

## المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

### إعداد

دكتور / أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن  
مدرس تنظيم المجتمع  
كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة أسوان



## ملخص الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة هي إحدى الآليات والبنى الأساسية لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع، باعتبارها بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي وأفراد المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها، وبالتالي فإنهم يسعون إلى تكوين مثل هذه الجمعيات الأهلية في حدود القوانين السائدة في المجتمع، فهي بمثابة الوعاء الذي يمكن أفراج المجتمع من أن ينظموا أنفسهم لتحقيق أهدافهم.

ولذلك أصبح من الضروري الإهتمام بتحسين أداء الجمعيات الأهلية بصورة ملحة ، بالإضافة إلى الإهتمام بوجود دوافع داخلية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية لتحسين جودة أداء الخدمات المقدمة ومدى تطابقها مع توقعات ورضا المستفيدين منها وقد أصبح الإهتمام جلياً في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى إمتلاك العديد من المقومات من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر ، والإهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتمتع بها الجمعيات الأهلية في المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في الجمعيات الأهلية .

ثانياً: مفاهيم الدراسة: -

(أ) المتطلبات التنظيمية. (ب) التميز المؤسسي. (ج) الجمعيات الأهلية.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة: -

تتنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية ، ووفقاً لنمط الدراسة فقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن الجمعيات الأهلية ، وقد تمثلت الأداة في استمارة استبيان للمسؤولين بالجمعيات الأهلية حول المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، وتمثل المجال المكاني في جمعية النقي والإيمان، جمعية الحسيني الخيرية، جمعية تنمية المجتمع المحلي بالمطانيا، جمعية تنمية المجتمع المحلي بالعياط ، جمعية إرادة شعب للتنمية ، جمعية تنمية المجتمع المحلي بمها، جمعية المحافظة على القرآن الكريم ، وتمثل المجال البشري في (٥٩) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية .

رابعاً: نتائج الدراسة:

- أ- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٥٦) وهو معدل مرتفع.
- ب- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٤٣) وهو معدل مرتفع.
- ج- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٥٩) وهو معدل مرتفع.
- د- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٤٢) وهو معدل مرتفع.
- هـ- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٥٦) وهو معدل مرتفع.

**Firstly: Study problem:**

Social organizations in general and NGOs in particular are one of the basic mechanisms and structures to achieve the objectives of the way the organization of society, as a meaningful social construction created by the people and members of the community when they feel that there are specific needs or problems they cannot face, and therefore they seek to form such NGOs within the limits Laws prevailing in society, they serve as a receptacle that enables the release of society to organize themselves to achieve their goals.

Therefore, it has become necessary to pay attention to improving the performance of NGOs in an urgent manner, in addition to attention to the existence of internal motivations among employees of NGOs to improve the quality of performance of services provided and their conformity with the expectations and satisfaction of the beneficiaries.

Interest has become evident in the knowledge of institutional excellence in order to adapt to external environments in order to seek to have many ingredients in order to facilitate the process of keeping pace with the development and progress in a distinctive and continuous manner, and attention to the rare organizational characteristics that NGOs enjoy in the competition, which makes them able to manage their resources To promote progress and development in NGOs.

**Secondly: The study concepts:**

A) Organizational requirements. (B) Institutional excellence. (C) NGOs.

**Thirdly: Methodological procedures:**

This study, according to its objectives, belongs to the pattern of analytical descriptive studies. Depending on the type of study, the researcher used the comprehensive social survey method for the members of the board of directors and those responsible for NGOs. The tool consisted of a questionnaire form for NGO officials on organizational requirements to achieve organizational excellence in NGOs. The spatial domain was Taqa and Faith Society, Al Hussein Charitable Society, Al Matania Community Development Association, Al Ayyat Community Development Association, Maha Community Development Society, and Holy Quran Preservation Society. The human field was represented by 59 members of the board of directors of NGOs.

**Fourthly: Study Results:**

- a) The results of the study concluded that the level of administrative requirements that must be met to achieve institutional excellence in NGOs as determined by officials reached (2.56), which is a high rate.
- b) The results of the study found that the level of technological requirements to be met to achieve institutional excellence in NGOs as determined by officials reached (2.43), a high rate.
- c) The results of the study concluded that the level of funding requirements to be met to achieve institutional excellence in NGOs as determined by officials reached (2.59), which is a high rate.
- d) The results of the study concluded that the level of technical support requirements to be met to achieve institutional excellence in NGOs as determined by the officials reached (2.42) which is a high rate.
- e) The results of the study concluded that the level of program management requirements to be met to achieve institutional excellence in NGOs as defined by officials was (2.56) which is a high rate.

**مشكلة الدراسة وأهميتها :**

تعد المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة هي إحدى الآليات والبنى الأساسية لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع، باعتبارها بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي وأفراد المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها، وبالتالي فإنهم يسعون إلى تكوين مثل هذه الجمعيات الأهلية في حدود القوانين السائدة في المجتمع، فهي بمثابة الوعاء الذي يمكن أفراج المجتمع من أن ينظموا أنفسهم لتحقيق أهدافهم. (رشوان، ٢٠٠٦، صفحة ١١٠٦)

كما أدت التطورات العالمية الحالية إلى قيام الجمعيات الأهلية بدور أكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية، مثل المشاركة في صناعة السياسات، والتأثير على متخذي القرار وتبني المحاسبية والدفاع والعدالة الاجتماعية في مواجهة المنظمات الحكومية، والقيام بدور الشريك في برامج ومشروعات التنمية كل هذه المتغيرات أدت إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الجمعيات الأهلية بما يمكنها من أداء الأدوار الجديدة بكفاءة وفاعلية. (قنديل، ٢٠٠٣، صفحة ٢٠)

وكذلك ما تشهده الجمعيات الأهلية من تغيرات عديدة من أبرزها تكلفة الرعاية، والاعتماد على التقنية الحديثة المتطورة والمتغيرة بشكل سريع وزيادة الضوابط الداخلية والضغط الخارجية التي تمارس من قبل جهات التمويل بهدف تخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات، كما تشهد الجمعيات الأهلية تغييراً ملحوظاً في سلوك المستفيدين من الخدمات يتمثل في الرغبة في المشاركة في حيثيات الرعاية والخدمات الاجتماعية والمطالبة بتحسين جودتها، وفي ظل تلك الاهتمام بتحقيق المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية والتحسين المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها وتوفرها من خل التجديد والابتكار. (أبوالنصر، ٢٠٠٨، صفحة ٢٥)

وعليه أصبح من الضروري الإهتمام بتحسين أداء الجمعيات الأهلية بصورة ملحة ويتطلب ذلك إحداث تغيرات في جميع جوانب الجمعية، بالإضافة إلى الإهتمام بوجود دوافع داخلية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية لتحسين جودة أداء الخدمات المقدمة ومدى تطابقها مع توقعات ورضا المستفيدين منها. (meisteare, 2005, p. 58)

لذا فإن الجمعيات الأهلية المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وعمل تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والتحديات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة التي تضمن تحقيق تميزها في الأداء. (الدوري، ٢٠١٠، صفحة ٨٥)

وبزيادة التحديات التي تواجهها الجمعيات الأهلية لاختلاف الموقف عما كان في الماضي، حيث أن هناك توجهاً قوياً نحو اعتبار الجودة والتميز حق أصيل لكل المواطنين، حيث أن الجودة الشاملة و التميز المؤسسي يهدفان إلى التعاون، ومشاركة الجمعيات لكافة العاملين بها من أجل تطوير وتحسين وتفعيل خدماتها حتى تحقق رضا المستفيدين، وأهداف الجمعية المعلنة بما يتفق مع متطلبات المجتمع. (أبوالنصر، ٢٠٠٤، صفحة ٢٠)

ولقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسى لمواجهة والتحديات العديدة ومانتج عنها من تغيرات فى أساليب العمل، والتحول النوعى الواضح فى تركيبة الموارد البشرية العاملة فى مختلف المؤسسات، وتعدد المداخل الإدارية التى يمكن الاستفادة منها فى تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز فى الاداء، ولعل التميز المؤسسى من المداخل التى تسهم فى تحقيق النجاح التنظيمى والفاعلية التنظيمية وتلبية احتياجات المستفيدين والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية. (المليجى، ٢٠١٢، صفحة ٣٤٤)

حيث يعبر التميز المؤسسى عن استغلال الجمعيات الأهلية للفرص المتاحة فى إطار التخطيط الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء . (zairi, 2005, p. 105) لذا فوجود خطة استراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة المختلفة التى يمكن أن تتوفر للجمعيات عبر الخطط والبرامج المختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الإمكانيات والموارد، وتوجيه تكامل البرامج والأنشطة، بالإضافة إلى توقع أى تغيرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات. (Olsen, 2007, p. 235)

وأصبح الاهتمام جلياً فى معرفة التميز المؤسسى من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعى إلى إمتلاك المقومات الإدارية من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتى تتمتع بها الجمعيات الأهلية فى المنافسة والتى تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير فى الجمعيات الأهلية (الربيعى، ٢٠١٥، صفحة ١٨).

حيث يعتبر التميز المؤسسى ومعايرة الأداة الأساسية التى تعمل على تحديد أنشطة التطوير والتحسين المناسبة التى تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، ويعتبر أساس لتقييم و تقويم أداء الجمعيات الأهلية (أبوشباب، ٢٠١٣).

كما أن التميز المؤسسى ليس وليد اللحظة ولا يتحقق بالأمنيات، بل يحتاج إلى جهود حثيثة من كافة العاملين فى الجمعيات الأهلية بجميع مستوياتهم، حيث يعتبر نظاماً متكاملأ يعمل على توظيف كافة الأفراد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز على أعلى المستويات (العبدالات، ٢٠٠٩، صفحة ١٨).

وعليه فإنه يقع على عاتق مهنة الخدمة الاجتماعية مع باقى المهن العاملة فى المجتمع السعى الجاد لتدعيم منظمات المجتمع المدنى والتى تعد الجمعيات الأهلية أحد أهم تلك المنظمات، وتقديم الخبرات والنماذج لمساعدة القائمين على هذه الجمعيات فى تحقيق أهدافها لتوفير وإشباع احتياجات المستفيدين فى إطار مؤسسى .

لذلك نجد أن طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية تهدف بصفة عامة إلى إحداث التغييرات الاجتماعية المقصودة فى البشر والبيئة التى يعيشون فيها، أى الإسهام فى إحداث التغيير المقصود لصالح أهالى المجتمع وتحسين مستواهم الاجتماعى (حسانين، ١٩٨٥، صفحة ٣٠٩).

وتسعى طريقة تنظيم المجتمع إلى المساهمة في إشباع احتياجات أفراد المجتمع وحل مشكلاته، أى المساهمة في إحداث التغيير المقصود لصالح أفراد المجتمع وتحسين مستواهم الاقتصادى والاجتماعى (سرحان، ٢٠٠٦، صفحة ٢٩٤).

حيث تعد المجتمعات هى العميل الأول للطريقة كما أنها تسعى أيضاً إلى زيادة معدل الأداء وفاعلية الجمعيات الأهلية فى المجتمع عن طريق توفير خدمات الرعاية والتنمية الكافية للمستفيدين عن طريق إعادة صياغة برامج العمل الخاصة بها، وهذا يعتبر من الجوانب التنظيمية التى تنصب على بناء الجمعية الإدارى الداخلى لإحداث التنسيق بين وحداته وفى نفس الوقت إحداث التنسيق الخارجى بين المنظمات فى المجتمع (خاطر، ٢٠٠٩، صفحة ٢٣٠). حيث تعد المنظمات الاجتماعية بأشكالها المختلفة هى العميل الثانى لطريقة تنظيم المجتمع.

وهناك اجماع بأن طريقة تنظيم المجتمع تستهدف مستوى مناسب من الخدمات لتحقيق الرفاهية الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال تنمية الوعى لدى الجمعيات الأهلية لمواجهة احتياجاتهم فهذه الطريقة لاتقدم خدمات مباشرة للأفراد والجماعات، وإنما تسعى لتحقيق سبل الاتصال بين الجمعيات والتنسيق بين المؤسسات التى تهتم بتقديم الخدمات (عبداللطيف، ١٩٩٩، صفحة ١٩٣).

ولقد تنوعت أهداف ممارسة تنظيم المجتمع فى دعم الجمعيات الأهلية بالنظر إلى الموارد البشرية بأنها أداء تحقيق الجودة الشاملة، فالموارد البشرية داخل الجمعيات إن لم يكن فعالاً مؤثراً فى ضوء ما يمتلك من قدرات وإمكانيات أثر تأثيراً سلبياً على أداء العمل لأنه هو المحرك الأول ورفع كفاءته وتحسين أدائه أهم متطلبات الجودة الشاملة لخدمة الجمعيات الأهلية (قاسم، تقويم مشروعات تنمية المجتمع المحلى نماذج وحالات تطبيقية، ١٩٩٩، صفحة ٥١).

ويتعاطف دور الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع فى تطوير أداء الجمعيات الأهلية بتعاطف دورها الاجتماعى والاقتصادى والأخلاقى، وما تحققة من توازن اجتماعى واستقرار سياسى، تحقق توازن وتقديم الرعاية الاجتماعية للفئات المحتاجة، وتزداد أهمية هذا الدور خاصة عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بما يتطلب دعم بنا القدرات والمتطلبات المؤسسية كآلية لزيادة كفاءة وفاعلية إدارة هذه الجمعيات، وذلك للأسباب الآتية: (فرماوى، ٢٠٠٥، صفحة ٢١٠)

- ١- تحتاج الجمعيات الأهلية لتقوية قدراتها الحالية، نظراً لاحتياج المجتمع لتحقيق هذه المهمة.
- ٢- احتياج المجتمعات إلى منظمات أقوى فى ضوء ما تمتلكه من قدرات تساعد على فتح قنوات مثمرة للتفاعل بين المجتمع والجمعيات الأهلية.
- ٣- احتياج نسق الدولة لتحديث اتجاه العمل الاجتماعى التطوعى بالجمعيات الأهلية، والعمل نحو وضع إستراتيجية لتطوير وتحسين جودة أداء الخدمات التنموية.

كما تسعى طريقة تنظيم المجتمع مع الجمعيات الأهلية فى إكساب إدارة الجمعيات الأهلية والعاملين الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين، وذلك من خلال وسائل وإجراءات أهمها : (أفدى، ٢٠٠٤، صفحة ١١٧)

١- توفير القدر الكافى من المعرفة والمعلومات عن جودة وتميز الأداء.

٢- تقديم الحوافز المشجعة للعاملين المتميزين.

٣- تزويد العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بأهداف إدارة الجودة الشاملة والتميز.

٤- التدريب الفعال والمستمر على كيفية تطبيق وتحقيق مفاهيم التميز المؤسسى.

٥- عرض التجارب والخبرات الناجحة من إدارة الجودة الشاملة والتميز.

٦- دعم المشاركة الفعالة للعاملين والمستويات الإدارية فى جودة أداء الخدمة وتميزها.

ومن هنا انبعثت الضرورة إلى تطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء المتطلبات لتحسين الخدمات ورضا المستفيدين والتي تتمثل فى عناصر بناء القدرات الإدارية والتدريبية والتمويلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والدعم الفنى وإدارة البرامج، لذا فأن تعزيز وبناء هذه المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى لخدمات الجمعيات الأهلية وتنمية قدراتها الإدارية بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يؤثر على الدور التنموى الذى تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارية ومواردها الداخلية، والمستفيدين منها (johon, 1995, p. 2321).

### وباستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية أمكن التوصل إلى دراسات تناولت المتطلبات التنظيمية

#### ودراسات تناولت التميز المؤسسى.

#### - المحور الأول: الدراسات التى تناولت المتطلبات التنظيمية :

دراسة (مرزوق، ٢٠٠٦) والتى هدفت إلى معرفة اثر متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فى قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات التطوير فى المؤسسات غير الحكومية هى المتطلبات المهارية والتى تعمل على تطوير الموارد البشرية فمن خلال توافر المتطلبات المهارية للعنصر البشرى تصبح المؤسسة فاعلة فى تحقيقها لأهدافها بكفاءة.

وتناولت دراسة (Parrish, 2008) تحديد المتطلبات التنظيمية المفروضة على المنظمات الحكومية من المجتمعات المحلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التى تحدد المتطلبات التنظيمية تتمثل فى توافر التمويل لمنظمات المجتمع المدنى، تقسيم العمل والالتزام بالقواعد والاجراءات التنظيمية، والالتزام بالتسلسل الهرمى التنظيمى داخل المنظمة.

كما أستهدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٠) تحديد أهم المتطلبات التنظيمية اللازم توافرها فى الجمعيات الأهلية الوسيطة وقدرتها على مواجهة مشكلات التمويل متناهى الصغر، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح الجمعيات الأهلية الوسيطة تتمثل فى ( الإدارة المالية - الحكم الداخلى - توافر



قواعد بيانات - العلاقات الخارجية وتبدير الموارد - إدارة البرامج - الادارة التنفيذية - القدرة على تقديم الدعم الفني).

وأكدت دراسة (natalie, 2011) على أن التمويل هو أساس تحقيق المنظمات المجتمعية لدورها في إطار تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة البناء المؤسسي من خلال توافر أساليب من أنظمة إدارة الجودة الشاملة مما يجعل المنظمة قادرة على اختيار مشروعاتها وبرامجها بما يتناسب مع القدرات التمويلية المتاحة لها. كما توصلت دراسة (homy, 2011) إلى ضرورة توفير الوعي بأهمية الدورات التدريبية لتكون السائدة في الجمعيات الأهلية من أجل نشر نظام قيمي تنظمي مرتبط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق التميز والتطور المستمر والفعال في الخدمات و البرامج للعملاء المستفيدين.

كما انتهت دراسة (lewis, 2011) إلى ضرورة تحديد أهمية المتطلبات التكنولوجية والمعلوماتية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المجتمعية وقدرتها على دعم مواردها المالية والبشرية في مشروعاتها وأكدت على أهمية تقدير الاحتياجات التكنولوجية والمعلوماتية مسبقاً في المنظمة كأحد أهم القدرات المؤهلة لإدارة الجودة في إطار محددات للسلوك المهني والتنظيمي للعاملين ورغبتهم واستعدادهم للعمل في مجال التطور.

كما هدفت دراسة (نحلة، ٢٠١٣) إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لدعم الشفافية لدى القيادات التنفيذية العاملة في التنمية المحلية وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات التنظيمية لدعم الشفافية لدى القيادات التنفيذية تتمثل في المتطلبات المعرفية مثل الحاجة إلى معرفة المخاطر المالية المحتملة للمؤسسة، ومعايير اختيار القيادات والمسؤولين على نشر بيانات الموازنة وشروط إعداد الموازنة ومعرفة آليات المحاسبة والمراقبة، ومتطلبات إدارية مثل القدرة على إدارة الموارد المختلفة ومتطلبات معنوية وفنية وتشمل توافر روح الصدق والامانة التشاور بين القيادات وكذلك الثقة بالنفس بينهم ومتطلبات تفاعلية وتشمل مراعاة عملية الاتصال وتبادل الحوار ومراعاة التنسيق بين القيادات.

كما تناولت (ربيع، ٢٠١٤) المتطلبات المتعلقة بالجانب التنظيمي للإدارة بالقيم لإدارة الصراع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها المتعلقة بالجانب التنظيمي للإدارة بالقيم تتمثل في إحتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، تتمثل في إحتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، وأمتلاك المنظمة رسالة وقيم واضحة للتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة والعمل على بناء قاعدة معلومات بما يوفر سرعة تبادل القيم المختلفة بين العاملين بها وأمتلاك دليلاً إجرائياً يوضح قواعد ولوائح تطبيق الإدارة بالقيم.

#### - المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي :

تناولت دراسة (Samson & Challis, 2002, pp. 15-22) تحديد النظام الشامل للتمييز بغرض تشجيع و مساعدة المنظمات على التغيير التنظيمي لتحقيق تطوير و تحسن مستمر وواضح ومن ثم تطبيق ناجح لمبادئ تحقيق التميز المؤسسي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن النظام الشامل في تحقيق التميز المؤسسي

هو إستراتيجية متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، وهو خطط واضحة للأداء و طريقة وأسلوب العمل داخل المنظمة.

كما هدفت دراسة (Kanji, 2005, pp. 1069-1078) إلى تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم الأداء التقليدية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن نظم قياس الأداء التقليدية لاتدعم تميز الأداء، وأن بناء نموذج لتمييز الأعمال يشتمل على بعدين، الأول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير التي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيسى، ورضا العملاء، إدارة الموارد البشرية، التحسن المستمر. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير قياس الأداء بشكل يواكب عصر تكنولوجيا المعلومات الذى بدوره يؤدي إلى التميز فى الأداء.

كما أشارت دراسة (Eygelaar & JS , 2004) إلى المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها فى الأداء، وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز لأداء الخدمات كإطار للتقويم الذاتى المتكامل لوضع وتطوير الإستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات بأداء متميز، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج التميز يتيح للمنظمات أن تركو فى مجالات محددة للتطوير والتحسين، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم التركيز على تفهم العاملين لمفهوم التميز فى الأداء والعمل على التطوير المستمر فى عمل المنظمات والارتقاء بمستواها، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يكون الإلتزام مكتسباً من قادة المنظمة لتحقيق التميز داخل المنظمة.

كما سعت دراسة (Bauer, Oakland, & Falshaw, 2005, pp. 543-553) إلى اختبار ما إذا كان التطبيق الناجح للتميز المؤسسى يتأثر بالسياق التنظيمى الذى يتم التطبيق من خلاله حيث قامت الدراسة بالتركيز على المخرجات الناتجة عن التميز المؤسسى، وقد توصلت الدراسة إلى أن الخصائص التنظيمية التالية تؤثر على النجاح فى تطبيق التميز المؤسسى وهى ( نمط القيادة - الإستراتيجية - الهيكل التنظيمى - الرقابة - التكنولوجيا ).

كما تناولت دراسة (Sharma & Talwar, 2004, pp. 4-20) آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات، ولقد توصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية تتكامل مع ثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التى تسهل إزالة المعوقات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة فى الحد من المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج تميز من تسع معايير وهى ( القيادة - الثقافة والقيم - التخطيط الاستراتيجى - العمليات - نتائج الأعمال - حسن التوجه - التحسين المستمر - تأكيد النجاح - البيئة الخارجية ).

وهدف دراسة (الفاعورى، ٢٠١٢) إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء المؤسسى من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة ( جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين )، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية واستخدام أنظمة تخطيط

الموارد وفقاً للأبعاد ( جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين ) مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسى، كما أوصت الدراسة على ضرورة تحسين قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات.

وأشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسى، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنفيذ إستراتيجية واضحة المعالم من أجل تحقيق التميز المؤسسى في جوانب المؤسسة مثل التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي تمثليدها عند مرحلة التنفيذ ووضع الأسس والضوابط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبنى استراتيجية فعالة نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية.

وتناولت دراسة (سيد، ٢٠١٧) بناء نموذج مهني مقترح في اطار طريقة تنظيم المجتمع يساهم في تحقيق التميز المؤسسى لإدارات المواطنين بهيئة التأمين الصحى، و الكشف عن مستوى التميز لادارات ومكاتب خدمة المواطنين بالتأمين الصحى، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير نمط القيادة، وتطوير قدرات العاملين، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء المستفيدين، وأوصت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير و تحسين الأداء، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها.

**باستقراء و تحليل الدراسات والكتابات و الأبحاث السابقة العربية والأجنبية على كافة المتغيرات يمكن**

**تحديد موقف الدراسة الزاهنة من هذه الدراسات على الوجه التالى:**

- لقد اتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسى لا بد وأن تكون عملية مخطط لها و مقصودة، وتقوم على تحديد احتياجات الجمعيات الأهلية، والمعوقات التي تعوقها ثم التدخل وفقاً لهذه الاحتياجات لتحقيق التميز المؤسسى، وهذا ما أوضحته دراسة نادية إبراهيم، أسماء الفاعورى، محمد زينهم حسن.
- كما تبين من جملة الدراسات السابقة أن ثمة تركيز على أهمية و حتمية التميز المؤسسى للجمعيات الأهلية كمدخل يمكن الاعتماد عليه في إحداث نقلة نوعية في تطوير أداء الجمعيات الأهلية، خاصة أن الكثير من الجمعيات الأهلية تفتقد إلى التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والافتقار إلى وجود رؤية استراتيجية واضحة، والافتقار إلى القدرات المرتبطة بالموارد المالية وتدبير التمويل وغيرها، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من إبراهيم مرزوق، أسماء الفاعورى، نادية إبراهيم، Parrish , Kaye, Lewis , Humby, Ross , Charastil, Natalie .
- كما أوضحت بعض الدراسات السابقة أن القيادة داخل الجمعيات الأهلية هي من يقع عليها العبء الأكبر في تبنى النظام الملائم لإدارة التميز المؤسسى، حيث يتطلب مناخ تنظيمى ورؤية في اتجاه تعديل أو تغيير أسلوب الإدارة، كما تتطلب الاهتمام بعملية التدريب ورفع كفاءة الجهاز الإدارى والوظيفى داخل الجمعيات الأهلية، وهذا يتفق مع دراسة Sharma&Talwar, Joachim Bauer, Kanji , محمد زينهم حسن.

- ولقد اتضح من عرض الدراسات السابقة أن عملية التميز المؤسسى بالجمعيات الأهلية ضرورة إدارية وتنظيمية لا بد وأن تتم لتتفق مع المتغيرات والتحديات المتلاحقة ولكى تفى مخرجاتها مع مطلب التقدم والتطور والتنمية بالمجتمع، ولتحقق رضا المستفيدين، وهذا يتفق مع دراسة Samson&David الفاعورى، نادية إبراهيم.

وبالنظر فى مجمل هذه الدراسات على كثرة تصنيفاتها ومحاورها ومتغيراتها يمكن التأكيد على أنها لم تتعرض على وجوب الإطلاق لتحديد طبيعة المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى للجمعيات الأهلية، حيث يودى التميز المؤسسى إلى تطوير وتحسين أداء الجمعيات الأهلية ويساعدها على مواجهة التغيرات والتحديات المتلاحقة التى يمر بها المجتمع المصرى التى تحول دون تحقيق أهدافها، والتى تتطلب جمعيات أهلية قوية تعمل تحقيق التنمية المستدامة المنشودة، إلا أن تناول الباحث للدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بقضية الدراسة الراهنة بطريقة مباشرة أو غيرمباشرة عادت على الباحث بالفائدة فى نواحى متعددة منها الإهتمام إلى مصادر ومراجع ودراسات وبحوث وأدبيات وأطروحات تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف البحث، وكيفية بناء الإطار النظرى وتكوين تصور شامل لقضية الدراسة وبناء أداة البحث وتطويرها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ساعدت الباحث فى تجنب تكرار بعض النقاط التى تم بالفعل تناولها ودراستها من قبل بوصفها لانتثرى تراكمية المعرفة العلمية، كما أن الدراسات السابقة تفيد فى التعقيب على النتائج التى سوف تكشف عنها الدراسة الراهنة. واتساقاً مع مع تقدم تأتى الدراسة الحالية اطلاقاً من الدراسات السابقة وما أكدت عليه نتائجها وما خرجت به توصياتها من ضرورة الاعتماد على التميز المؤسسى فى الجمعيات الأهلية لمواكبه التغيرات و التحديات المجتمعية المتلاحقة بوصفها شريك أساسى فى عملية التنمية.

وانطلاقاً من استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ والتى تهدف إلى بناء مجتمع حديث ومنتج وديمقراطى و منفتح، يتمتع مواطنوه بقدر كبير من السعادة، وقد تم إعداد الاستراتيجية وفقاً لمنهج التخطيط بالمشاركة، حيث لعب القطاع الخاص والمجتمع المدنى دوراً محورياً فى إدارة عملية إعداد الاستراتيجية وذلك لضمان الإلتزام بتطبيق وتنفيذ السياسات والبرامج والمبادرات التى سيتم تبنيها لتحقيق أهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء ذات الصلة (وزارة التخطيط والمتابعة، ٢٠١٩).

هذا ويتعين التأكيد على أن الخدمة الاجتماعية كمهنة ديناميكية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة ألا تتكتمش و يقتصر دورها على العمليات العلاجية والتأهيلية فقط بل عليها أن تسعى إلى تحسين وتطوير الأوضاع الاجتماعية لتحقيق أبعاد عملية التنمية المنشودة و ملاحقة التغيرات العصرية مما يفسح مكاناً لمفهوم التميز المؤسسى لبرامج و أنشطة الاتجاه التتموى فى محيط الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية (محمد، ٢٠٠٢، صفحة ٢٧).

وتأسيساً على ما تقدم وإيماناً بأن طريقة تنظيم المجتمع يجب أن تتطابق وتتعاون مع التغيرات والتحديات المجتمعية المتلاحقة والمساعدة الفعالة في إيجاد الحلول المناسبة لها، وبناءً على ذلك فإن المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية في حاجة ماسة و ضرورية إلى جهود طريقة تنظيم المجتمع، في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهه و تقف حائلاً دون تحقيق هذه الجمعيات لأهدافها وقيامها بأدوارها المنوطة بها بأكمل وجه.

وفي ضوء العرض السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟

#### ثانياً : أهداف الدراسة:

- (١) تحديد المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٢) تحديد المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٣) تحديد المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٤) تحديد متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٥) تحديد متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٦) وضع رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

#### ثالثاً : تساؤلات الدراسة:

- (١) ما المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
- (٢) ما المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
- (٣) ما المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
- (٤) ما متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
- (٥) ما متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

#### رابعاً : مفاهيم الدراسة :

##### أ- مفهوم المتطلبات التنظيمية :

يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها احتياجات أو مقاصد يتلمسها الأفراد والجماعات والمنظمات للقيام بعمل ما أو علاج خلل معين (بدوي، ١٩٩٧، صفحة ٣١٣).

المتطلب هو الشيء الذي يشترط تواجده أو يحتاج إليه أو هو شيء مطلوب (السكري، ٢٠٠٠، صفحة ٢).

كما تعرف بأنها ما يطلب بإعتباره ضرورياً لسد الحاجات وتلبية الرغبات (نعمة و مدور، ٢٠٠٢، صفحة

والمتطلب مرادف لمفهوم الحاجة فهي تحديد المواد القائمة أو التي يمكن إتاحتها للربط والتنسيق حتى يمكن تجنب الازدواجية والصراع والتنافس وأيضاً الرفاهية وتحقيق الذات كما يعرف على أنه هو الشيء الذي يلزم وجوده ويجب توفيره والإذعان له (منظور، لسان العرب، ١٩٨٤، صفحة ١٢٨).

في حين يرى معجم وبستر Webster أن المتطلب هو الشيء الذي يشترط توفيره أو يحتاج إليه أو هو شرط مطلوب (Webster, 1991).

ويشير معجم أكسفورد Oxford إلى المتطلب بأنه شيء يستلزم وجوده أو هو شيء يجب توفيره، وهكذا فإن المتطلب هو الشيء الذي يطالب بإيجاده بتكرار وتأكيد وقد يكون المتطلب شرطاً لتحقيق نتائج معينة (Hornby & Crowther, 1993, p. 732).

ويقصد بالمتطلبات التنظيمية في هذه الدراسة مايجب توافره لتحسين أداء الجمعيات الأهلية محل الدراسة والتطوير والتحسين في أساليب العمل والعلاقات بين العاملين والاتصال بهم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ويقصد الباحث هنا بالمتطلبات التنظيمية مايلي:

١- الشروط الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٢- الشروط التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٣- الشروط التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٤- شروط الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٥- شروط إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

#### ب- التميز المؤسسي :

التميز في اللغة: هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف ويتفرد عنهم بصفات معينة (منظور، ١٩٩٦).

ويعرف التميز المؤسسي على أنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الأعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة (Murray & Chapman, 2003, p. 43).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه تفوق المؤسسات بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربطها مع عملائها المستفيدين، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية بها والبيئة المحيطة (Gilgeous, 1997, p. 43).

وهو الخبرة المبنية على المعرفة الصريحة والفعلية والإجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجع والموجه بطريقة فعالة (الصيرفي، ٢٠٠٩، صفحة ٦).

التميز المؤسسي هو الوضوح في التعرف على العملاء ومعرفة مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (jim, 2012).

كما أنه استغلال المنظمة للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء الفعال داخل المنظمة (Rebelo & Gomes, 2008, p. 31).

وبناءً على ما سبق فإن التميز هو مرحلة مابعد الجودة الشاملة بإعتبار المعايير والصفات الفريدة التي يتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول إلى مستوى التميز المؤسسي، وتبقى هناك علاقة إرتباطية بين معايير الجودة والتميز، كالقيادة والتركيز على العميل والتطوير والتحسين المستمر... إلخ، فلا يمكن تحقيق معايير التميز دون تحقيق معايير الجودة.

**ويقصد بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة:-**

-الوصول بأداء الجمعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التميز والاتقان.

-الوصول إلى أفضل النتائج الملموسة.

-تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية.

-القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة بصورة أكثر فاعلية.

**فلسفة التميز المؤسسي:**



تستند فلسفة التميز المؤسسي على عدة ركائز من أبرزها مايلي (المليجي، ٢٠١٢، صفحة ٢٢):-

**١-شمولية التطوير:**

حيث يتم التطوير بشكل شمولي ووفقاً لنزعة شمولية تتناول المكونات و المؤشرات الداخلية و الخارجية لتحقيق التميز.

**٢-استمرارية التطوير:**

حيث إن عملية الإصلاح والتجديد هي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو حد معين.

**٣-واقعية التطوير:**

يجب أن ترتبط التغيرات و التطوير في المنظمة الهادفة إلى التحول إلى منظمة متميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

**٤-جوهرية التطوير:**

حيث إن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل اللوائح المؤسسية ومضمونها والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.

**٥-تكاملية التطوير:**

حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز في بعدية الرأسى والأفقى، بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.

**٦-استشرافية المستقبل في التطوير:**

حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط وإتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية.

## ٧-مؤسسية التطوير:

حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التميز.

## ❖ أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي بالمنظمة من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر تطبيقات إدارة التميز المؤسسي ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، حيث أن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً كثيرة لمؤسسة منها (جادالرب، ٢٠١٣، الصفحات ١١٦-١١٧):

- ١-الاستدامة والنمو والتفوق في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
- ٢-تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- ٣-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
- ٤-السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- ٥-التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.
- ٦-تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

## ❖ المقومات الأساسية للتميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي يجب أن يتم تطبيقه من قبل المنظمات و المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه والعمل على جني ثماره بشكل متميز وفعال، حيث أن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى العمل الشاق والمتواصل كما يحتاج إلى العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع.

وتحدد مقومات تحقيق التميز المؤسسي في (المليجي، ٢٠١٢، صفحة ٢١):

- ١-بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف.
- ٢-السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- ٣-هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- ٤-نظام معلومات متكامل.
- ٥-قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
- ٦-أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
- ٧-أسلوب عمل لتأكيد الجودة.
- ٨-أسلوب إدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.

## ج-الجمعيات الأهلية :



لقد تعددت مسميات وتعريفات الجمعيات الأهلية حيث تعرف بأنها القطاع التطوعي غير الهادف للربح والقطاع الثالث، والقطاع التطوعي المستقل، والقطاع الخيري (ابراهيم، ١٩٩٢، الصفحات ١٣-١٤).

ويعرفها محمد رفعت قاسم بأنها مجموعة من الناس بينهم تفاعل في الأدوار التي يؤديونها على أساس مجموعة من القواعد من خلالها يتم تحقيق الأهداف المحددة والتنسيق بين هذه الأهداف لتحقيق الهدف العام (قاسم، الرشيدى، و بشرى، ١٩٩٣، صفحة ٣٥).

ويعرفها نبيل صادق على إنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة معا المترابطة وظيفيا والمتبادلة بنائياً مع نفسها- ومع البيئة الخارجية بها بما يحقق أهداف النسق ويساهم في تحقيق أهداف البيئة (صادق، ١٩٩٦، صفحة ٩).

**ويقصد بالجمعيات الأهلية فى الدراسة :**

١- كيانات أو وحدات اجتماعية تتكون من مجموعة أشخاص.

٢- لها أهداف محددة أنشئت من أجلها.

٣- ترتبط بالبيئة الخارجية أى تعمل في ضوء الأهداف العامة للمجتمع.

٤- تهدف إلى إشباع احتياجات أفراد وجماعات.

### الاجراءات المنهجية للدراسة

#### اولاً نوع الدراسة :-

فى ضوء مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها فإن أنسب أنواع الدراسات التى تستخدم لذلك هى الوصفية التحليلية حيث تمثل البحوث الوصفية التحليلية خطوة البدء نحو التعرف على وضع واقع الجمعيات الأهلية فى ظل تداعيات الأحداث والمتغيرات المجتمعية العالمية المعاصرة التى يمر بها المجتمع (على، ١٩٨٤، صفحة ٢١١).

وهذا النوع من الدراسات البحثية تتضمن دراسة الحقائق الراهنة لطبيعة موقف أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع بغية إظهار العلاقات المترابطة والمتشابكة فيما بينهما وصولاً لوضع توصيف شاملاً على هذه الحقائق والأوضاع.

هذا كما يمكن استخدام الدراسات الوصفية التحليلية فى طريقة تنظيم المجتمع من أجل تحديد العوامل والمتغيرات المتصلة بكل مشكلة فى المجتمع المحلى وإيجاد أنسب الأساليب لمواجهتها (مختار، ١٩٩٥، صفحة ٢٨٠).

#### ثانياً منهج الدراسة :-

تستخدم الدراسة الحالية منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن الجمعيات الأهلية ، وذلك لأسباب منهجية لعل من أهمها أنه يفيد في الحصول على بيانات كمية ضرورية لتفهم واقع امبريقى (عبدالعال، ١٩٨٨، صفحة ٦٦).

### ثالثاً أدوات جمع البيانات

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للمسؤولين بالجمعيات الأهلية حول المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للمسؤولين بالجمعيات الأهلية حول المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات السابقة المتصلة، إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناءً على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية. كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - half، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٩)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

#### ▪ تحديد مستوى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

للحكم على مستوى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول (١) مستويات المتوسطات الحسابية

|             |                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١,٦٧    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٥ |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣           |

#### ▪ أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سيبرمان - براون للتجزئة النصفية، واختبار كاي<sup>٢</sup> لعينة واحدة " اختبار حسن أو جودة التطابق"، ومعامل ارتباط بيرسون.

### مجالات الدراسة

**المجال البشري :** بلغ حجم مجتمع الدراسة الراهنة (٥٩) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية.  
**المجال المكاني :**

يتحدد المجال المكاني في الجمعيات الآتية :

- (١) جمعية التقى والإيمان.
- (٢) جمعية الحسيني الخيرية.
- (٣) جمعية تنمية المجتمع المحلي بالمطية.
- (٤) جمعية تنمية المجتمع المحلي بالعايط.
- (٥) جمعية إرادة شعب للتنمية.
- (٦) جمعية تنمية المجتمع المحلي بمها.
- (٧) جمعية المحافظة على القرآن الكريم.

وذلك للاعتبارات التالية :-

- (١) أن يتواجد فيها أخصائيو اجتماعيون يعملون (كل الوقت . بعض الوقت).
- (٢) أن تعتمد هذه الجمعيات على الأهالي والدعم الحكومي المقدم لها .
- (٣) أن تقع الجمعيات المختارة في النطاق الجغرافي لمحافظة الجيزة .
- (٤) أن تكون هذه الجمعيات خاضعة لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢م.
- (٥) أن تكون هذه الجمعيات مشهوداً لها بالكفاءة والريادة في العمل الأهلي.
- (٦) أن تكون أهداف هذه الجمعيات غير ربحية.
- (٧) أن تكون إدارة هذه الجمعيات إدارة ذاتية .
- (٨) توافر بعض اللجان النشطة المشكلة من مجلس الإدارة ومنها اللجان التنفيذية مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة.
- (٩) ترحيب مجلس الإدارة بفكرة التطوير والتحسين في جودة الخدمات المقدمة .
- (١٠) وجود تقارب بين أهداف الجمعيات الأهلية والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها .

**المجال الزمني :**

و هي الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات هي من ٢٠١٩-٤-١٥ حتى ٢٠١٩-٥-٢٢

## نتائج الدراسة الميدانية:

## المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

## جدول (٢) وصف المسئولين مجتمع الدراسة

(ن=٥٩)

| م | المتغيرات الكمية               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١ | السن                           | ٤٧              | ١١                |
| ٢ | عدد سنوات الخبرة في مجال العمل | ١٢              | ٤                 |
| م | النوع                          | ك               | %                 |
| ١ | ذكر                            | ٤٤              | ٧٤,٦              |
| ٢ | أنثى                           | ١٥              | ٢٥,٤              |
|   | المجموع                        | ٥٩              | ١٠٠               |
| م | المؤهل العلمي                  | ك               | %                 |
| ١ | مؤهل فوق المتوسط               | ٤               | ٦,٨               |
| ٢ | مؤهل جامعي                     | ٤٦              | ٧٨                |
| ٣ | دراسات عليا                    | ٩               | ١٥,٣              |
|   | المجموع                        | ٥٩              | ١٠٠               |
| م | الوظيفة                        | ك               | %                 |
| ١ | رئيس مجلس إدارة                | ٥               | ٨,٥               |
| ٢ | عضو مجلس إدارة                 | ٣٢              | ٥٤,٢              |
| ٣ | أمين صندوق                     | ٥               | ٨,٥               |
| ٤ | مدير تنفيذي                    | ٥               | ٨,٥               |
| ٥ | إداري                          | ١٢              | ٢٠,٣              |
|   | المجموع                        | ٥٩              | ١٠٠               |

## يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسئولين (٤٧) سنة، وانحراف معياري (١١) سنة تقريباً، ومتوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٢) سنة، وانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً، وقد يرجع ذلك لطبيعة المرحلة العمرية للمسئولين مما يعكس تمتعهم بخبرة كبيرة في مجال العمل وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (٧٤,٦%)، بينما الإناث بنسبة (٢٥,٤%)، وقد يرجع ذلك إلي طبيعة عمل المسؤولين بالجمعيات الأهلية والفئات التي يتم التعامل معهم من خلال تقديم خدمات وبرامج ومشروعات الجمعية.
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٧٨%)، ثم الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (١٥,٣%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٦,٨%)، وقد يعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين بالجمعيات الأهلية مما يساهم في زيادة قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في أداء عملهم بالجمعية والإلمام بالمتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعية.
- أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (٥٤,٢%)، ثم إداري بنسبة (٢٠,٣%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، وأمين صندوق، ومدير تنفيذي بنسبة (٨,٥%)، وقد يعكس ذلك التوزيع الوظيفي الطبيعي للعاملين بالجمعية حيث زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عن غيرها من الوظائف والمهام داخل الجمعيات الأهلية.

### المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

(١) المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول (٣) المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| م | العبارات                                                  | الاستجابات |      |           |      |    |      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-------------------|-----------------|--------------------------------|---------|
|   |                                                           | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                   |                 |                                |         |
|   |                                                           | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                   |                 |                                |         |
| ١ | وضوح وتحديد أهداف الجمعية للجميع                          | ٤٧         | ٧٩,٧ | ١١        | ١٨,٦ | ١  | ١,٧  | ٢,٧٨              | **٥٩,٥٢٥        | ١                              |         |
| ٢ | وجود هيكل إداري محدد بشكل متكامل                          | ٢٥         | ٤٢,٤ | ٣١        | ٥٢,٥ | ٣  | ٥,١  | ٢,٣٧              | **٢٢,١٠٢        | ١٠                             |         |
| ٣ | وجود توصيف وظيفي دقيق لجميع العاملين بالجمعية             | ٣٦         | ٦١   | ١٧        | ٢٨,٨ | ٦  | ١٠,٢ | ٢,٥١              | **٢٣,٤٢٤        | ٨                              |         |
| ٤ | ممارسة الجمعية أسلوب المشاركة والحوار في صنع القرار       | ٣٦         | ٦١   | ٢٢        | ٣٧,٣ | ١  | ١,٧  | ٢,٥٩              | **٣١,٥٥٩        | ٦                              |         |
| ٥ | تميز القرارات بالشفافية نحو تحقيق أهداف الجمعية           | ٤٥         | ٧٦,٣ | ١٤        | ٢٣,٧ | -  | -    | ٢,٧٦              | **١٦,٢٨٨        | ٢                              |         |
| ٦ | وضع لائحة تنظم العمل بين المستويات الإدارية المختلفة      | ٤٣         | ٧٢,٩ | ١٣        | ٢٢   | ٣  | ٥,١  | ٢,٦٨              | **٤٤,٠٦٨        | ٣                              |         |
| ٧ | تحديد أدوار أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لنظام العمل بالجمعية | ٣٨         | ٦٤,٤ | ١٩        | ٣٢,٢ | ٢  | ٣,٤  | ٢,٦١              | **٣٢,٩٨٣        | ٥                              |         |

| الترتيب     | قيمة كا <sup>٢</sup><br>ودالاتها | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الاستجابات  |   |           |    |      |    | العبارات                                                       | م  |
|-------------|----------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|---|-----------|----|------|----|----------------------------------------------------------------|----|
|             |                                  |                      |                    | لا          |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                |    |
|             |                                  |                      |                    | %           | ك | %         | ك  | %    | ك  |                                                                |    |
| ٩           | **٢١,١٨٦                         | ٠,٥٩                 | ٢,٤٢               | ٥,١         | ٣ | ٤٧,٥      | ٢٨ | ٤٧,٥ | ٢٨ | الاهتمام بالقاعدة الشعبية ممثلة في آليات الحكم الداخلي للجمعية | ٨  |
| ١١          | **١١,٦٢٧                         | ٠,٦٨                 | ٢,٢٤               | ١٣,٦        | ٨ | ٤٩,٢      | ٢٩ | ٣٧,٣ | ٢٢ | وضع خطة طموحة واضحة لاستثمار المتطوعين                         | ٩  |
| ٧           | **٢٦,٨٨١                         | ٠,٥٧                 | ٢,٥٤               | ٣,٤         | ٢ | ٣٩        | ٢٣ | ٥٧,٦ | ٣٤ | تكامل جميع البرامج والمشروعات نحو تحقيق أهداف الجمعية          | ١٠ |
| ٤           | **٣٨,٨٨١                         | ٠,٥١                 | ٢,٦٦               | ١,٧         | ١ | ٣٠,٥      | ١٨ | ٦٧,٨ | ٤٠ | إيجاد نظام للتقويم المستمر لأنشطة الجمعية متاح للجميع          | ١١ |
| مستوى مرتفع |                                  | ٠,٣٣                 | ٢,٥٦               | المتغير ككل |   |           |    |      |    |                                                                |    |

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول وضوح وتحديد أهداف الجمعية للجميع بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني تميز القرارات بالشفافية نحو تحقيق أهداف الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وأخيراً وضع خطة طموحة واضحة لاستثمار المتطوعين بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وقد يعكس ذلك أن أهم المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية هي: وضوح وتحديد أهداف الجمعية للجميع وأن تتميز القرارات التي يتم اتخاذها بالجمعية بالشفافية لتحقيق أهداف الجمعية ووضع لائحة تنظم العمل بين المستويات الإدارية المختلفة للعاملين بالجمعية وأعضاء مجلس الإدارة ليتم صنع القرار بالجمعية وتحديد هيكل إداري وفقاً للمشاركة والحوار المتبادل بين جميع العاملين بالجمعية وتحقيق أهداف الجمعية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق التي توصلت إلى أن أهم متطلبات التطوير في المؤسسات غير الحكومية هي المتطلبات المهارية والتي تعمل على تطوير الموارد البشرية فمن خلال توافر المتطلبات المهارية للعنصر البشري تصبح المؤسسة فاعلة في تحقيقها لأهدافها بكفاءة.
- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٢) المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول (٤) المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| الترتيب     | قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات  |    |           |    |      |    | العبارات                                                                                              | م  |
|-------------|---------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|----|-----------|----|------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |                                 |                   |                 | لا          |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                                                       |    |
|             |                                 |                   |                 | %           | ك  | %         | ك  | %    | ك  |                                                                                                       |    |
| ١           | **٣٢,٩٨٣                        | ٠,٥٦              | ٢,٦١            | ٣,٤         | ٢  | ٣٢,٢      | ١٩ | ٦٤,٤ | ٣٨ | بناء شبكة معلومات وبيانات متكاملة لتجويد خدماتها                                                      | ١  |
| ٢           | ٠,٨٣١                           | ٠,٥               | ٢,٥٦            | -           | -  | ٤٤,١      | ٢٦ | ٥٥,٩ | ٣٣ | تحديث الجمعية للبيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة                                              | ٢  |
| ٩           | *٧,٣٥٦                          | ٠,٧٤              | ٢,٢٧            | ١٦,٩        | ١٠ | ٣٩        | ٢٣ | ٤٤,١ | ٢٦ | تصميم نظام دقيق لتخزين ما لديها من بيانات ومعلومات                                                    | ٣  |
| ٦           | **٢١,٥٩٣                        | ٠,٥٩              | ٢,٣٩            | ٥,١         | ٣  | ٥٠,٨      | ٣٠ | ٤٤,١ | ٢٦ | وجود قواعد بيانات ومعلومات للبرامج والأنشطة التي سبق تنفيذها                                          | ٤  |
| ٨           | **١٩,٥٥٩                        | ٠,٨٨              | ٢,٣٢            | ٢٧,١        | ١٦ | ١٣,٦      | ٨  | ٥٩,٣ | ٣٥ | تصميم موقع على شبكة الانترنت يوفر بيانات ومعلومات عن برامجها ومشروعاتها                               | ٥  |
| ٧           | **٢٢,١٠٢                        | ٠,٥٨              | ٢,٣٧            | ٥,١         | ٣  | ٥٢,٥      | ٣١ | ٤٢,٤ | ٢٥ | تضمين قواعد البيانات والمعلومات للعوامل التي ساعدت في نجاح البرامج والمشروعات المنفذة                 | ٦  |
| ٣           | **٢٦,٨٨١                        | ٠,٥٧              | ٢,٥٤            | ٣,٤         | ٢  | ٣٩        | ٢٣ | ٥٧,٦ | ٣٤ | تحديد قواعد البيانات والمعلومات بالجمعية لاحتياجات المستفيدين من برامجها ومشروعاتها بدقة              | ٧  |
| ١٠          | **٢١,٣٩٠                        | ٠,٦               | ٢,٢٥            | ٨,٥         | ٥  | ٥٧,٦      | ٣٤ | ٣٣,٩ | ٢٠ | الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات للوصول إلى قرارات موضوعية لتصميم وتنفيذ برامج ومشروعات الجمعية | ٨  |
| ٥           | **١٨,٧٤٦                        | ٠,٧               | ٢,٤٦            | ١١,٩        | ٧  | ٣٠,٥      | ١٨ | ٥٧,٦ | ٣٤ | نشر الوعي بين العاملين بأهمية استخدام قواعد البيانات والمعلومات عند تقييم برامج ومشروعات الجمعية      | ٩  |
| ٤           | **٢٠,٧٨٠                        | ٠,٦٣              | ٢,٤٧            | ٦,٨         | ٤  | ٣٩        | ٢٣ | ٥٤,٢ | ٣٢ | تضمين قواعد البيانات والمعلومات للصعوبات التي تواجه تنفيذ البرامج والمشروعات                          | ١٠ |
| مستوى مرتفع |                                 | ٠,٣٩              | ٢,٤٣            | المتغير ككل |    |           |    |      |    |                                                                                                       |    |

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول بناء شبكة معلومات وبيانات متكاملة لتجويد خدماتها بمتوسط حسابي (٢,٦١)، ثم جاء بالترتيب الثاني تحديث الجمعية للبيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وأخيراً الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات للوصول إلى قرارات موضوعية لتصميم وتنفيذ برامج ومشروعات الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية بناء الجمعيات الأهلية لشبكة معلومات وبيانات متكاملة لتجويد خدماتها وتحديث تلك المعلومات والبيانات باستمرار بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين من برامجها ومشروعاتها بدقة للوصول إلى قرارات موضوعية لتصميم وتنفيذ برامج ومشروعات الجمعية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة Kaye, Lewis, التي أكدت على أهمية تقدير الاحتياجات التكنولوجية والمعلوماتية مسبقاً في المنظمة كأحد أهم القدرات المؤهلة لإدارة الجودة في إطار محددات للسلوك المهني والتنظيمي للعاملين ورغبتهم واستعدادهم للعمل في مجال التطور، وأيضاً دراسة Kanji والتي أكدت أن نظم قياس الأداء التقليدية لتدعم تميز الأداء تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيسي، ورضا العملاء، إدارة الموارد البشرية، التحسن المستمر. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير قياس الأداء بشكل يواكب عصر تكنولوجيا المعلومات الذي بدوره يؤدي إلى التميز في الأداء.

- وبمراجعة قيمة كما لكل عنصر من عناصر المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، و (٠,٠٥) ما عدا تحديث الجمعية للبيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

### (٣) المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

#### جدول (٥) المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| الترتيب | قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |    | العبارات                                                                   | م |
|---------|-------------------------------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|----|----------------------------------------------------------------------------|---|
|         |                               |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                            |   |
|         |                               |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك  |                                                                            |   |
| ٩       | **١٨,٧٤٦                      | ٠,٧               | ٢,٤٦            | ١١,٩       | ٧ | ٣٠,٥      | ١٨ | ٥٧,٦ | ٣٤ | ضرورة كشف الجمعية عن مصادر التمويل (المحلية - الدولية) التي يمكن أن تدعمها | ١ |
| ٦       | **٣١,٥٥٩                      | ٠,٥٣              | ٢,٥٩            | ١,٧        | ١ | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٦١   | ٣٦ | توظيف الجمعية لمواردها المالية في ضوء أولويات برامجها                      | ٢ |



| الترتيب | قيمة كاً ودالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |    | العبارات | م                                                                          |    |
|---------|-------------------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|----|----------|----------------------------------------------------------------------------|----|
|         |                   |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |                                                                            |    |
|         |                   |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك  |          |                                                                            |    |
|         |                   |                   |                 |            |   |           |    |      |    |          | ومشروعاتها                                                                 |    |
| ٣       | **١٤,٢٥٤          | ٠,٤٤              | ٢,٧٥            | -          | - | ٢٥,٤      | ١٥ | ٧٤,٦ | ٤٤ |          | إسهام النظام الداخلي للمساعدة على الموارد المالية إلى تحقيق تميزها         | ٣  |
| ٨       | **٢٤,٤٤١          | ٠,٦٣              | ٢,٥٣            | ٦,٨        | ٤ | ٣٣,٩      | ٢٠ | ٥٩,٣ | ٣٥ |          | إقامة الجمعية مشروعات مدرة للدخل حتى يمكنها من الاعتماد على التمويل الذاتي | ٤  |
| ١٠      | **٢٢,٩١٥          | ٠,٦               | ٢,٢٤            | ٨,٥        | ٥ | ٥٩,٣      | ٣٥ | ٣٢,٢ | ١٩ |          | عمل الجمعية دراسة جدوى لبرامجها ومشروعاتها قبل اعتماد تمويلها              | ٥  |
| ٤       | ٢,٨٦٤             | ٠,٤٩              | ٢,٦١            | -          | - | ٣٩        | ٢٣ | ٦١   | ٣٦ |          | اعتماد الجمعية على مصادر تمويل متنوعة                                      | ٦  |
| ٥       | **٣٣,٠٨٥          | ٠,٥٣              | ٢,٦١            | ١,٧        | ١ | ٣٥,٦      | ٢١ | ٦٢,٧ | ٣٧ |          | قيام الجمعية بعملية تقييم بصفة مستمرة لتوظيف الموارد المالية بها           | ٧  |
| ٧       | **٣١,١٥٣          | ٠,٥٦              | ٢,٥٩            | ٣,٤        | ٢ | ٣٣,٩      | ٢٠ | ٦٢,٧ | ٣٧ |          | الاستعانة بالخبراء في كتابة المقترحات التمويلية يطور من أدائها             | ٨  |
| ٢       | **١٦,٢٨٨          | ٠,٤٣              | ٢,٧٦            | -          | - | ٢٣,٧      | ١٤ | ٧٦,٣ | ٤٥ |          | استثارة الجمعية لسكان المجتمع للمشاركة في عملية التمويل                    | ٩  |
| ١       | **٢٠,٧٦٣          | ٠,٤١              | ٢,٨             | -          | - | ٢٠,٣      | ١٢ | ٧٩,٧ | ٤٧ |          | زيادة إسهام التقييم المستمر لموارد الجمعية في تحقيق تميزها                 | ١٠ |
|         | مستوى مرتفع       | ٠,٢٤              | ٢,٥٩            |            |   |           |    |      |    |          | المتغير ككل                                                                |    |

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول زيادة إسهام التقييم المستمر لموارد الجمعية في تحقيق تميزها بمتوسط حسابي (٢,٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني استثارة الجمعية لسكان المجتمع للمشاركة في عملية التمويل بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وأخيراً عمل الجمعية دراسة جدوى لبرامجها ومشروعاتها قبل اعتماد تمويلها بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وقد يعكس ذلك أن الجمعيات الأهلية يجب عليها تقييم مواردها باستمرار واعتماد الجمعية على مصادر تمويل متنوعة ومشاركة سكان المجتمع بعملية التمويل وتوظيف الجمعية لمواردها

المالية في ضوء أولويات برامجها ومشروعاتها لتوفير المتطلبات التمويلية وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة Parrish, E. B. التي توصلت الدراسة إلى تحديد المتطلبات التنظيمية تتمثل في توافر التمويل لمنظمات المجتمع المدني، تقسيم العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية، والالتزام بالتسلسل الهرمي التنظيمي داخل المنظمة، وأيضاً دراسة Chrastil, Natalie A. التي أكدت على أن التمويل هو أساس تحقيق المنظمات المجتمعية لدورها في إطار تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة البناء المؤسسي من خلال توافر أساليب من أنظمة إدارة الجودة الشاملة مما يجعل المنظمة قادرة على اختيار مشروعاتها وبرامجها بما يتناسب مع القدرات التمويلية المتاحة لها.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ما عدا اعتماد الجمعية على مصادر تمويل متنوعة مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

(٤) متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول (٦) متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| الترتيب | قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | العبارات                                                                                        | م |
|---------|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|         |                                |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                                                 |   |
|         |                                |                   |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |                                                                                                 |   |
| ١       | **٤٦,٥٠٨                       | ٠,٤٩              | ٢,٧١            | ١,٧        | ١  | ٢٥,٤      | ١٥ | ٧٢,٩ | ٤٣ | دعم الجمعية للأفكار القابلة للتطبيق                                                             | ١ |
| ٢       | **٣١,٥٥٩                       | ٠,٥٣              | ٢,٥٩            | ١,٧        | ١  | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٦١   | ٣٦ | سعى الجمعية إلى تطوير أنظمة الدعم الفني لديها                                                   | ٢ |
| ١٠      | *٨,٢٧١                         | ٠,٧١              | ٢,١٤            | ١٨,٦       | ١١ | ٤٩,٢      | ٢٩ | ٣٢,٢ | ١٩ | تنظيم الجمعية لدورات تدريبية لصقل قدرات العاملين لديها                                          | ٣ |
| ٧       | **١٣,٨٦٤                       | ٠,٧               | ٢,٣٩            | ١١,٩       | ٧  | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٥٠,٨ | ٣٠ | اهتمام الجمعية بوجود فنيين متخصصين لدعم برامجها ومشروعاتها                                      | ٤ |
| ٤       | **٢٦,٠٦٨                       | ٠,٦٢              | ٢,٥٤            | ٦,٨        | ٤  | ٣٢,٢      | ١٩ | ٦١   | ٣٦ | سعى الجمعية لتوفير الأجهزة الفنية اللازمة لدعم برامجها ومشروعاتها                               | ٥ |
| ٥       | **١٧,٣٢٢                       | ٠,٦٥              | ٢,٤٢            | ٨,٥        | ٥  | ٤٠,٧      | ٢٤ | ٥٠,٨ | ٣٠ | استعانة الجمعية بالخبرات ذات الكفاءة العالية من مختلف التخصصات لتصميم وتنفيذ برامجها ومشروعاتها | ٦ |
| ٨       | **١٦,٣٠٥                       | ٠,٦٤              | ٢,٢٧            | ١٠,٢       | ٦  | ٥٢,٥      | ٣١ | ٣٧,٣ | ٢٢ | قيام الجمعية بتزويد العاملين بالمهارات المطلوبة للقيام بالمشروعات                               | ٧ |
| ٦       | **١٨,٧٤٦                       | ٠,٦٢              | ٢,٤١            | ٦,٨        | ٤  | ٤٥,٨      | ٢٧ | ٤٧,٥ | ٢٨ | سعى الجمعية إلى تطوير قدرة العاملين على إدارة البرامج والمشروعات                                | ٨ |

| الترتيب     | قيمة كاً ودالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات  |    |           |    |      |    | العبارات                                                                       | م  |
|-------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------|----|-----------|----|------|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |                   |                   |                 | لا          |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                                |    |
|             |                   |                   |                 | %           | ك  | %         | ك  | %    | ك  |                                                                                |    |
| ٩           | ٣,٤٩٢             | ٠,٧٨              | ٢,١٩            | ٢٢          | ١٣ | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٤٠,٧ | ٢٤ | عقد الجمعية لدورات تدريبية للعاملين حول كيفية متابعة وتقييم برامجها ومشروعاتها | ٩  |
| ٣           | ٣٠,٢٣٧**          | ٠,٥٣              | ٢,٥٨            | ١,٧         | ١  | ٣٩        | ٢٣ | ٥٩,٣ | ٣٥ | قيام الجمعية بالتقييم الدوري للبرامج والمشروعات التي تنفذها                    | ١٠ |
| مستوى مرتفع |                   | ٠,٤١              | ٢,٤٢            | المتغير ككل |    |           |    |      |    |                                                                                |    |

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول دعم الجمعية للأفكار القابلة للتطبيق بمتوسط حسابي (٢,٧١)، ثم جاء بالترتيب الثاني سعى الجمعية إلى تطوير أنظمة الدعم الفني لديها بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وأخيراً تنظيم الجمعية لدورات تدريبية لصقل قدرات العاملين لديها بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وقد يتضح من ذلك أن الجمعيات الأهلية عليها دعم الأفكار القابلة للتطبيق وذلك لتطوير أنظمة الدعم الفني بالجمعية وتوفير الأجهزة الفنية اللازمة لدعم برامجها ومشروعاتها والتقييم الدوري للبرامج والمشروعات التي تنفذها لتطوير قدرة العاملين والفنيين المتخصصين بالجمعية وعقد دورات تدريبية لهم لصقل مهاراتهم في تنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والمشروعات بالجمعية لزيادة قدرتها علي تلبية متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة Humby, Ross التي توصلت إلى ضرورة توفير الوعي بأهمية الدورات التدريبية لتكون السائدة في الجمعيات الأهلية من أجل نشر نظام قيمي تنظيمي مرتبط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق التميز والتطور المستمر والفعال في الخدمات والبرامج للعملاء المستفيدين، وأيضاً دراسة محمد زينهم حسن والتي توصلت إلي ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها.
- وبمراجعة قيمة كاً لكل عنصر من عناصر متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، و(٠,٠٥) ما عدا عقد الجمعية لدورات تدريبية للعاملين حول كيفية متابعة وتقييم برامجها ومشروعاتها مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

(٥) متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول (٧) متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| الترتيب     | قيمة كاً ودلالاتها | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |             |           |    |      |    | العبارات                                                                                   | م  |
|-------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------|-------------|-----------|----|------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |                    |                   |                 | لا         |             | إلى حد ما |    | نعم  |    |                                                                                            |    |
|             |                    |                   |                 | %          | ك           | %         | ك  | %    | ك  |                                                                                            |    |
| ١٠          | **١٦,٨١٤           | ٠,٦٥              | ٢,٤١            | ٨,٥        | ٥           | ٤٢,٤      | ٢٥ | ٤٩,٢ | ٢٩ | توفر قوة بشرية بالجمعية مديرة على إدارة برامجها ومشروعاتها                                 | ١  |
| ١١          | **١٣,٤٥٨           | ٠,٦٦              | ٢,٢             | ١٣,٦       | ٨           | ٥٢,٥      | ٣١ | ٣٣,٩ | ٢٠ | امتلاك الجمعية لأفراد لديهم مهارة كتابة مقترحات البرامج والمشروعات                         | ٢  |
| ٨           | ٠,٠١٧              | ٠,٥               | ٢,٥١            | -          | -           | ٤٩,٢      | ٢٩ | ٥٠,٨ | ٣٠ | قيام الجمعية بعمل مراجعة وتقييم مستمر لإبراز نقاط القوة والضعف والاستفادة من أي فرصة متاحة | ٣  |
| ٣           | *٦,١١٩             | ٠,٤٨              | ٢,٦٦            | -          | -           | ٣٣,٩      | ٢٠ | ٦٦,١ | ٣٩ | وجود الخبرة اللازمة لدى الجمعية لتنفيذ البرامج والمشروعات                                  | ٤  |
| ٧           | ١,٣٧٣              | ٠,٥               | ٢,٥٨            | -          | -           | ٤٢,٤      | ٢٥ | ٥٧,٦ | ٣٤ | الخبرة اللازمة لدى الجمعية لاستدامة برامجها ومشروعاتها                                     | ٥  |
| ٢           | **١٢,٣٥٦           | ٠,٤٥              | ٢,٧٣            | -          | -           | ٢٧,١      | ١٦ | ٧٢,٩ | ٤٣ | وضوح إجراءات تقديم البرامج والمشروعات لصالح سكان المجتمع                                   | ٦  |
| ٤           | *٤,٨٩٨             | ٠,٤٨              | ٢,٦٤            | -          | -           | ٣٥,٦      | ٢١ | ٦٤,٤ | ٣٨ | توفير الجمعية للموارد اللازمة للبرامج والمشروعات                                           | ٧  |
| ٦           | **٣١,٥٥٩           | ٠,٥٣              | ٢,٥٩            | ١,٧        | ١           | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٦١   | ٣٦ | قيام الجمعية بدراسة الصعوبات التي قد تواجه البرامج والمشروعات                              | ٨  |
| ٩           | **١٨,٩٤٩           | ٠,٦٥              | ٢,٤٦            | ٨,٥        | ٥           | ٣٧,٣      | ٢٢ | ٥٤,٢ | ٣٢ | توفير الجمعية دليل لإجراءات تقديم برامجها ومشروعاتها لسكان المجتمع                         | ٩  |
| ٥           | ٢,٠٥١              | ٠,٥               | ٢,٥٩            | -          | -           | ٤٠,٧      | ٢٤ | ٥٩,٣ | ٣٥ | قيام الجمعية بوضع أساليب لتطبيق التميز ببرامجها ومشروعاتها                                 | ١٠ |
| ١           | **١٨,٤٥٨           | ٠,٤٢              | ٢,٧٨            | -          | -           | ٢٢        | ١٣ | ٧٨   | ٤٦ | قيام العاملون بالجمعية بوضع خطة عمل تنسجم مع رؤية وأهداف الجمعية                           | ١١ |
| مستوى مرتفع |                    |                   | ٠,٢٩            | ٢,٥٦       | المتغير ككل |           |    |      |    |                                                                                            |    |

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

جاء في الترتيب الأول قيام العاملون بالجمعية بوضع خطة عمل تتسجم مع رؤية وأهداف الجمعية بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني وضوح إجراءات تقديم البرامج والمشروعات لصالح سكان المجتمع بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وأخيراً امتلاك الجمعية لأفراد لديهم مهارة كتابة مقترحات البرامج والمشروعات بمتوسط حسابي (٢,٢)، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة وضع الجمعية لخطة عمل تتسجم مع رؤية وأهداف الجمعية ووضوح إجراءات تقديم البرامج والمشروعات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الموارد والإجراءات لتوفر قوة بشرية بالجمعية مدربة على إدارة برامجها ومشروعاتها والمراجعة والتقييم المستمر لإبراز نقاط القوة والضعف والاستفادة من أي فرصة متاحة لتوفير متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة هناء عبد التواب ربيع التي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها المتعلقة بالجانب التنظيمي للإدارة بالقيم تتمثل في احتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، تتمثل في احتياج العمل إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة بالقيم، وامتلاك المنظمة رسالة وقيم واضحة للتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة والعمل على بناء قاعدة معلومات بما يوفر سرعة تبادل القيم المختلفة بين العاملين بها وامتلاك دليلًا إجرائيًا يوضح قواعد ولوائح تطبيق الإدارة بالقيم.

- وبمراجعة قيمة كما لكل عنصر من عناصر متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، و(٠,٠٥) ما عدا قيام الجمعية بعمل مراجعة وتقييم مستمر لإبراز نقاط القوة والضعف والاستفادة من أي فرصة متاحة، والخبرة اللازمة لدى الجمعية لاستدامة برامجها ومشروعاتها، وقيام الجمعية بوضع أساليب لتطبيق التميز ببرامجها ومشروعاتها مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

▪ مستوى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

#### جدول (٨) مستوى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=٥٩)

| م | الأبعاد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| ١ | المتطلبات الإدارية      | ٢,٥٦            | ٠,٣٣              | مرتفع       | ٣       |
| ٢ | المتطلبات التكنولوجية   | ٢,٤٣            | ٠,٣٩              | مرتفع       | ٤       |
| ٣ | المتطلبات التمويلية     | ٢,٥٩            | ٠,٢٤              | مرتفع       | ١       |
| ٤ | متطلبات الدعم الفني     | ٢,٤٢            | ٠,٤١              | مرتفع       | ٥       |
| ٥ | متطلبات إدارة البرامج   | ٢,٥٦            | ٠,٢٩              | مرتفع       | ٢       |
|   | المتطلبات التنظيمية ككل | ٢,٥١            | ٠,٢٦              | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المتطلبات التمويلية بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني متطلبات إدارة البرامج بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وأخيراً متطلبات الدعم الفني بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وقد يوضح ذلك أن الجمعيات الأهلية في حاجة لتوفير المتطلبات التمويلية كأحد عناصر المتطلبات التنظيمية بجانب غيرها من المتطلبات وذلك لنجاح الجمعيات الأهلية في تحقيق التميز المؤسسي، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة أسماء سعيد محمد التي توصلت نتائجها إلى أن أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح الجمعيات الأهلية الوسيطة تتمثل في (الإدارة المالية- الحكم الداخلي- توافر قواعد بيانات- العلاقات الخارجية وتدبير الموارد- إدارة البرامج- الإدارة التنفيذية- القدرة على تقديم الدعم الفني)، وأيضاً دراسة أسماء الفاعوري التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية واستخدام أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات- جودة النظام- رضا المستفيدين) مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة تحسين قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات.

**المحور الثالث: المصفوفة الارتباطية للعلاقة بين المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:**

جدول (٩) المصفوفة الارتباطية للعلاقة بين المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون

(ن=٥٩)

| م | المتطلبات               | المتطلبات الإدارية | المتطلبات التكنولوجية | المتطلبات التمويلية | متطلبات الدعم الفني | متطلبات إدارة البرامج | المتطلبات ككل |
|---|-------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| ١ | المتطلبات الإدارية      | ١                  |                       |                     |                     |                       |               |
| ٢ | المتطلبات التكنولوجية   | **٠,٥٨٧            | ١                     |                     |                     |                       |               |
| ٣ | المتطلبات التمويلية     | **٠,٥٣٣            | **٠,٤٨٥               | ١                   |                     |                       |               |
| ٤ | متطلبات الدعم الفني     | **٠,٤٨٣            | **٠,٥٩٦               | **٠,٤٢١             | ١                   |                       |               |
| ٥ | متطلبات إدارة البرامج   | **٠,٤١٩            | **٠,٣٥١               | **٠,٦٥٠             | **٠,٦٧٨             | ١                     |               |
|   | المتطلبات التنظيمية ككل | **٠,٧٦٩            | **٠,٨٠٠               | **٠,٧٣٦             | **٠,٨٤١             | **٠,٧٦٣               | ١             |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات التمويلية، ومتطلبات

الدعم الفني، ومتطلبات إدارة البرامج، والمتطلبات التنظيمية ككل) كما يحددها المسؤولون. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة Samson & David Chails التي توصلت إلي تحديد النظام الشامل للتميز بغرض تشجيع ومساعدة المنظمات على التغيير التنظيمي لتحقيق تطوير وتحسن مستمر وواضح ومن ثم تطبيق ناجح لمبادئ تحقيق التميز المؤسسي، وأن النظام الشامل في تحقيق التميز المؤسسي هو إستراتيجية متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، وهو خطط واضحة للأداء وطريقة وأسلوب العمل داخل المنظمة.

#### المحور الرابع: النتائج العامة للدراسة:

##### • الإجابة على تساؤلات الدراسة:

(١) الإجابة على التساؤل الأول للدراسة: " ما المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٥٦) وهو معدل مرتفع، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- وضوح وتحديد أهداف الجمعية للجميع.
- تميز القرارات بالشفافية نحو تحقيق أهداف الجمعية.
- وضع لائحة تنظم العمل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- إيجاد نظام للتقويم المستمر لأنشطة الجمعية متاح للجميع.

(٢) الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة: " ما المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢,٤٣) وهو معدل مرتفع، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- بناء شبكة معلومات وبيانات متكاملة لتجويد خدماتها.
- تحديث الجمعية للبيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة.
- تحديد قواعد البيانات والمعلومات بالجمعية لاحتياجات المستفيدين من برامجها ومشروعاتها بدقة.
- تضمين قواعد البيانات والمعلومات للصعوبات التي تواجه تنفيذ البرامج والمشروعات.

(٣) الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة: " ما المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٩) وهو معدل مرتفع، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- زيادة إسهام التقييم المستمر لموارد الجمعية في تحقيق تميزها.
- استنارة الجمعية لسكان المجتمع للمشاركة في عملية التمويل.
- إسهام النظام الداخلي للمساعدة على الموارد المالية إلى تحقيق تميزها.
- اعتماد الجمعية على مصادر تمويل متنوعة.

(٤) الإجابة على التساؤل الرابع للدراسة: " ما متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٤٢) وهو معدل مرتفع، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- دعم الجمعية للأفكار القابلة للتطبيق.
- سعى الجمعية إلى تطوير أنظمة الدعم الفني لديها.
- قيام الجمعية بالتقييم الدوري للبرامج والمشروعات التي تنفذها.
- سعى الجمعية لتوفير الأجهزة الفنية اللازمة لدعم برامجها ومشروعاتها.

(٥) الإجابة على التساؤل الخامس للدراسة: " ما متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون بلغ (٢,٥٦) وهو معدل مرتفع، وذلك وفقاً للمؤشرات التالية:

- قيام العاملون بالجمعية بوضع خطة عمل تتسجم مع رؤية وأهداف الجمعية.
- وضوح إجراءات تقديم البرامج والمشروعات لصالح سكان المجتمع.
- وجود الخبرة اللازمة لدى الجمعية لتنفيذ البرامج والمشروعات.
- توفير الجمعية للموارد اللازمة للبرامج والمشروعات.

(٦) المحور السادس للدراسة: " الرؤية المستقبلية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير تحديد المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ؟ "

سيتم تناول الرؤية المستقبلية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية تفصيلاً في المحور الخامس.



## المحور الخامس: الرؤية المستقبلية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

الرؤية الإستراتيجية المقترحة تؤكد على أن متطلبات التميز المؤسسي إحدى المرتكزات الأساسية لتحقيق التطوير والتحسين فى أداء خدمات الجمعيات الأهلية، لما تقدمه من إسهام فى مواجهة التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية المتلاحقة التى تواجه تلك الجمعيات الأهلية .

ويعتمد الأساس النظري للرؤية المقترحة لتوفير المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، على الأسس النظرية لطريقة تنظيم المجتمع وما تم عرضه بالإطار النظري للدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية الحالية.

هذا ويمكن عرض الرؤية ، من خلال الجدول التالي:

| المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الأبعاد                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <p>-الجمعيات الأهلية احدى أجهزة تنظيم المجتمع التى يحقق من خلالها المنظم الاجتماعى أهداف الطريقة، والمؤسسة، والمجتمع، من خلال دورها الفعال فى تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة.</p> <p>- الاهتمام المتزايد بأهمية تطوير وتحسين قدرات الجمعيات الأهلية و المتطلبات الواجب توافرها لرفع الأداء المؤسسي بها، لتحقيق الاستدامة التنموية لهذه الجمعيات فى إطار الضرورة الملحة لتعيم أدائها فى الآونة الأخيرة.</p> <p>- تدنى مستوى الخدمات المقدمة من الجمعيات الأهلية مقارنة بالأدوار المرجوة منها والأهداف المعلنة والتى يعول عليها المجتمع .</p> | <p>المسلمات التى تنطلق منها الرؤية المستقبلية المقترحة.</p> |
| <p>- استراتيجية تغيير السلوك.</p> <p>- استراتيجية التعليم والتدريب.</p> <p>- استراتيجية التمكين.</p> <p>- استراتيجية التعزيز.</p> <p>- استراتيجية المشاركة.</p> <p>- استراتيجية الإقناع.</p> <p>- استراتيجية تغيير الاتجاهات.</p> <p>- استراتيجية التطابق.</p> <p>- استراتيجية التفاوض.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>٢.الاسـتراتـيجيات المستخدمة.</p>                         |
| <p>-تكتيك التعليم والتثقيف.</p> <p>-تكتيك التحفيز.</p> <p>-تكتيك تعزيز التوجيه الذاتى.</p> <p>-بناء قواعد بيانات ومعلومات دقيقة عن واقع الأداء و احتياجات المجتمع.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>٣.التكتيكات المستخدمة</p>                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <p>-تعزيز العلاقات والارتباط بالانساق المختلفة بالمجتمع.<br/>-تعزيز الكفاءة الاجتماعية والمقدرة على عمل اجتماعى ناجح.<br/>-توفير شبكة من الاتصال الالكترونى لتبادل الخبرات والمعلومات بشكل سريع ومستمر.<br/>-إصدار النشرات والكتيبات التى تدعم الصلة و مختلف الأنساق من خلال تدفق المعلومات بينهم.</p>                                                                                                                            |                                                           |
| <p>- الخبير - المجدد - منظم الخدمات - المخطط - المحرك والمثير - الممكن - مدير البرامج - عضو الفريق - منظم التغيير - المنمى - الوسيط .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>٤. أدوار المنظم الاجتماعى .</p>                        |
| <p>- الندوات - المناقشات الجماعية - اللجان - الاجتماعات - المؤتمرات - ورش العمل - الزيارات.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>٥. الأدوات التى يمكن ان يستخدمها المنظم الاجتماعى.</p> |
| <p>- المهارة فى تحديد احتياجات المجتمع.<br/>-المهارة فى تعبئة الجهود المجتمعية.<br/>-المهارة فى استخدام التكنولوجيا الحديثة.<br/>- المهارة فى تكوين العلاقات الاجتماعية.<br/>- المهارة فى القدرة على تدبير الموارد المؤسسية.<br/>- المهارة فى تشكيل اللجان والتنسيق.<br/>- مهارة التقويم.<br/>- مهارة المشورة.<br/>- مهارة الاتصال.<br/>-مهارة بناء القدرة التدريبية.<br/>- مهارة العمل الفريقي.<br/>-مهارة التسجيل والتوثيق.</p> | <p>٦.المهارات التى يمكن ان يستخدمها المنظم الاجتماعى.</p> |

## المراجع العربية

- ابن سمام ابراهيم مرزوق. (٢٠٠٦). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير. غير منشورة. غزة: كلية التجارة. الجامعة الإسلامية.
- ابن منظور. (١٩٨٤). لسان العرب. القاهرة: دار المعرفة.
- ابن منظور. (١٩٩٦). لسان العرب. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- أحمد زكي بدوي. (١٩٩٧). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- أحمد شفيق السكري. (٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أحمد صادق رشوان. (٢٠٠٦). المتطلبات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التسويق الاجتماعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، ١١٠٦.
- أحمد مصطفى خاطر. (٢٠٠٩). الخدمة الاجتماعية "نظرة تاريخية-مناهج الممارسة-المجالات". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- أسماء سعيد أحمد. (٢٠١٠). المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح الجمعيات الأهلية الوسيطة في مواجهة مشكلات التمويل متناهي الصغر. المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون للخدمة الاجتماعية. حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان.
- أسماء مروان الفاعوري. (٢٠١٢). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. غير منشورة. الأردن: كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- أمانى قنديل. (٢٠٠٣). التقرير السنوي للمنظمات الأهلية العربية. القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- أنطوان نعمة، و عصام مدور. (٢٠٠٢). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار الشروق.
- حسن خميس نحلة. (٢٠١٣). متطلبات دعم الشفافية بين القيادات التنفيذية وتأثيرها على برامج التنمية المحلية. بحث منشور. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٤ (٣٥).
- رشاد أحمد عبداللطيف. (١٩٩٩). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- رضا إبراهيم المليجي. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- زكريا الدوري. (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سرحان. (٢٠٠٦). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سعد الدين إبراهيم. (١٩٩٢). المجتمع المدني والتحول الديموقراطي في الوطن العربي. القاهرة: مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
- سمية عباس الربيعي. (٢٠١٥). صناعة المعرفة والاعتراف الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز. رسالة دكتوراه. غير منشورة. بغداد: الجامعة المستنصرية.
- سيد أبو بكر حسنين. (١٩٨٥). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- سيد محمد جاد الرب. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطبعة الدار الهندسية.
- عبد الحليم رضا عبدالعال. (١٩٨٨). البحث في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- عبد العزيز عبدالله مختار. (١٩٩٥). طرق البحث في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عطية حسين أفندي. (٢٠٠٤). نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- على محمد على. (١٩٨٤). علم الاجتماع والمنهج العلمي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- فاطمة عبد الحليم العبدالات. (٢٠٠٩). تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن. رسالة دكتوراه. غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.
- محمد الصيرفي. (٢٠٠٩). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- محمد رفعت قاسم. (١٩٩٩). تقويم مشروعات تنمية المجتمع المحلي نماذج وحالات تطبيقية. القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والنشر.
- محمد رفعت قاسم، ملاك الرشيدى، و فوزى بشرى. (١٩٩٣). نماذج ومهارات وأدوار تنظيم المجتمع. القاهرة: دار الحكيم للطباعة.
- محمد زينه حسن سيد. (٢٠١٧). نحو بناء نموذج مهني في تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي في إدارة خدمة المواطنين. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان.
- محمد عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٢). الإتجاهات التنموية في ممارسة الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٤). الإعاقة العقلية سلسلة رعاية وتأهيل نوى الاحتياجات الخاصة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مصطفى عبد العظيم فرماوى. (٢٠٠٥). السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- نادية إبراهيم. (٢٠١٦). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. بحث غير منشور. الخرطوم: كلية الدراسات العليا. جامعة الزعيم الأزهرى.
- نبيل محمد صادق. (١٩٩٦). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية مدخل إسلامي. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- هناء عبد التواب ربيع. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إدارى لإدارة الصراع التنظيمي. بحث منشور. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٨ (٣٧).
- وجدى عبد السلام أوشباب. (٢٠١٣). التميز المؤسسي وفق معايير التميز الأوروبية (برنامج تدريبي). المنامة: البحرين.
- وزارة التخطيط والمتابعة. (٢٠١٩، ٧، ١٨). استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. تم الاسترداد من رؤية مصر ٢٠٣٠: <http://mpmar.gov.eg/NewsDetails.aspx>

## المراجع الأجنبية

Bauer, J., Oakland, J., & Falshaw, R. (2005). Implementing business excellence. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*.

- Eygelaar, S., & JS, U. (2004). The Application Of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery And Performance Excellence In A State Department. *Journal of Human Resource Management*, 2(3), 32-41.
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the Management of Change*. new york: Financial Times Management.
- hombly, r. (2011). *Learning Decision Making and Training for Online HRD Imitational Health and Wellness Ngo* (Vol. 71). chicago: international humanities and social sciences.
- Hornby, A. S., & Crowther, J. (1993). *Oxford English Dictionary*. new york: clarendon press.
- jim, s. (2012). *the efqm excellence model*. Brussels: EFQM press.
- johon, y. (1995). *strategic planning* (19 ed.). new york: nasw press.
- Kanji, G. (2005). Sustainable Growth and business Excellence . *Journal of total quality management business Excellence*, 16(8-9), 1069-1078.
- lewis, K. (2011). *Technology, Space and the Social Organizational Section* (Vol. 71). new york: Humaities and Social Sciences.
- meistere, j. (2005). *learning that leads to high formic* (Vol. 4). new york: chief learning officer.
- Murray, P., & Chapman, R. (2003). *From continuous improvement to organisational learning: developmental theory* (Vol. 10). new york: emerald .the learning organization.
- natalie, c. (2011). *socio economic challenges by based non governmental organization* (Vol. 71). new york: national humanities and social sciences.
- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning For Dummies*. indiana: wiley publishing.
- Parrish, B. (2008). *Organizational Structure and Nonprofit Minority HIV Organizations: A Qualitative Study of the Effects of Funder-Mandated Organizational Requirements on Minority community-based organizations (MCBOs)*. United States: Proquest, Umi Dissertation Publishing.
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). *Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future* (Vol. 15). new york: Emerald Group Publishing Limited.
- Samson, D., & Challis, D. (2002). *Patterns of business excellence. Measuring Business Excellence* (Vol. 6). australia: <https://doi.org/10.1108/13683040210431428>.
- Sharma, A., & Talwar, B. (2004). Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic. *Measuring Business Excellence*, 11(3). doi:10.1108/13683040710820719
- Webster, M. (1991). *dictionary of the English language*. new york: lexicon publications.
- zairi, m. (2005). *Excellence toolkit delivering sustainable performance*. new york: E-TQM College Publishing House.