإداري- الممكن- المهني- الخبير).	أدوار طريقة تنظيم المجتمع	

الحادي عشر- توصيات الدراسة:

أ- توصيات خاصة بممارسات الهدم الخلاق:

- 1- التحديث المستمر للوائح والأنظمة الخاصة بالعمل في الجمعيات الأهلية؛ وذلك لضمان وصول الخدمات لمستحقيها من المستفيدين.
- 2- متابعة الخطط الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية، واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والتوجه نحو الخطط البديلة المقترحة؛ لمعالجة أي انحرافات قد تطرأ عليها.
- 3- إشراك الخبراء الأكاديميين في وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجمعيات الأهلية بجانب الخبراء الميدانيين.
- 4- توفير أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية لبيئة عمل تدعم الإبداع واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات للمستفيدين.

ب- توصيات خاصة بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية:

- 1- عمل تقييم دوري لأداء العاملين من خلال آراء أعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية؛ وذلك لإنشاء خطط عمل لتطوير مهاراتهم بشكل دوري.
- 2- السعي إلى تطويع استخدام التكنولوجيا بما يساهم في تميز تقديم الخدمات بالجمعية الأهلية للمستفيدين؛ لضمان التفرد عن الجمعيات الأخرى.
- 3- دراسة احتياجات المستفيدين بشكل دوري، والحرص على تلبية تلك الاحتياجات بشكل كامل.
- 4- استحداث الجمعيات الأهلية لأنشطة وخدمات جديدة مبتكرة لتقديمها للمستفيدين.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري (2023). إصدارات سنوية، باب الجمعيات والنقابات. الخضير، محسن أحمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية. ط1. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية. الدوري، زكريا مطلق. (2022). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. ط1. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الريميدي، بسام سمير. (2018 ديسمبر). الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، المجلد (2) العدد (2). 19-1.
- السلمان، عبد الرحمن بن حمد. (2014 أكتوبر). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (5) العدد (1). 173-198.
- الصغير، علي؛ والنصار، صالح (2002). ممارسات المعلمين التدريسية في ضوء نظريات التعلم. مجلة القراءة والمعرفة. العدد (2). 1-24.
- الطراونة، سمر سليمان؛ والصريرة، أكرم عبد المجيد (2012 ديسمبر). واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عمليتي. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة "في الفترة 15-17 ديسمبر 2012". جامعة الجنان. لبنان. 1-29.
- المومني، راند؛ ومقاطف، سيما غالب (2012 يونيو). استراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. العدد (27). 201-228.
- النشمي، مراد محمد؛ والغشمي، منى صالح. (2020 مارس). أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية. المجلد (26). العدد (1). 81-108.
- بسيوني، مروة جمعة عبد الغنى. (2020 إبريل). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (19). الجزء (1). 710-754.
- بني حمدان، خالد محمد؛ وإدريس، وانل محمد صبحي (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. ط1. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن، عاصم محمد. (2012). الميزة التنافسية للمؤسسات الخيرية. البيان، العدد (296). 1-23.
- رضوان، طارق رضوان محمد؛ والسعداوي، إيمان فيصل السيد. (2020 يوليو). أثر الهدم في تحسين جودة الخدمات التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21) العدد (3). 681-726.
- رفيق، غادة طه رفيق. (2022). توظيف إدارة المسئولية الشاملة في إحداث الهدم الخلاق من خلال الذاكرة التنظيمية، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- سليمية، عوض محمد عبد الحميد. (2016). الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء من وجهة نظر إدارات الشئون الأكاديمية في جامعة القدس، (رسالة ماجستير)، جامعة القدس. القدس. فلسطين.
- شالز، هيل؛ وجاريت، جونز (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة: عبد المتعال، محمد أحمد سيد؛ وبسيوني، إسماعيل علي). الرياض، السعودية: دار المريخ. (العمل الأصلي نُشر في 2001).
- طالب، علاء فرحان؛ والبناء، زينب مكي. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عبد الفتاح، محمد (2011). الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم المجتمع. ط1. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (2003). نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع. ط1. القاهرة، مصر: دار الجندي.
- عبد المولى، مصطفى على أحمد. (2021 ديسمبر). تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات" دراسة مقارنة". المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد (16). العدد (2). 132-147.
- عظيمي، دلال. (2010 يونيو). مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق بجامعة سطيف. العدد (10). 197-214.
- عودة، بلال كامل. (2014 يونيو). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (11). العدد (6). 255-272.
- مديرية التضامن الاجتماعي (2023). بيان بعدد الجمعيات الأهلية على مستوى محافظة الفيوم، إدارة الجمعيات الأهلية والاتحادات.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2018 ديسمبر). أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (24). 1-44.
- نحاسية، رتيبة. (2008 سبتمبر). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر، المجلد (12) العدد (3). 69-94.
- هلال، محمد محمد. (2009 يناير). الهدم الخلاق كأحد مداخل التنمية التكنولوجية لمؤسسات صناعة الأثاث المعدني في مصر. مجلة علوم وفنون- دراسات وبحوث، المجلد (21). العدد (1). 173-188.
- ياسين، سعد غالب. (1998). الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار اليازوي العلمية للنشر.

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

- Allison, J. (2013). *Creative Destruction*, <https://bigthink.com/corneringhistory/creative-destruction>
- Anderson, S. (2004). *The Process Of Creative Destruction: Form Vision To Measurement*, Department Of Business Studies, Third edition. London.
- Bloch, H., & Metcalfe, S. (2018). *Innovation, creative destruction, and price theory. Industrial and Corporate Change*, 27(1), 1-13.
- Elsmore, P. (2001). *Organizational Culture: Organizational Change?*. New York. U.S.A: Gower Publishing.
- Fawcett, S. (2018). *Chapter 16: Behavioral Community Approaches*. Introduction to Community Psychology, American Planning Association.
- Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review.
- Kamolsook, A., Badir, Y., Frank, B., (2019). *Consumers' switching to disruptive technology products: The roles of comparative economic value and technology type*, 6 (2), 1- 49.
- Keir, A., & Youssif, M. (2016). *Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities*, Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University.
- Masadeh, M. A. M. (2019). *Impact of the Creative Demolition Management in Improving of the Business Organizations Performance in the Jordanian Hashemite Kingdom A Case Study of Jordanian Phosphate Mines Company*. Advances in Management and Applied Economics, 9 (4), 95-120.
- Nightingale, p. (2015). Schumpeter's Theological Roots? *Harnack and the Origins of Creative Destruction*, journal of Evolutionary Economics, 25 (1). 69-73.
- Rahimli, A. (2012). *The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive advantage*. Information and Knowledge management, 2 (7). 37- 44.
- Saeed, A & Rafique, Z. (2014). *The Impact of Organizational Structure on Employees. Creativity: A Sector Based Study*, Journal of Information & Knowledge Management 4 (8). 130- 146.
- Schumpeter, J. (1945). *The Instability of Capitalism*, Economic Journal.(38). 361- 386.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, 13th ed., New Jersey, Person Prentice - Hall.
- Will, M., & Mueller, J. (2019). *Change Management: The Organization as a Micro-Macro System*. içinde Management for Scientists, 3 (1). 99- 111.