



**متطلبات التميز المؤسسي  
بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية**

إعداد

**د/ محمد عوض على البنا**

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية،  
جامعة الأزهر بالدقهلية، مصر

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

محمد عوض على البنا

قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية، جامعة الأزهر  
بالدقهلية، مصر .

البريد الإلكتروني: [Mohamedalbana.2026@azhar.edu.eg](mailto:Mohamedalbana.2026@azhar.edu.eg)

### الملخص:

في ظل التحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية والمتمثلة في الضغوط السريعة المتلاحقة تظهر الحاجة الي ضرورة تطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء القدرات الإدارية والتدريبية والتمويلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني وإدارة البرامج، الذى بدوره ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي لخدمات المنظمات الأهلية وتنمية قدراتها بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبر التميز المؤسسي أداة مهمة لتحقيق التغيرات الإدارية والتنظيمية والمؤسسية المنشودة والذى من شأنه أن يؤثر على الدور التنموي الذى تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارجية ومواردها الداخلية، والمستفيدين منها، وفى ضوء ذلك هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية، وتحديد المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية، واستخدمت منهج دراسة الحالة وطبقت على جمعية الأورمان، على عينة قوامها ٤٥ مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك رؤية ورسالة وقيادة فعالة في كثير من الجوانب، وتقدم برامج تنموية لخدمة المجتمع إيماناً منها بمسئوليتها

## **متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية**

الإجتماعية، إلا أنها تفتقد لبعض متطلبات التميز المؤسسي كالإهتمام بالكوادر والموهوبين وتقديم البرامج التدريبية للعاملين بها، ثم انتهت الدراسة بوضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** التميز، المنظمات، التنمية، المؤسسي، متطلبات.

## Requirements for Institutional Excellence in Civil Society Organizations to Achieve Their Development Goals

**Muhammad Awad Ali Al-Banna**

Department of Social Service and Community Development, College of Education, Al-Azhar University in Dakahlia, Egypt.

**E-mail:** [Mohamedalbana.2026@azhar.edu.eg](mailto:Mohamedalbana.2026@azhar.edu.eg)

### **Abstract:**

The study aimed to determine the level of institutional excellence in NGOs, identify the obstacles facing achieving institutional excellence in NGOs, as well as determine the requirements necessary to achieve institutional excellence in NGOs. I used the case study approach and applied it to the Orman Association, on a sample of 45 individuals. I concluded that the institution possesses a vision, mission, and effective leadership in many aspects, and provides development programs to serve the community out of its belief in its social responsibility. However, it lacks some of the requirements for institutional excellence, such as paying attention to cadres and the talented and providing Training programs for its employees, then the study ended by developing a set of requirements necessary to achieve institutional excellence in the organization, In light of the challenges facing social organizations represented by rapid successive pressures, the need arises for the necessity of developing the role of NGOs through building administrative, training and financing capabilities, using information technology, technical support and program management, which in turn is reflected in achieving institutional excellence in the

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

services of NGOs and developing their capabilities efficiently and effectively ,Institutional excellence is considered an important tool for achieving the desired administrative, organizational and institutional changes, which would affect the developmental role played by these associations, and the extent of their ability to achieve their vision and perform their mission, and make them more responsive to their external environment, their internal resources, and their beneficiaries, and in light of that.

**Keywords:** Excellence, Organizations, Development, Strategy, Requirements.

### مدخل لمشكلة الدراسة:

تمثل رؤية مصر ٢٠٣٠م خريطة طريق للتنمية المستدامة ترسم فيها مصر ملامح المستقبل بمشاركة مجتمعية واسعة، وتراعي فيها مستهدفات القطاعات الحكومية المختلفة، وتدمج فيها رؤية كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية، حيث يعد منهج المشاركة أحد الأسس الواضحة، التي تركز عليها الاستراتيجية، وتهدف إلى تحسي حياة المواطن والأجيال القادمة إلى مستوى أفضل، ومحطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل، وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر، ويعيد الدور التاريخي لمصر في الريادة والتميز الإقليمي والعالمي (إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٥٠)

ويوصف عصرنا الحالي بأنه عصر تفجر المعرفة وثورة المعلومات، ولذا تتأثر كل المنظمات بالتغيرات التي تحدث من حولها، وذلك لكونها نظاماً مفتوحة تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، هذا وتوجد العديد من القوى التي تجعل هذا التغيير حتمياً في المنظمات المختلفة سواء كانت هادفة للربح أم غير هادفة للربح، تجارية أم صناعية أم خدمية عامة أم خاصة، ومن ثم يصعب تجنب هذا التغيير (الأيوبي، ٢٠١٥، ص ١٠٨).

حيث تزايد دور المنظمات مع بداية القرن الحادي والعشرين، وبدأت تواجه العديد من التحديات بسبب سعيها المستمر للتحديث والتغيير والتطوير والنمو، الأمر الذي فرض عليها مسؤوليات جديدة وأضاف إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها لما تواجهه من منافسة في البيئة (Bagiyanik &

Can, 2017, P.16)

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

فلمجتمع المدني دور محوري في عملية التنمية بمحاورها الثلاثة: التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، بل إن دور المجتمع المدني تعاضم في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية، وتتجسد أهمية المجتمع المدني في منظماته التي تستطيع أن تسهم في التنمية المستدامة إسهاماً حقيقياً إذا نجحت في بناء الوعي التنموي واستقراره وتوظيفه من خلال مشاركة حقيقية وفاعلة في العملية التنموية (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار).

كما أن منظمات المجتمع المدني إذا توافرت لها الكفاءة والفاعلية قد تكون هي الطريق لتحقيق الديمقراطية الحقيقية التي تقوم علي مشاركة افراد المجتمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأنها أحد المداخل لتعليم الديمقراطية، كما أنها تنمي القدرة علي النقد والمساءلة لصانعي القرار، أي أنها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي (خليل، ٢٠٢٢، ص٢٦٧٦)

كما منظمات المجتمع المدني هي الأداة التي يعبر بها الأفراد عن احتياجاتهم المختلفة والتي لم تقم الدولة بتوفيرها فهي وسيلة لسد احتياجات المجتمع وحاجات أفراده من خلال قدرتها على إدراك موارد المجتمع وإمكانياته والإستفادة منها لمقابلة حاجاته طبقاً لأهميتها، ولم يعد ذلك مقصوراً على تقديم الخدمات والمساعدات الخيرية والمبادرات الفردية المبعثرة بل أصبح يستجيب لكل ما يطرح عليه من احتياجات مجتمعية بدءاً من تقديم الخدمات التي لا تستطيع إمكانات الدولة الوفاء بها إلى مساعدة الناس على تولى شئونهم بأنفسهم والقيام بأعمال جماعية لحل مشكلاتهم والمشاركة في صنع القرار (خطاب، ٢٠٢٠، ص٣٤٦).



إلا أن هناك نسبة كبيرة من الجمعيات الأهلية ليس لديها رؤية متوافق عليها للبرامج التنموية الوطنية المتسقة مع الأهداف الأممية للتنمية المستدامة، كما يوجد نقص في المعلومات التحليلية الموثقة لأهم القضايا المجتمعية والاقتصادية المطروحة. كما يؤدي عدم تجانس خطط عمل المجتمع المدني والأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها هذه المؤسسات إلى عدم تحقيق التقدم المرجو منه في مجال التنمية المستدامة؛ مما يتطلب بلورة فلسفة جديدة للعمل بالمجتمع المدني تقوم على أساس تأهيل ورفع قدرات كوادر المجتمع المدني؛ إذ إن هناك ضعفاً في القدرات المؤسسية ومبادئ الحوكمة الرشيدة، بما لا يتناسب مع طموحات وآمال وأولويات المجتمع بشرائه كافة، وخاصة في المناطق الريفية، وفي صعيد مصر والمناطق البدوية والحدودية، على الرغم من أهمية دور المجتمع المدني في تلك المناطق كوسيط بين الجهات الحكومية والمواطنين لضمان مشاركة تلك الفئات في تحقيق التنمية بمجتمعاتهم، وفقاً لأولوياتهم واحتياجاتهم الفعلية، حتى يمكن للجهات التنفيذية تضمينها في البرامج والخطط الوطنية (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار).

كما أن الجمعيات الأهلية تلعب دوراً فعالاً في المجال التنموي بصفة عامة من خلال الأنشطة التي تنفذها ودمجها في برامج العمل الإجماعي والأنشطة التي تقوم بها معنوياً، وذلك بواسطة تدريبها وتمكينها ودمجها في خطط العمل المستقبلية، لتكون برامجها هادفة نحو تأهيل المجتمع وبناء قدراته وتعزيز الوعي ونشر الثقافة العامة لإيجاد كوادر بشرية تطوعية مؤهلة من الشباب والتي تعد الرصيد الحقيقي لمستقبل عمل هذه الجمعيات (خطاب، ٢٠٢٠، ص ٣٤٦).

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

لهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومدى وفائها بتقديم خدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات المستفيدين وطموحات المتطوعين، باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية (عيد، ٢٠٢٢، ص ١٤٢).

وفي ظل التحديات التي تواجه بيئة عمل المنظمات العامة ونظراً لما تعانيه المؤسسات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية بصورة واضحة من نقص مستوى جودة تحقيق النتائج وذلك لأسباب عدة من أهمها تأثرها ببيئتها الداخلية والخارجية، أصبح الإبداع والابتكار من المفاهيم الضرورية والملحة التي يجب أن تتبناها كافة المنظمات التي تسعى لإيجاد حلول للمشكلات والتحديات التي تتطلب أفكاراً إبداعية غير تقليدية، تحقق من خلالها الريادة سواء على مستوى مكانتها السوقية ونظرة العملاء لها أو على مستوى رضا العاملين وتهيئة بيئة عمل تعمل على تحقيق معدلات مرضية للتميز المؤسسي. (على، ٢٠٢٢، ص ١٧١)

ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفرقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من كل ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٠).

لذلك أصبح التميز أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، لا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطوير والتغير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب،

عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، ولا سيما في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة، ويحتم علينا إيجاد سبل للتكيف ومسايرة تغيرات هذا العصر ومتطلباته وعلى رأسها التميز المؤسسي (عبد الحكيم، ٢٠٢٢، ص ١٥٤)

وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية في الوقت الحاضر والمتمثلة في الضغوط السريعة المتلاحقة والتحديات التي تفرضها الازمات المعاصرة مع الحاجة المتزايدة الى بسره في الانجاز وتحسين أداء تلك المنظمات ومع الزيادة الهائلة في أعداد العملاء المستفيدين من تلك المنظمات والتقدم السريع في وسائل الاتصالات وتأثيرها على آليات العمل الاجتماعي ووسائله وأدواته تظهر الحاجة الي أهميه الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات ونظم المعلومات في عمل تلك المنظمات (حجاج، ٣، ٢٠٢١).

ومن هنا انبعثت الضرورة إلى تطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء المتطلبات لتحسين الخدمات ورضا المستفيدين والتي تتمثل في عناصر بناء القدرات الإدارية والتدريبية والتمويلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني وإدارة البرامج، لذا فإن تعزيز وبناء هذه المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، لخدمات الجمعيات الأهلية وتنمية قدراتها الإدارية بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يؤثر على الدور التنموي الذي تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارجية ومواردها الداخلية، والمستفيدين منها (عبد الرحمن، ١٩، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

أشارت دراسة (Daniel, Stokols. Et..al, 2002) إلى التعرف على وجهة نظر الموظفين في المستوى الإشرافي في جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية لدعم الإبداع والتميز في بيئة العمل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يساهم في دعم الإبداع في العمل، حيث أن العاملين في الوظائف الإشرافية أكثر إبداعاً من العاملين في المستويات الأخرى، يساعد توفير الرضا على تحسين المناخ الاجتماعي في بيئة العمل بين العاملين على تحسين مستوى الإبداع، وتوصلت دراسة Shahin & Pourbahman (2011) إلى العديد من النتائج أهمها أهمية نموذج التميز في تحقيق التناسق بين هياكل المنظمات وتحسين العمليات واكتشاف جوانب القوة ومواطن الضعف وإيجاد القدرة التنظيمية التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وأكدت الدراسة أن النموذج المقترح يوفر العديد من المزايا منها القدرة على الوصول بالأخطاء إلى أقل درجة، وأكدت دراسة Mann, Robin & Adbenjo (2011) أن من أهم المعوقات التي تحول دون التزام طويل الأجل لتمييز الأعمال عدم وجود تنمية لثقافة التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم تثقيف غالبية الموظفين لتمييز العمل، وقد توصلت دراسة Baniihashemi Syed Ali (2012) أنه يمكن للمنظمات الصناعية تحقيق النجاح من خلال تطبيق التميز التنظيمي وخصوصاً النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالنموذج التميز الأوروبي للتمييز لقياس مدى نجاح المنظمات الصناعية العاملة في إيران للتمييز في عملها، وركزت دراسة عبدالحكيم (٢٠١٤) على تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية،

وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة إكساب العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين من خلال التدريب الفعال والمستمر علي كيفية تطبيق آليات التنافسية وتنمية وعيهم بمفاهيم التميز المؤسسي، وسعت دراسة الحيلة (٢٠١٤) إلى تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وبيان أثر متغيرات منظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد دالة إحصائياً بين مكونات منظمات التعلم المكون التنظيمي المكون البشري المكون المعرفي، والمكون المجتمعي وتحقيق التميز المؤسسي القيادي المعرفي، والخدمات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا، هيئة التدريس ومعاونيهم، والهيئة الإدارية)، وتوصلت دراسة Dina & George (2015) إلى أن تدريب الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسات التعليم العالي على كيفية تطبيق النموذج يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الأوربي بجميع مؤسسات التعليم العالي وكشفت دراسة باشيوه (٢٠١٥) عن روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الإبداع، الاكتشاف)، وأوضحت أن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي هي من أنجح الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء مؤسسات القطاع العام والخيري والخاص من حيث تقديم خدماتها للمتعاملين ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نماذج متميزة وفقاً لأفضل الممارسات

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

العالمية. وأظهر البحث أن قياس الأداء الاستراتيجي يعد من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك.، كما أشارت دراسة Brooke Kamblier (2018) إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادة الفعالة لها دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، كما أن التميز المؤسسي له دور في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية، وسعت دراسة الدغمي (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة: ب (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة: ب (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي، وأشارت دراسة حرزالله، وأبو لبد (٢٠٢٠) إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وأظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث إن رأس المال البشري يسطر بدرجة أكبر في رأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال العلاقات، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث

إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس، واهتمت دراسة عساف (٢٠٢٠) بالتعرف على درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وحددت الدراسة مجالات للميزة التنافسية هي التركيز على التنافس التفكير الاستراتيجي، تقييم الموارد والقدرة السوقية، التعلم والتحسين المستمر، والتكيف، وقد جاءت مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى بينما جاء التكيف في المرتبة الأخيرة، وأكدت دراسة علي (٢٠٢٠) على أهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وأشارت دراسة علي (٢٠٢٠) دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وركزت دراسة علي (٢٠٢٠) دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) دراسة لين (٢٠٢٠) Lin علي قياس الأثر الفعال للميزة التنافسية للمنظمات الاجتماعية، وأشارت الدراسة إلى أن البراعة لها دور فعال في خلق مزايا تنافسية بالمنظمات، واستهدفت دراسة أبو الفضل (٢٠٢١) تحديد متطلبات الحوكمة الإلكترونية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتحديد أبعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، واوصت الدراسة بإعطاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل الجمعيات الأهلية، والاهتمام بتدريب العاملين بالجمعيات الأهلية للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وتوصلت دراسة قاسم (٢٠٢١) إلى مجموعة من الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وهي المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والتمويلية ومتطلبات الدعم الفني ومتطلبات إدارة

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

البرنامج وسعت دراسة بسيوني (٢٠٢١) إلى التعرف علي طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، وأشارت نتائجها إلي أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وأشارت دراسة أبو زيد (٢٠٢١) بأن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية تتمثل في التميز البشري - التميز الخدماتي - التميز المعرفي وتعتبر هذه المتطلبات أساسية لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، وأشارت دراسة عبدالصير (٢٠٢١) إلى توضيح دور تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية الخدمية، وتحسين معدلات التنمية المستدامة على المستوى القومي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وقوية للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي، حيث كان أفضلها في مجال (تمكين الموارد البشرية) وأدناها في مجال التكنولوجيا المتكاملة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وقوية لتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة على التنمية المستدامة، حيث كان أفضلها في بُعد (الثقة) وأدناها في بُعد (لموسية الخدمة)، وأن أبعاد المتغير (تطوير الأداء المؤسسي)، وهدفت دراسة على (٢٠٢٢) إلى تحديد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة فيما يتعلق بـ المنظمة ككل / الإدارة العليا / فرق العمل / الأفراد والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج



الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ (EFQM). كما تمثلت الأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ (EFQM)، حيث جاء الترتيب كما يلي: الغاية والرؤية والاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إشراك المعنيين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين، وأخيراً الثقافة المؤسسية والقيادة، وهدفت دراسة عباس (٢٠٢٢) إلى التعرف على التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتطبيقها على عينة مكونة من (٦٠٠) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات الحديثة من توجه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية، والعمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة، وكذلك سعت دراسة عيد (٢٠٢٢) إلى تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية: (الولاء التنظيمي - التشابه التنظيمي - الإنتماء التنظيمي (العضوية)، كذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية) التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي،

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

التميز المالي، التميز التكنولوجي)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إثبات صحة الفرض الرئيسي " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، كما توصلت إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت بعض الدراسات (الدغمي، ٢٠١٩) على أهمية دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، وركزت بعض الدراسات (دراسة أبو زيد، ٢٠٢١) على أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية من خلال وجود بعض المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية والمتمثلة في المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية، وأوصت بعض الدراسات (دراسة علي، ٢٠٢٢)، (دراسة حياة وبوبكر، ٢٠٢٠) إلى التشجيع على الابتكار والبحث والتطوير في مجال التميز المؤسسي للعثور على طرق جديدة وفعالة لتحسين الأداء داخل المنظمة، كما أشارت بعض الدراسات (حرز الله، وأبو لبدة، ٢٠٢٠) إلى وجود مجموعة من الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، والتأكيد على أهمية التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، وأشارت بعض الدراسات (دراسة عساف، ٢٠٢٠) إلى أنه يمكن قياس التميز المؤسسي من خلال التميز القيادي والتميز البشري، كما أوضحت بعض الدراسات (دراسة عباس، ٢٠٢٢) أن الموارد البشرية داخل المؤسسة لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

### مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية والمتمثلة في الضغوط السريعة المتلاحقة تظهر الحاجة الي ضرورة تطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء القدرات الإدارية والتدريبية والتمويلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني وإدارة البرامج، الذى بدوره ينعكس على تحقيق التميز المؤسسى لخدمات المنظمات الأهلية وتنمية قدراتها بكفاءة وفاعلية حيث يعتبر التميز المؤسسى أداة مهمة لتحقيق التغيرات الإدارية والتنظيمية والمؤسسية المنشودة والذى من شأنه أن يؤثر على الدور التتموى الذى تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارجية ومواردها الداخلية، والمستفيدين منها.

### أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى التميز المؤسسى بالمنظمات الأهلية.
- ٢- تحديد المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات الأهلية.
- ٣- تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات الأهلية.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

- ١- يعتبر التميز المؤسسى هدفاً ومطلباً أساسياً تسعى لتحقيقه المؤسسات لمدى تأثيره في زيادة ثقة المجتمع نحو هذه المؤسسات.
- ٢- إن الجمعيات الأهلية تعاني في الوقت الحالي من الكثير من المشكلات ذات الصلة بعملية بناء القدرات تزداد يوماً بعد يوم

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

بسبب المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، الأمر الذي يستلزم دعم هذه القدرات.

٣- التطور السريع في المجتمع وخاصة بالمنظمات الأهلية مما ترتب عليه الفناء الضوء على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بها.

٤- الاستفادة من ثوره المعلومات ووسائل المعرفة المتنوعة في وكل ما يمكن الاستفادة منه واستثماره لتفعيل تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية.

٥- إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، والتي قد تسهم بإثراء الجانب المعرفي للخدمة الاجتماعية بصفه عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفه خاصة.

### تساؤلات الدراسة:

- ١- ما واقع ومستوى التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية؟
- ٢- ما المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية؟
- ٣- ما المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية؟

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم المتطلبات: يعرف المطلب في اللغة العربية بأنه طلب الشيء أو محاولة إيجاده بعدما أدغمت التاء والطاء وشددت ليقال مطلب بدلاً من متطلب (ابن منظور، ١٩٨٨، ص ٢٦٨٤)، ويشير معجم ويسترن إلى المتطلب بأنه الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج إليه أو هو شرط مطلوب (Webster's.1997.p.846).

ويرى السكري أن المتطلبات هي تحديد المواد القائمة أو التي يمكن إتاحتها والبرامج والجهود التعاونية للربط والتنسيق لهذه الموارد، حتى يمكن تجنب الازدواج والصراع أو التنافس وتحديد مدى نطاق وتوعية الخدمات التي تقدم. (السكري، ٢٠٠٠، ص ٨٤٢)

ويمكن تعريف المتطلبات اجرائياً في ضوء الدراسة الراهنة بأنه: مجموعه من السمات ك (الرؤية والرسالة، قيادة فعالة، استراتيجية متكاملة، تطوير الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، تقييم الأداء) الواجب توافرها في المنظمة حتى يتحقق لها التميز المؤسسى بما يحقق أهدافها التنموية.

#### ب- مفهوم المنظمات الأهلية:

يشير إلى "مجل التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي (إبراهيم، ٢٠٠٠، ص ٨٤).

كما تعرف منظمات المجتمع المدني بأنها وسط أو قناة شرعية يستخدمها الأفراد للتعبير عن آرائهم تجاه السلطة، فيحدده بأنه يمثل نمطاً من التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي خارجاً قليلاً أو كثيراً عن سلطة الدولة، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة للمجتمع تجاه كل سلطة قائمة (قنديل، ٨٠، ص ٨٩).

ويمكن صياغة تعريف إجرائي للمنظمات الأهلية كالآتي: هي مجموعة من المنظمات أو المؤسسات التي لها تنظيم قانوني واضح ومعترف به من المجتمع وتهدف هذه المؤسسات إلى توفير الرعاية الاجتماعية بكافة جوانبها لأفراد المجتمع دون الحصول على ربح مادي.

ج- مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٠).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (عبد المطلب، ٢٠١٠، ص ٨٤)

ويعرف التميز المؤسسي إجرائيا بأنه تملك المنظمات التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك (الرؤية والرسالة، قيادة فعالة، استراتيجية متكاملة، تطوير الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، تقييم الأداء) بما يحقق فاعليتها في أداء أهدافها.

ثانيا: الموجّهات النظرية للبحث:

أ- نظرية المنظمة:

على الرغم من المحاولات الجادة التي بذلت لتحديد مفهوم المنظمة إلا أنها كشفت عن أوجه عديدة في فهم المنظمات ولم تقدم تعريفاً واحداً مقبولاً، حيث تم صياغة هذه التعريفات في ضوء نماذج معينة دون غيرها، وفيما يلي عرض لجانِب من هذه المعالجات والاتجاهات التي قدمها بعض العلماء في هذا الشأن.

وتبدو أهمية المنظمات فى أنها تشبع أنواعاً عديدة من الاحتياجات للإنسان، عاطفية وروحية وعقلية واقتصادية ويرى ارجيريس Argyris أنها كونت بطريقة مفيدة لتحقيق أهدافها ويكون تحقيقها أفضل بصورة جماعية (رجب، ٢٠٠٠، ص ٤٨).

وتتضح أهمية المنظمات فى انها أداة أساسية من الأدوات التى تستخدمها المجتمعات لتحقيق أهدافها الجماعية فهى التى تمكن الناس من تحقيق أى مستوى يرغبونه من التحسن فى نوعية حياتهم (حجاج، ١٢، ٢٠٢١).

ويستفيد الباحث من هذه النظرية فى أن المنظمات اجتماعية تم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة والتى تسهم فى اشباع احتياجات الأهالي داخل المجتمع المحلى ومواجهة مشكلاتهم، كما أن هناك أهدافا محددة للمؤسسات التى تخدم المجتمع المحلى (مجتمع الدراسة) وتقسيماً ونظاماً يسير فى ضوئه العمل بها كما أن هناك سلطة تتولى قيادة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها إلى غير ذلك من الخصائص التى تتميز بها المنظمات، وأن تحقيق تميزها المؤسسى يساعدها فى تحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها.

#### ب- نموذج إدارة التميز الأوروبي:

هو عبارة عن نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول بهدف إدارة التميز فى المنظمات والشركات، لا سيما أنه تم إنشاء نموذج التميز المؤسسى الأوروبي المعروف اختصاراً EFQM من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بغية مساعدة المنظمات على تطوير وتحسين الأداء العام لها بواسطة إدارة العديد من المعايير التى يجب مراعاتها وأخذها فى عين الاعتبار.

### أسس نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM)

تأسس النموذج الأوروبي للتميز تاريخياً على ثمانية مبادئ يتحدد وفقها مستوى التميز في المؤسسات والممثلة في التالي: (أبوشماله، ٢٠٢٢، ص ٢)

١. التركيز على مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبى احتياجاتها على المدى القصير والطويل لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.
٢. التركيز على أن العملاء المواطنون هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
٣. القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف وهو ما يعني ضرورة التركيز على قدرة القادة على التكيف لضمان النجاح المستمر للمؤسسة.
٤. الإدارة بالعمليات والحقائق: تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة واستراتيجية مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة.
٥. تطوير الموارد البشرية ومشاركتها: حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة من جانب والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية من جانب آخر.
٦. استمرارية التعليم والتحسين والابتكار: تعمل المؤسسات المتميزة على زيادة القيمة ومستوى الأداء للمؤسسة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي.



٧. بناء الشراكات على أن تستند هذه الشراكات على المنافع المتبادلة المستدامة.

٨. الالتزام نحو المجتمع: لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

### معايير التميز وفق النموذج الأوروبي:

- المعيار الأول: القيادة
- المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات
- المعيار الثالث: الموارد البشرية
- المعيار الرابع: الموارد والشراكات
- المعيار الخامس: العمليات
- المعيار السادس: نتائج العاملين
- المعيار السابع: نتائج المتعاملين
- المعيار الثامن: نتائج المجتمع
- المعيار التاسع: نتائج الأداء العام

تم تطوير هذه المنهجية الأوروبية لتقوم بتقييم تسعة مجالات مركزية خمسة منها ترتبط بكيفية التشغيل الممكنات المنهجيات وتشمل القيادة السياسة والاستراتيجية الموارد البشرية الشراكة والموارد، والعمليات. أما الأربعة الأخرى فهي ترتبط بالنتائج والتي تركز على مجالات تظهر نتائج أداء المؤسسة وهي: رضا العميل، رضا العاملين التأثير في المجتمع، ونتائج العمل الرئيسية، وهي مكملات لبعضهم البعض حيث إن الممكنات هي ما تقوم بها المؤسسة من أعمال أما النتائج فتتضمن ما تحققه المؤسسة، أي أن الممكنات هي سبباً للنتائج.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

### شكل رقم (١): معايير النموذج الأوروبي للتميز



### خصائص المنظمات ذات الطابع المتميز:

- تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً في الأداء التنظيمي بمجموعة من الخصائص الهامة وهي (اسماعيل، ٢٠٢٣، ص ٢٣):
١. المبادرة إن التميز يمثل طريقاً في المبادرة، والسعي نحو فرص جديدة وتجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية.
  ٢. البحث عن المعرفة إن المنظمات المتميزة لا يتوقف أدائها على إدارة شبكة المعلومات فقط، ولكن يتعداها إلى الشبكات الإنسانية والتأكيد على مهارات الاتصال والتواصل.
  ٣. فن إدارة الذات ويقصد به إدارة المشاعر الذاتية، والعمل على تنمية وصقل قدرات العاملين.
  ٤. فن التبعية وتعني العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية في تكوين رؤية شخصية للأهداف الإستراتيجية.

٥. القيادة إن تميز المنظمات يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير فيهم كقدوة حسنة.
٦. العمل في فريق إحدى متطلبات النجاح والتميز السعي إلى بناء فرق العمل والعمل في مجموعات وذلك لأن كم المعلومات المتاحة في أي مجال يفوق قدرات الاستيعاب الفردية.
٧. معرفة بالهياكل التنظيمية حيث أن المعرفة بالهياكل التنظيمية تعد من أهم استراتيجيات التميز، وقد افرز لنا مفهوم التميز ثلاثة أنواع من الهياكل هي:
  - أ- الهيكل الرسمي: ويعبر عن الشكل الظاهري، ولا يعكس جوهر ومحتوى المنظمة.
  - ب- هيكل غير رسمي: ويعبر عن شخصية المنظمة وثقافتها، لتعكس الجوهر الحقيقي لديناميكية العمل بالمنظمة.
  - ج- التصميم التنظيمي (الأوتوقراطي): الذي يمثل نمطاً متطوراً من التصميم التنظيمي للتعبير عن حالة الهدفية والقصدية، وتطويع الوسائل ودعم القدرات الإبداعية، والتعامل الواقعي للاستجابة مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة وتحقيق الأهداف بكل جودة وتميز.

#### أهمية التميز المؤسسي:

- تتمثل أهمية التميز المؤسسي في: (الشيخي ومجلد، ٢٠٢٣، ص ٢٣)
١. تحقيق معدلات التغيير السريعة، في ظل المنافسة القوية، والمتسارعة.
  ٢. الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء.
  ٣. خلق ثقافة تنظيمية، تشجع على الإبداع والابتكار.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

٤. تسهيل أساليب الاتصال بين العاملين في المؤسسات، على كافة المستويات.
٥. زيادة الدقة في إنجاز الأعمال، من خلال تطبيق الجودة في أساليب العمل.
٦. تطوير وسائل جديدة لجمع المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
٧. تتمثل في كونه يساهم في التشجيع على الابتكار والإبداع، والسهولة في عملية الاتصال داخل الهرم المؤسسي.

### محاور المنظمة المتميزة:

تتكون محاور الإدارة المتميزة من (البرازى، ٢٠١٥، ص ٥٠٠)

١. إعداد فريق من القادة الفاعلين.
٢. التركيز الفعال على العميل.
٣. بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً.
٤. التحسين المستمر وإدارة التغيير.
٥. بناء ثقافة تنظيمية فعالة.
٦. المشكلات وتطوير المهارات.
٧. الخطوات السبعة لقياس الأداء.

### أهداف التميز المؤسسي:

- لقد حدد (عودة، ٢٠٢٢، ص ٤٧) أهداف التميز المؤسسي فيما يلي:
١. المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل مما كانت عليه، لتكون قادرة على التنافس، والبقاء في السوق.
  ٢. ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.

٣. تنفيذ منهجيات فرص التحسين، والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين، من خلال تطبيقات التميز. نشر أفضل الممارسات التنظيمية والابداعية، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
٤. تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
٥. تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات والمستويات، لتحقيق التوافق التنظيمي.
٦. تكوين بيئة مناسبة للابتكار، والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية.
٧. تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية لمعالجة المشاكل الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية، التي قد تتعرض لها المؤسسة.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة:

- أ- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية.
- ب- المنهج المستخدم: استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة.
- ج- أدوات الدراسة: استعانت الدراسة الحالية باستبانة لأعضاء مجالس إدارة الجمعية مجال الدراسة، ومقابلة مفتوحة للخبراء.

#### وقد مر بناء الأداة بالمراحل التالية:

- تصميم مبدئي للأداة تضمن (٧٧) عبارة تغطي أربع أبعاد رئيسية هي:  
المحور الأول: حول الرؤية والرسالة للمنظمة  
المحور الثاني: حول توافر قيادة فعالة.  
المحور الثالث: حول توافر استراتيجية متكاملة

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

المحور الرابع: حول مدى تطوير الموارد البشرية

المحور الخامس: حول المسؤولية الاجتماعية.

المحور السادس: حول المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية

تم عرض الأداة في صورتها المبدئية علي مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الخدمة الاجتماعية وعددهم (١١) محكمًا وذلك بهدف اختبار الصدق الظاهري للأداة والاعتماد على درجة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪) لكل عبارة، وبناءً على ذلك فقد تم حذف بعض العبارات، وإضافة بعض العبارات، وتعديل صياغة بعض العبارات، ومن ثم فقد وصل عدد عبارات الأداة بعد اختبار الصدق الظاهري من (٧١) عبارة إلى عدد (٦٨) عبارة

قام الباحث بحذف العبارات التي لم تحصل على نسبة الاتفاق المقررة، ليصبح إجمالي العبارات التي تكونت منها الأداة في صورتها النهائية (٦٤) عبارة.

بالنسبة لثبات الأداة Reliability: تم استخدام طريقة إعادة الاختبار Re - test على عينة قوامها ١٥ مفردة، بفواصل زمني أسبوعين بين التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد وصلت قيمة معامل ثبات العبارات إلى ٨٢,٦ % وبذلك فقد أصبحت الأداة صالحة لجمع البيانات من الميدان، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

د- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: (جمعية دار الأورمان بمحافظة الغربية).

ب-المجال البشري: أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين وبلغ عددهم ٤٥

مفردة

### مبررات اختيار المجال المكاني:

- ١- أنها من أكبر الجمعيات نشاطا في العمل الخيري والتنموي.
- ٢- تخدم قطاع كبير من السكان وتعمل في مختلف مجالات العمل الأهلي.
- ٣- من الجمعيات التي لها نشاط بارز وتستخدم التطبيقات الرقمية في انجازها لأهدافها.
- ٤- كان لها الرصيد الأكبر في ادارة الكثير من الأزمات.
- ٥- ترحيب المسؤولين بإتمام البحث والتعاون مع الباحث.

### مجتمع البحث: جمعية دار الاورمان:

#### التعريف بجمعية دار الاورمان:

منظمة مصرية أهلية، غير حكومية، لا تهدف إلى الربح ولا تخضع لضرائب على التبرعات، أنشئت عام ١٩٩٣ مقيدة برقم ٨٠٣ مركزية بوزارة التضامن الاجتماعي، تهدف إلى خدمة الفئات الأكثر احتياجًا، دون أي تمييز ديني أو سياسي، وذلك بشكل مؤسسي متطور ويؤكد دور العمل الأهلي في تنمية المجتمعات اقتصاديًا واجتماعيًا. تعتمد الجمعية في تمويلها على التبرعات العينية والنقدية من المصريين داخل مصر وخارجها.

الرسالة:

تقديم خدمات خيرية نوعية غير تقليدية تستهدف خلال مدى زمني محدد الانتقال بالشرائح المحتاجة من دائرة الاحتياج إلى دائرة الإنتاج والاكتفاء.

### رؤية الجمعية:

الانتقال بمفهوم العمل الخيري التطوعي من مجرد الدور الكمالي والمشبع لغريزة العطاء عند بعض الشرائح إلى أن يصبح عمل مؤسسي تنموي منظم يتم بشكل احترافي وينطلق في تحقيق أهدافه من ثقة المتبرعين وجدية المستفيدين وخبرة وكفاءة القائمين عليه.

### أنشطة جمعية الأورمان:

- العمل اللائق والنمو الاقتصادي للقضاء على الجوع والفقر
  - الصحة الجيدة والرفاه
  - المدن والمجتمعات المستدامة وتوفير المياه النظيفة والصرف الصحي
  - ساهم في الخير - الأيتام - التعليم
- الخدمات التي تقدمها الجمعية:** جمعية الأورمان تقدم المساعدات الموسمية، وهي: توزيع لحوم الأضاحي، وكراتين رمضان، وبطاطين الشتاء، والمشاركة في يوم اليتيم. بالإضافة إلى عمل مشروعات تنموية لغير القادرين من الأرامل ومعدومي الدخل، مثل: الأكشاك، ورؤوس المواشي، وتقديم القرض، وسداد ديون الغارمين، وفي المجال الطبي تدعم عمليات القلب والعيون، وتسليم الأجهزة التعويضية والأطراف الصناعية.



وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) وصف عينة الدراسة من الخبراء والمسؤولين

النسبة	التكرار	البيانات الأساسية	
٪٦٦	٣٠	ذكر	النوع
٪٣٤	١٥	أنثى	
٪١٠٠	٤٥	الإجمالي	
٪١١	٥	أقل من ٣٠ سنة	السن
٪١١	٥	من ٣١-٤٠ سنة	
٪٣٣	١٥	من ٤١-٥٠ سنة	
٪٤٥	٢٠	من ٥٠ سنة فأكثر	
٪١٠٠	٤٥	الإجمالي	
٪٢٠	٣٦	أعزب	الحالة الاجتماعية
٪٨٠	٩	متزوج	
٪١٠٠	٤٥	الإجمالي	
٪٧	٣	فوق متوسط	المؤهل الدراسي
٪٦٦	٣٠	عال	
٪٢٧	١٢	دراسات عليا	
٪١٠٠	٤٥	الإجمالي	
٪٠	٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٪٢٧	١٢	من ٥-١٠ سنوات	
٪٧٣	٣٣	١١ سنة فأكثر	
٪١٠٠	٤٥	الإجمالي	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي :

١. أن نسبة ٦٦٪ من المسؤولين من الذكور بينما (٣٤٪) كانت من الإناث، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة وثقافة المجتمع فالرجال هم الذين يقبلون على تولى المناصب القيادية، كما أنهم أكثر قدرة على التعامل مع احتياجات المجتمع.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

٢. أن ٤٥٪ من والمسؤولين تقع أعمارهم فوق ٥٠ عام، بينما ٣٣٪ تقع أعمارهم ما بين (٤١ - ٥٠) سنة، كذلك جاءت نسبة الذين تقع أعمارهم فى المرحلة العمرية الأقل من (٣٠)، ومن هم ما بين (٣٠-٤٠) بنسبة ١١٪ .
٣. أن غالبية عينة المسؤولين من المتزوجين بنسبة ٨٠٪ ويوضح ذلك مدى الاستقرار الأسرى الذي يعيش فيه أفراد عينة الدراسة، وهذه البيانات تبدو متفقة مع ما جاء فى الجدول السابق المتعلق بالسن، حيث يقع غالبية المبحوثين فى المرحلة العمرية التى تكون احتمالات الزواج فيها كبيرة، وهذا ينعكس على التخطيط لاشباع الاحتياجات ومدى ملاءمة ما يقدم من جهود حيث إنهم يمثلون صورة حقيقية من المجتمع، حيث يؤدى الزواج إلى استقرار الأفراد ويدفعهم إلى المشاركة فى أنشطة ومشروعات التنمية .
٤. أن نسبة (٦٦٪) من المسؤولين من الحاصلين على مؤهلات عليا، بينما نسبة (٢٧٪) من المسؤولين حاصلين على دراسات عليا ثم الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة ٧٪، ويعكس ذلك دراية نظرية وخبرة ميدانية في ذات الوقت لدى عينة الدراسة.
٥. عدد سنوات الخبرة بالنسبة للمسؤولين حيث جاءت أعلى نسبة ٧٣٪ لمن هم ذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات يليها بنسبة ٢٧٪ لمن هم من ٥ سنوات فأكثر وهذا الأمر يعد جيدا حيث أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما كان أصحاب القرار قادرين على وضع الخطط ومواجهة الصعاب وتحديد البدائل المختلفة لحل المشكلات.

سابعاً: المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية عن طريق:

- حساب النسب المئوية لكل عبارة على حدة.
  - حساب الدرجة المعيارية لكل عبارة على حده وذلك باستخدام أسلوب الأوزان المرجحة بإعطاء تكرار نعم = ٣، إلى حد ما = ٢، لا = ١ وقد تم ضرب تكرارات (نعم ٣×، إلى حد ما ٢×، لا ١×) ثم جمعها.
  - من خلال الدرجة المعيارية يمكن الحصول على درجة التحقق لكل عبارة على حده وذلك بقسمة الدرجة المعيارية على حجم العينة مع ملاحظة أنه إذا كانت  $r = 3$  فإن العبارة تتحقق تماماً، وإذا كانت  $r = 1$  فإن العبارة لا تتحقق مطلقاً،
  - أما إذا كانت  $1 < r < 1,66$  فإن العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة.
  - أما إذا كانت  $1,67 < r < 2,33$  فإن العبارة تتحقق بدرجة متوسطة.
  - أما إذا كانت  $2,34 < r < 3$  فإن العبارة تتحقق بدرجة كبيرة.
  - استخدام مقياس حسن المطابقة كا ٢ لكل عبارة على حدة
- المجال الزمني: في الفترة من فبراير ٢٠٢٤ إلى مارس ٢٠٢٤.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: الرؤية والرسالة بالمؤسسة

جدول رقم (٢) يوضح استجابات عينة الدراسة الرؤية والرسالة بالمؤسسة

م	العبارة	استجابات العينة ن=٤٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	٢٤٤	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	تتبنى المؤسسة رؤية واضحة	٢٦	١٦	٣	١١٣	٢,٥١	١٧,٧٣	٣
	%	٥٧,٨	٣٥,٥	٦,٧				

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

٤	١٤,٨	٢,٥	١١١	٥	١٤	٢٦	تعكس الرؤية الأهداف المستقبلية	٢
				١١,١	٣١,١	٧٥,٨	%	
٦	٦,٥٣	٢,٢٤	١٠١	١٢	١٠	٢٣	توضح رسالة المؤسسة هدف المؤسسة وما تقدمه	٣
				٢٦,٧	٢٢,٢	٥١,١	%	
٢	٢٨,١٣	٢,٦٤	١١٩	١	١٤	٣٠	تركز رسالة المؤسسة على أنشطتها	٤
				٢	٣١	٦٧	%	
٧	٠,٩٣	٢,٠٩	٩٤	١٤	١٣	١٨	تحدد رسالة المؤسسة نطاق العمل والمجال الذي تعمل فيه	٥
				٣١,١	٢٨,٩	٤٠	%	
١٠	١٧,٦٨	١,٨	٨٣	١٢	٢٨	٥	تعكس قيم ومبادئ المؤسسة	٦
				٢٦,٧	٦٢,٢	١١,١	%	
٩	١٥,٦	١,٨٧	٨٤	١٢	٢٧	٦	تقدم حلولاً مبتكرة لمشكلات المجتمع	٧
				٢٦,٧	٦٠	١٣,٣	%	
٥	١٤,٥٣	٢,٤٢	١٠٩	٨	١٠	٢٧	توفير خدمات عالية الجودة للمجتمع	٨
				١٧,٨	٢٢,٢	٦٠	%	
٨	٠,٩٣	١,٩١	٨٦	١٨	١٣	١٤	تركز رسالتنا على التميز والإبداع	٩
				٤٠	٢٨,٩	٣١,١	%	

١	٥٣,٧٣	٢,٨	١٢٧	١	٦	٣٨	تتميز رؤية المؤسسة بانها مستقبلية	١٠
				٢,٢	١٣,٤	٨٤,٤	%	
		٢.٢٨	١٠٢٧				المجموع	

يبين الجدول رقم (٢) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول رؤية ورسالة المؤسسة أن المؤسسة تتميز بأن لها رؤية مستقبلية قد احتلت الترتيب الأول بنسبه ٨٤.٤% في حين جاء في الترتيب الثاني تركز رسالة المؤسسة على أنشطتها بنسبه ٦٧% وجاء في الترتيب الثالث تتبنى المؤسسة رؤية واضحة بنسبه ٥٧.٨% وجاء في الترتيب الرابع أن الرؤيه تعكس الأهداف المستقبلية بنسبه ٧٥.٨% في حين جاء في الترتيب الخامس أن رؤية ورسالة المؤسسة تسعى إلى توفير خدمات عالية الجوده للمجتمع بنسبه ٦٠% وتعكس تلك الاستجابات مدى اهتمام المنظمة بالرؤية والرسالة والتي مكنتها من توجيه الاستراتيجيات والتخطيط لتحفيز الأعضاء وتعزيز من روح الفريق وتحفز الأعضاء على العمل نحو الأهداف المشتركة، وجاءت معظم الاستجابات بدرجة تحقق ما بين متوسطة وضعيفة، وجاءت معظم العبارات دالة معنويا عند مستوى معنوية ٠,٠١, باستثناء العبارات أرقام (٩، ٥، ٣) وتتفق تلك النتائج مع ماجاء فى نتائج دراسة كل من (دراسة باشيوه (٢٠١٥) ودراسة الدغمي (٢٠١٩) ودراسة علي (٢٠٢٠) والتي أكدت نتائجهم على أن الرؤية والرسالة تساعد فى تحديد الهوية حيث تعطي المؤسسة هوية واضحة ومميزة، مما يساعد في التميز عن المؤسسات الأخرى، وتمكنها من التواصل الفعال حيث تسهل عملية التواصل مع الجمهور والمستفيدين، حيث تعبر عن القيم والأهداف بشكل واضح، كما

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

تتفق تلك النتائج مع التراث النظري والذي يرى أن الرؤية والرسالة هما الأساس الذي يبنى عليه كل عمل مؤسسي، من خلال تحديد هذه العناصر بشكل دقيق وواضح، يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها وتحقق أهدافها التنموية بفعالية أكبر .

وجاء في الترتيب الأخير أن الرؤية والرسالة تعكس القيم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة بنسبة موافقة الى حد ما ٦٢.٢٪، وهذا يوضح ضرورة أن تعمل المؤسسة على أن تعكس الرؤية والرسالة القيم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وهما عنصران حيويان في تشكيل ثقافة المؤسسة وتوجيه سلوكها تكوين الهوية المؤسسية، وذلك من خلال دمج الرؤية والرسالة مع القيم الأساسية، تتشكل هوية المؤسسة. هذه الهوية تعزز من تماسك الأعضاء وتجعلهم يعملون نحو أهداف مشتركة، وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٢٨) وهى درجة تحقق متوسطة مما يعنى أنه على المنظمة ضرورة مراجعة وتحديث الرؤية والرسالة بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتغيرات في البيئة المحيطة.

### ثانياً: فعالية القيادة بالمؤسسة

جدول رقم (٣) يوضح استجابات عينة الدراسة حول مدى فعالية القيادة

#### بالمؤسسة

م	العبارة	استجابات العينة ن=٥٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	٢٤	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	وجود قيادة قوية تدعم الابتكار	٣٨	٦	١	١٢٧	٢,٨	٥٣,٧٣	٢
	%	٨٤,٤	١٣,٤	٢,٢				

مجلة قطاع الدراسات الانسانية العدد الرابع والثلاثون [ديسمبر ٢٠٢٤م]

٦	٠,٩٣	١,٩١	٨٦	١٨	١٣	١٤	توجه القيادة الجهود لتحقيق الأهداف	٢
				٤٠	٢٨,٩	٣١,١	%	
٤	١٤,٨	٢,٢٧	١٠٢	١٤	٥	٢٦	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٣
				٣١,١	١١,١	٥٧,٨	%	
٨	١٥,٦	١,٨٧	٨٤	١٢	٢٧	٦	تساهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية	٤
				٢٦,٧	٦٠	١٣,٣	%	
١	٦٢,٨	٢,٧٨	١٢٩	١	٤	٤٠	تعزز مبدأ التعاون والإبداع	٥
				٢,٢	٨,٩	٨٨,٩	%	
٣	٣٧,٢	٢,٧٣	١٢٣	٠	١٢	٣٣	تحسين أداء الفرق وزيادة الإنتاجية.	٦
				٠	٢٦,٧	٧٣,٣	%	
٩	٦,٥٣	١,٧١	٧٧	٢٣	١٢	١٠	الدعم والتحفيز للموظفين الموهوبين	٧
				٥١,١	٢٦,٧	٢٢,٢	%	
٧	١,٧٣	١,٨٩	٨٥	١٩	١٢	١٤	تعزيز بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.	٨
				٤٢,٢	٢٦,٧	٣١,١	%	
٥	٠,١٣٣	٢,٠٢	٩١	١٤	١٦	١٥	تعزز الثقة والاحترام بين الموظفين	٩
				٣١,١	٣٥,٦	٣٣,٣	%	
		٢,٢٣	٩٠٤				المجموع	

يوضح الجدول رقم (٣) والذي يوضح استجابات عينه الدراسة حول مدى فعالية القيادة بالمؤسسة أنه جاء في الترتيب الأول أن قيادته تعزز مبدأ التعاون والإبداع بنسبة موافقه ٨٨.٩% في حين جاء في الترتيب الثاني وجود قيادة قوية تدعم الابتكار بنسبة موافقه ٨٤.٤% ثم جاء في الترتيب الثالث تحسين أداء الفرق وزيادة الانتاجية بنسبة موافقه ٧٣.٣% وجاء في الترتيب الرابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبه موافقه ٥٧.٨% وكلهم تحققوا بدرجة تحقق كبيرة وجاءت العبارات دالة معنويا، ويتضح من ذلك أن

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

القيادة تشجع الأعضاء على طرح أفكار جديدة والتفكير النقدي، مما يعزز من روح الإبداع، حيث أن القادة الذين يستمعون ويشجعون النقاش يساهمون في خلق بيئة إبداعية، فمن خلال تعزيز التعاون والإبداع، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، حيث يتم تقديم حلول مبتكرة للتحديات.

في حين جاء في الترتيب الخامس تعزز القيادة الثقة والاحترام بين الموظفين بنسبة موافقة ٣٣.٣٪ وبنسبة موافقه الى حد ما ٣٥.٦٪ في حين رفض ذلك ٣١.١٪ والعبارة جاءت بدرجة متوسطة ومن الواضح أن ذلك يعد مطلباً من متطلبات العاملين داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة والاحترام من العوامل الأساسية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة ثم جاء في الترتيب السادس توجه القيادة الجهود لتحقيق الأهداف بنسبة رفض ٤٠٪ وجاء في الترتيب الأخير أن القيادة تدعم التحفيز للموظفين الموهوبين بنسبة موافقة ٢٢.٢٦.٧٪ الى حد ما في حين رفض ذلك ٥١.١٪. ومن الواضح أن ذلك أيضاً يعد مطلباً من متطلبات العاملين داخل المنظمة وهو الاعتراف بإنجازات الأفراد والفرق مما يعزز من الثقة، حيث عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدر، فإنهم يميلون إلى الثقة في قادتهم.

وتتفق تلك النتائج مع ما جاء في نتائج دراسة كل من (دراسة عبدالحكيم (٢٠١٤) دراسة الحيلة (٢٠١٤) دراسة حرز الله، وأبو ليدة (٢٠٢٠) من حيث أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تعزيز التعاون والإبداع داخل المؤسسات من خلال خلق بيئة تشجع على التواصل المفتوح، تحديد الأهداف المشتركة، وتوفير الموارد اللازمة، كما يمكن للقيادة تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وابتكارات جديدة، وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٢٣) وهي درجة تحقق متوسطة.



ثالثاً: الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة  
جدول رقم (٤) يوضح استجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي  
تتبناها المؤسسة

م	العبارة	استجابات العينة ن=٤٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	٢كا	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	أهداف المؤسسة قابلة للقياس	٣٣	١٢	٠	١٢٣	٢,٧٣	٣٧,٢	٢
	%	٧٣,٣	٢٦,٧	٠				
٢	يتم مراجعة الأداء بشكل دوري	١٣	٢٠	١٢	٩١	٢,٠٢	٢,٥٣	٦
	%	٢٨,٩	٤٤,٤	٢٦,٧				
٣	استراتيجيات تتوافق ورؤية المؤسسة	١٤	١٢	١٩	٨٥	١,٨٩	١,٧٣	٧
	%	٣١,١	٢٦,٧	٤٢,٢				
٤	استراتيجيات تلبي حاجة المستفيدين	٣٨	٦	١	١٢٧	٢,٨	٥٣,٧٣	١
	%	٨٤,٤	١٣,٤	٢,٢				
٥	وضع خطة عمل مفصلة للمسئوليات.	٢٨	١٧	٠	١١٨	٢,٦٢	٢٦,٥٣	٣
	%	٦٢,٢	٣٧,٨	٠				
٦	تعزيز ثقافة الابتكار لتحسين الأداء	١٠	١٢	٢٣	٧٧	١,٧١	٦,٥٣	٩
	%	٢٢,٢	٢٦,٧	٥١,١				
٧	تبني استراتيجيات مدروسة	٢٣	١٠	١٢	١٠١	٢,٢٤	٦,٥٣	٥
	%	٥١,١	٢٢,٢	٢٦,٧				
٨	بيئة عمل تتيح الابتكار والتطوير	٦	٢٧	١٢	٨٤	١,٨٧	١٥,٦	٨
	%	١٣,٣	٦٠	٢٦,٧				
٩	تقييم الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف	٢٦	٥	١٤	١٠٢	٢,٢٧	١٤,٨	٤
	%	٥٧,٨	١١,١	٣١,١				
	المجموع				٩٠٨	٢,٢٤		

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

يتبين من الجدول رقم (٤) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة يتبين أن من ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة هي التي تلبى حاجات المستفيدين وجاءت في الترتيب الأول مما يدل على حرصها على حاجات المستفيدين والعمل على مواجهتها بنسبة موافقة ٨٤.٤٪ في حين جاء في الترتيب الثاني أن من ضمن الاستراتيجيات أن تكون هناك أهداف قابلة للقياس بنسبة موافقة ٧٣.٣٪ ثم جاء بعدها في الترتيب الثالث وضع خطة عمل مفصلة للمسؤوليات بنسبة موافقة ٦٢.٢٪ حيث تتطلب خطة العمل الفعالة تنظيمًا دقيقًا وتحديدًا واضحًا للمسؤوليات، ثم جاء في الترتيب الرابع تقييم الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بنسبة موافقة ٥٧.٨٪ والعبارات دالة معنويًا عند مستوى ٠.٠١ في كما أنها بدرجة تحقق ما بين كبيرة الى متوسطة في حين جاء في الترتيب الخامس أن المؤسسة تعمل على تبني استراتيجيات مدروسة بنسبة موافقة ٥١.١٪ ونسبة رفض ٢٦.٧٪ والعبارة غير دالة معنويًا تلاها في الترتيب أنه يتم مراجعة الأداء بشكل دوري بنسبة موافقة الى حد ما ٤٤.٤٪ والعبارة أيضا غير دالة معنويًا في حين جاء في الترتيب الاخير أن من ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة هي تعزيز ثقافته الابتكار لتحسين الاداء بنسبة رفض ٥١.١٪ ودرجة تحقق ضعيفة والعبارة غير دالة معنويًا، وتتفق نتائجها مع ماجاء في المحور السابق في عبارة (الدعم والتحفيز للموظفين الموهوبين) والتي جاءت في الترتيب الأخير أيضا مما يعنى أن العاملين يشعرون بحاجتهم إلى مزيد من الاهتمام بهم كما هو الحال في الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، وقد اتفقت نتائج ذلك المحور مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من (دراسة عبدالحكيم (٢٠١٤) دراسة الحيلة (٢٠١٤) دراسة عساف (٢٠٢٠) في أهمية أن تساعد الاستراتيجيات المختلفة

المؤسسات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق أهدافها، ومن المهم أن تكون هذه الاستراتيجيات متكاملة ومتناسبة مع رؤية المؤسسة وقيمتها، كما اتفقت في أنه لا بد أن تهتم المؤسسة ببيئة عمل تتيح الابتكار والتطوير، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف لجعل تفاعل العملاء مع المؤسسة أكثر سهولة وراحة.

وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٢٤) وهي درجة تحقق متوسطة مما يعنى ضرورة العمل على تبني استراتيجيات فعالة أمرًا ضروريًا لنجاح أي مؤسسة. فهي تساعد في تحديد الأهداف، تحسين الأداء، التكيف مع التغيرات، وتعزيز القدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز من تجربة العملاء وتساهم في تطوير الموارد البشرية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية واستدامة العمل.

#### رابعاً: تطوير المؤسسة للموارد البشرية

#### جدول رقم (٥) يوضح استجابات عينة الدراسة حول مدى تطوير

#### المؤسسة للموارد البشرية

م	العبارة	استجابات العينة ن=٤٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	نكا	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتحسين المهارات الفنية والقيادية.	٢٨	١٧	٠	١١٨	٢,٦٢	٢٦,٥٣	٣
	%	٦٢,٢	٣٧,٨	٠				
٢	تقديم البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين	٢٩	٨	٨	١١١	٢,٤٧	١٩,٦	٥
	%	٦٤,٤	١٧,٨	١٧,٨				
٣	إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية	١٢	١٧	١٦	٨٦	١,٩١	٠,٩٣	٧

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

				٣٥,٥	٣٧,٨	٢٦,٧	%	
٤	٢١,٧٣	٢,٥٦	١١٥	٤	١٢	٢٩	تطوير الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل	٤
				٨,٩	٢٦,٧	٦٤,٤	%	
١	٥٣,٧٣	٢,٨	١٢٧	١	٦	٣٨	إنشاء برامج توجيهية يقدمها ذوي الخبرة للعاملين بالمؤسسة	٥
				٢,٢	١٣,٤	٨٤,٤	%	
٢	٣٧,٢	٢,٧٣	١٢٣	٠	١٢	٣٣	الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين الإنتاجية	٦
				٠	٢٦,٧	٧٣,٣	%	
٨	٦,٥٣	١,٧١	٧٧	٢٣	١٢	١٠	استخدام منصات التعلم الإلكتروني لتوفير التدريب عن بُعد	٧
				٥١,١	٢٦,٧	٢٢,٢	%	
٦	٢,٥٣	٢,٠٢	٩١	١٢	٢٠	١٣	مراجعة الأداء العام للمؤسسة ومدى تحقيق الأهداف بعد تنفيذ برامج التطوير	٨
				٢٦,٧	٤٤,٤	٢٨,٩	%	
		٢.٣٥	٨٤٨				المجموع	

باستقراء بيانات الجدول رقم (٥) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول مدى تطوير المؤسسة للموارد البشرية يتبين أنه جاء في الترتيب الأول انشاء برامج توجيهيه يقدمها ذوي الخبرة للعاملين بالمؤسسة بنسبة موافقة ٨٤.٤% تلاها في الترتيب الثاني الاستفاده من التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين الانتاجية، ثم تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتحسين المهارات الفنية والقيادية جاءت في الترتيب الثالث بنسبة موافقة ٦٢.٢%، في حين جاء في الترتيب الرابع تطوير الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل بنسبه موافقة ٦٤.٤% والعبارات دالة معنويا عند مستوى ٠.٠١ في حين جاء في الترتيب الخامس تقديم البرامج التدريبية

لتحسين أداء العاملين بنسبة موافقة ٦٤.٤٪ وبدرجة تحقق متوسطة والعبارة دالة معنوياً ثم جاء في الترتيب السادس مراجعته الأداء العام للمؤسسة ومدى تحقيق الأهداف بعد تنفيذ برامج التطوير بنسبه موافقه ٢٨.٩٪ ونسبه رفض ٢٦.٧٪ والعباره غير داله معنوياً ثم جاء في الترتيب الاخير استخدام منصات التعليم الالكتروني لتوفير التدريب عن بعد بنسبة رفض ٥١.١٪ والعبارة غير دالة معنوياً ويتضح من ذلك اهتمام المؤسسة بنقل خبرات الأجيال إلى الشباب من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي يقدمها خبراء المنظمة للعاملين بها، حيث إن تطوير الموارد البشرية هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً من الإدارة والموظفين على حد سواء، من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، وتقديم بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التحفيز والتنوع، والذي من خلاله يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وضمان استدامتها على المدى الطويل.

وتتفق نتائج ذلك المحور مع ماجاء فى نتائج دراسة كل من(دراسة علي (٢٠٢٠) دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) دراسة لين (٢٠٢٠) Lin) علي أهمية تطوير المؤسسة للموارد البشرية لما لها من الأثر الفعال للميزة التنافسية للمنظمات الاجتماعية وتحقيق التميز المؤسسى .

وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٣٥) وهى درجة تحقق متوسطة مما يعنى ضرورة العمل على تطوير فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي من خلال ورش عمل وأنشطة تفاعلية، وتقديم برامج الدعم النفسي لمساعدة الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل، وتشجيع الموظفين على تحقيق توازن بين حياتهم العملية والشخصية.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

خامسا: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

جدول رقم (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

م	العبارة	استجابات العينة ن=٥٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	٢١٤	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	تعزز المؤسسة من سمعتها وتساعد في بناء الثقة مع الجمهور	٣٣	١٢	٠	١٢٣	٢,٧٣	٣٧,٢	٤
	%	٧٣,٣	٢٦,٧	٠				
٢	تعمل المؤسسة على الدعم والمشاركة في المشاريع التنموية	٣٨	٦	١	١٢٧	٢,٨	٥٣,٧٣	١
	%	٨٤,٤	١٣,٤	٢,٢				
٣	ممارسة الشفافية في العمليات التجارية والامتثال للقوانين والأخلاقيات	٣٨	٥	٢	١٢٦	٢,٨	٥٣,٢	٣
	%	٨٤,٥	١١,١	٤,٤				
٤	يشعر الموظفون بالفخر والانتماء لمؤسسة تهتم بقضايا اجتماعية وبيئية	٣٣	١٠	٢	١٢١	٢,٦٩	٣٤,٥٣	٥
	%	٧٣,٣	٢٢,٢	٤,٥				
٥	وضع أهداف واضحة وقياسات لنجاح المبادرات الاجتماعية	٣٨	٦	١	١٢٧	٢,٨	٥٣,٧٣	١١
	%	٨٤,٤	١٣,٤	٢,٢				
٦	مشاركة الإنجازات من خلال الحملات التسويقية ووسائل التواصل الاجتماعي	٢٩	١٢	٤	١١٥	٢,٥٦	٢١,٧٣	٧
	%	٦٤,٤	٢٦,٧	٨,٩				
٧	الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف مشتركة	٢٧	١٢	٦	١١١	٢,٤٧	١٥,٦	٨
	%	٦٠	٢٦,٧	١٣,٣				
٨	تلتزم المؤسسة بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة	٢٩	١٣	٣	١١٦	٢,٥٨	٢٢,٩٣	٦

				٦,٧	٢٨,٩	٦٤,٤	%	
		٢.٦٨	٩٦٦				المجموع	

باستقراء بيانات الجدول رقم (٦) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتبين أنه جاء في الترتيب الأول أن المؤسسة تعمل على الدعم والمشاركة في المشاريع التنموية بنسبة موافقه ٨٤.٤% وبدرجة تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا في حين جاء في نفس الترتيب وضع أهداف واضحة وقياسات لنجاح المبادرات الاجتماعية بنفس النسب ثم جاء في الترتيب الثالث ممارسة الشفافية في العمليات التجارية والامتثال للقوانين والأخلاقيات بنسبة موافقه ٨٤.٥% والعبارة دالة واحتلت الترتيب الثالث ثم جاء في الترتيب الرابع تعزيز سمعة المؤسسة والمساعدة في بناء الثقة مع الجمهور بنسبة موافقة ٧٣.٣% ودرجة تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا ثم جاء في الترتيب السادس تلتزم المؤسسة بتحقيق تأثير ايجابي على المجتمع والبيئة بنسبة موافقه ٦٤.٤% ودرجه تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا وجاء في الترتيب الاخير الشراكه مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق اهداف مشتركه بنسبة موافقه ٦٠% ودرجه تحقق متوسطة والعبارة دالة معنويا مما يتضح ان المنظمة تسعى لأداء دورها التنموى فى المجتمع وتولى به عناية خاصة حيث أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمثل محورا أساسيا في استراتيجيات الأعمال الحديثة، حيث تسعى المؤسسات لتحقيق التوازن بين الربحية والمصالح الاجتماعية والبيئية، ويتطلب ذلك التزامًا حقيقيًا من الإدارة وموظفيها، بالإضافة إلى قياس الأثر وتطوير برامج فعالة تتناسب مع احتياجات المجتمع.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

وقد أظهرت بعض الدراسات (دراسة كل من (دراسة عساف (٢٠٢٠) دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) دراسة لين (٢٠٢٠) Lin) أن المنظمات التي تتبنى ممارسات مسؤولة اجتماعياً تحقق أداءً مالياً أفضل على المدى الطويل تساعد المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة، مما يعزز من ثقة العملاء والمستثمرين، وتعزز العلاقات مع العملاء والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء، إضافة إلى تحسين الأداء المالي.

وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٣٥) وهي درجة تحقق كبيرة مما يعنى التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، حيث تسعى إلى تحقيق تأثير إيجابي من خلال ممارساتها المجتمعية ومنها المشاركة المجتمعية التي من خلالها تدعم المجتمعات المحلية من خلال المبادرات الاجتماعية.

سادسا: معوقات التميز المؤسسي

جدول رقم (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة حول معوقات التميز

### المؤسسي

م	العبارة	استجابات العينة ن=٤٥			الدرجة المعيارية	درجة التحقق	٢٤٤	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا				
١	عدم توفر التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات التميزية	٣٨	٦	١	١٢٧	٢,٨٢	٢	٥٣,٧٣
	%	٨٤,٥	١٣,٣	٢,٢				
٢	وجود بيئة تنافسية قوية	٦	١٢	٢٧	٦٩	١,٥٣	٨	١٥,٦
	%	١٣,٣	٢٦,٧	٦٠				
٣	قلة استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة	٢٨	١٢	٥	١١٣	٢,٥١	٥	١٨,٥٣



				١١,١	٢٦,٧	٦٢,٢	%	
٣	٢٢,٩٣	٢,٥٨	١١٦	٣	١٣	٢٩	نقص المهارات والمعرفة	٤
				٦,٧	٢٨,٩	٦٤,٤	%	
١	٦٢,٨	٢,٧٨	١٢٩	١	٤	٤٠	صعوبة تحديد الاحتياجات بشكل أفضل وتوجيه الأنشطة لتلبيتها	٥
				٢,٢	٨,٩	٨٨,٩	%	
٦	٠,٩٣	٢,٠٩	٩٤	١٤	١٣	١٨	غياب رؤية واضحة من قبل القيادة	٦
				٣١,١	٢٨,٩	٤٠	%	
٧	١,٧٣	١,٨٩	٨٥	١٩	١٢	١٤	بعض الموظفين قد يكونون مقاومين للتغيير	٧
				٤٢,٢	٢٦,٧	٣١,١	%	
٤	٢١,٧٣	٢,٥٦	١١٥	٤	١٢	٢٩	عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء	٨
				٨,٩	٢٦,٧	٦٤,٤	%	
		٢.٣٥	٨٤٨				المجموع	

باستقراء بيانات الجدول رقم (٧) والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول معوقات التميز المؤسسي يتبين أنه جاء في الترتيب الأول صعوبة تحديد الاحتياجات بشكل أفضل وتوجيه الأنشطة لتلبيتها بنسبة موافقه ٨٨.٩% وبدرجة تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا، وقد يرجع ذلك إلى غياب رؤية واضحة من قبل القيادة يمكن أن يؤدي إلى عدم توجيه الجهود بشكل صحيح، في حين جاء في الترتيب الثاني عدم توفر التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات التميزية بنسبة موافقه ٨٤.٥% وبدرجة تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا ثم جاء في الترتيب الثالث نقص المهارات والمعرفة بنسبة موافقه ٦٤.٤% والعبارة دالة واحتلت الترتيب الثالث، وقد يرجع ذلك إلى التدريب غير الكافي وعدم توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى نقص المهارات اللازمة، وكذلك ينعكس على عدم تشجيع

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

الابتكار والإبداع والذي بدوره يمكن أن يعيق تحسين العمليات والمنتجات، ثم جاء في الترتيب الرابع عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء بنسبة موافقة ٦٤.٤٪ ودرجة تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى صعوبة تقييم التقدم والنجاحات ثم جاء في الترتيب الخامس قلة استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة بنسبة موافقه ٦٢.٢٪ ودرجه تحقق كبيرة والعبارة دالة معنويا وقد يرجع ذلك إلى عدم القدرة على الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة التي تعزز التميز، وجاء في الترتيب الأخير وجود بيئة تنافسية قوية بنسبة رفض ٦٠٪ ودرجه تحقق متوسطة والعبارة دالة معنويا يمكن أن يكون عائقًا أمام التميز، خاصة إذا كانت المنظمات المنافسة تتبنى ممارسات أفضل، أضف إلى ذلك التغيرات الاقتصادية والأزمات يمكن أن تؤثر سلبيًا على قدرة المؤسسة على التميز، وتتفق نتائج ذلك المحور مع ما جاء في نتائج دراسة كل من (دراسة عساف (٢٠٢٠) دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) علي أن القيادة التقليدية وعدم وجود رؤية أو خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة تتواءم مع رؤية مصر يعيق التقدم نحو التميز ويؤثر على النتائج ويسهم في ضعف الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة، وكذلك نقص التمويل والدعم المالي وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، يعيق الوصول للتميز ويعيق تنفيذ مهام إدارة الأداء ادة التحول داخل المنظمة، وجاء المحور ككل بدرجة تحقق (٢.٣٥) وهي درجة تحقق متوسطة مما يعنى ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة مما يجعلها قادرة على الوصول للتميز ويسير في طريق بناء الثقافة المؤسسية والقدرة على التحول،

جدول رقم (٨) يوضح ترتيب محاور الدراسة

الترتيب	الدرجة	المحاور
٣	٢.٢٨	الرؤية والرسالة
٥	٢.٢٣	فعالية القيادة بالمؤسسة
٤	٢.٢٤	الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة
٢	٢.٣٥	تطوير المؤسسة للموارد البشرية
١	٢.٦٨	واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يتضح من الجدول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة جاءت في الترتيب الأول تلاها تطوير المؤسسة للموارد البشرية، وجاء في الأخير فعالية القيادة بالمؤسسة مما يعنى حاجة القيادة لمزيد من العمل حتى تستطيع أن تحقق أهداف المؤسسة التنموية

النتائج العامة للدراسة:

أولاً: الرؤية والرسالة بالمؤسسة:

جاء أعلاها في الترتيب:

١. تتميز رؤية المؤسسة بأنها مستقبلية
٢. تركز رسالة المؤسسة على أنشطتها
٣. تتبنى المؤسسة رؤية واضحة

وجاء أقلها:

١. تعكس القيم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة
٢. نقدم حلولاً مبتكرة لمشكلات المجتمع

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

ثانيا: حول مدى فعالية القيادة بالمؤسسة:

جاء أعلاها فى الترتيب:

١. تعزيز مبدأ التعاون والإبداع
٢. وجود قيادة قوية تدعم الابتكار
٣. تحسين أداء الفرق وزيادة الإنتاجية.

وجاء أقلها:

١. الدعم والتحفيز للموظفين الموهوبين
٢. تساهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية.

ثالثا: حول الاستراتيجيات التى تتبناها المؤسسة:

١. استراتيجيات تلبى حاجة المستفيدين.
٢. أهداف المؤسسة قابلة للقياس.
٣. وضع خطة عمل مفصلة للمسئوليات.

وجاء أقلها:

١. تعزيز ثقافة الابتكار لتحسين الأداء.
٢. بيئة عمل تتيح الابتكار والتطوير.

رابعا: حول مدى تطوير المؤسسة للموارد البشرية:

١. إنشاء برامج توجيهية يقدمها ذوى الخبرة للعاملين بالمؤسسة.
٢. الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة وتحسين الإنتاجية.
٣. تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتحسين المهارات الفنية والقيادية.

### وجاء أقلها:

١. استخدام منصات التعلم الإلكتروني لتوفير التدريب عن بُعد
٢. إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.

### خامسا: حول واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

١. تعمل المؤسسة على الدعم والمشاركة في المشاريع التنموية.
٢. وضع أهداف واضحة وقياسات لنجاح المبادرات الاجتماعية.
٣. ممارسة الشفافية في العمليات التجارية والامتثال للقوانين والأخلاقيات.

### وجاء أقلها:

١. الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف مشتركة.
٢. مشاركة الإنجازات من خلال الحملات التسويقية ووسائل التواصل الاجتماعي.

### سادسا: حول معوقات التميز المؤسسي:

١. صعوبة تحديد الاحتياجات بشكل أفضل وتوجيه الأنشطة لتلبيتها.
٢. عدم توفر التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات التميزية.
٣. نقص المهارات والمعرفة.
٤. عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء.

### متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

متطلبات التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية: تسعى المنظمات الأهلية إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال تطبيق معايير التميز المؤسسي. لتحقيق ذلك، يجب على هذه المنظمات تلبية مجموعة من المتطلبات الأساسية:

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

### ١. رؤية ورسالة واضحة:

- تحديد الأهداف: يجب أن تكون لدى المنظمة رؤية واضحة ورسالة تحدد الأهداف التنموية بشكل دقيق.
- توافق الأهداف: يجب أن تتوافق الأنشطة مع الرؤية العامة، مما يسهل تحديد الأولويات.

### ٢. قيادة فعالة:

- قيادة ملهمة: يجب أن تكون القيادة قادرة على تحفيز الموظفين والمتطوعين نحو تحقيق الأهداف.
- توفير الدعم: تقديم الدعم اللازم للمبادرات والمشاريع التنموية.

### ٣. ثقافة مؤسسية قوية:

- ثقافة التعاون: تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الفرق والأقسام.
- الابتكار: تشجيع التفكير الابتكاري والمرونة في مواجهة التحديات.

### ٤. نظام إداري فعال:

- هيكل تنظيمي واضح: وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والسلطات بشكل واضح.
- إجراءات عمل محددة: تطوير إجراءات عمل فعالة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

### ٥. تقييم الأداء:

- معايير قياس: وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم إنجازات البرامج والمبادرات.
- تغذية راجعة: جمع وتحليل التغذية الراجعة من المستفيدين والموظفين لتحسين الأداء.

٦. التدريب والتطوير:

- تأهيل الكوادر: توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين والمتطوعين.
- تعزيز المعرفة: تعزيز المعرفة حول القضايا التنموية وتوجهات المجتمع.

٧. شراكات استراتيجية:

- تعاون مع جهات أخرى: بناء شراكات مع منظمات أخرى، سواء محلية أو دولية، لتحقيق أهداف مشتركة.
- شبكات الدعم: الانضمام إلى شبكات دعم لتبادل المعرفة والخبرات.

٨. التمويل المستدام:

- تنويع مصادر التمويل: البحث عن مصادر تمويل متعددة، مثل التبرعات، المنح، والتمويل الذاتي.
- إدارة الموارد المالية: تطوير نظام محاسبي شفاف وفعال لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

٩. التواصل الفعال:

- استراتيجيات التواصل: وضع استراتيجيات فعالة للتواصل مع المستفيدين والمجتمع.
- التسويق الاجتماعي: استخدام أدوات التسويق الاجتماعي لزيادة الوعي حول القضايا التنموية.

١٠. التقييم والابتكار المستمر:

- مراجعة دورية: إجراء تقييمات دورية للبرامج والمبادرات لتحديد النجاح والتحديات.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

- التكيف مع التغيرات: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة والاحتياجات المتغيرة للمجتمع.
- ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافر المقومات التالية:
  - إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.
  - رسالة المنظمة الرؤية المستقبلية الأهداف الإستراتيجية وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية.
  - بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها وتضم آليات الرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها.
  - نظام متطور الإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها.
  - تنمية الابتكار
  - تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين
  - نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة.
  - تنمية آليات التفكير المنظومي وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

### مراحل وخطوات التميز:

**التركيز الاستراتيجي والتنظيم:** ويتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الأيزو لتحسين إجراءات العمل.



البناء على أفضل الممارسات: من خلال اختيار نموذج تميز محدد يمنح المؤسسة رؤية واضحة وهيكلية مدروسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، يوفر نموذج التميز الأوروبي EFQM إطاراً شاملاً لتحسين العمليات وتطوير القيادة والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل، مما يجعل المؤسسة قادرة على تنظيم عملياتها وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

**تعزيز ثقافة الجودة:** وبعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن النماذج المعتمدة للتميز المؤسسي غالباً ما تكون مبنية على مبادئ الجودة الشاملة، التي تسهم في ترسيخ ثقافة التحسين والجودة داخل المنظمة.

**قياس الأداء وتحقيق الشفافية:** توفر النماذج أدوات ومعايير قياس الأداء، التي تُمكن من تتبع التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف، وتتيح للمؤسسات تحسين الشفافية والمساءلة الداخلية، وهو ما يعزز من ثقة العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

### المرحلة الثانية تطبيق نموذج التميز:

وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، والتي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي:

- ١- نشر مفاهيم التميز وفهم نموذج التميز من خلال تشكيل فريق عمل لفهم محتويات ومضمون النموذج.
- ٢- نشر الرسالة ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين.
- ٣- استخدام معايير نموذج التميز، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقييم الذاتي.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

- ٤- وضع خطط التحسين المستمر تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين الوضع المنظمة على طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء.
- ٥- تنفيذ خطة التحسين والتطوير التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة.
- ٦- تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.
- ٧- مراقبة خطة التحسين والتطوير وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.
- ٨- إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز: وذلك الرصد المكاسب والأهداف المتحققة.
- ٩- قياس تقدم المنظمة على طريق التميز
- ١٠- المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق.

## المراجع

- ١- إبراهيم، فاطمة عبد الفتاح أحمد (٢٠١٩)، تصور مقترح لتطوير منهج التاريخ لطلاب الصف الأول الثانوي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" الاجتماعية وأثره على تنمية قيم المواطنة لديهم، مجلة الجمعية التربوية للدراسات، العدد (١١٠)، الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية.
- ٢- إبراهيم، حسنين توفيق (٢٠٠٠)، بناء المجتمع المدني: المؤشرات الكمية والكيفية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المجتمع المدني ودوره في تحقيق الديمقراطية، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية).
- ٣- ابن منظور (١٩٨٨): لسان العرب المحيط، تقديم عبد الله العلايلي، بيروت، دار الجيل، م، ٢٦٨٤
- ٤- أبوزيد، سارة عبد الفتاح (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- ٥- أبوشمالة، نواف (٢٠٢٢): الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة المعهد العربي للتخطيط سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد المائة والستون - ٢٠٢٢.
- ٦- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد (٢٠٢٣) متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٨٠، مارس
- ٧- باشيوه، لحسن عبد الله (٢٠١٥) روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الإبداع، الاكتشاف)، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، الأردن، مج ٢، ع ٤٤، نوفمبر.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

- ٨- البرازي، مبارك عواد (٢٠١٥): متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، العدد السادس عشر
- ٩- بسيوني، مروة جمعه عبد الغني (٢٠٢١) الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (١) كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ١٠- حرزالله، أحمد محمد وأبو لبدة، صابرين عماد (٢٠٢٠) أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٤٠، مج ٢.
- ١١- حياة، قدة وبوبكر، نعرورة (٢٠٢٠) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجلد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد ٤، العدد ٢، جامعة الوادي، الجزائر.
- ١٢- الحيلة، أمال، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظة غزة رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (٢٠١٤).
- ١٣- خطاب، عبد الله فكرى (٢٠٢٠) الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع المحلي الإنسانيات، كلية الآداب جامعة دمنهور، عدد ٥٥، يوليه.
- ١٤- خليل، مني عطية خزام (٢٠٠٩): العوامل المؤدية لتعظيم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد ٢٠، ج ٥، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

١٥- الدغمي، هيفاء راشد (٢٠١٩) التمكين الإداري في التميز المؤسسي رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.

١٦- رجب، إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٠٠): نظرية المنظمات وبعض استخداماتها في تنظيم المجتمع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.

١٧- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠م): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

١٨- الشخي أحمد حسن ومجلد، أسامة عبد الرحمن (٢٠٢٣): دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS). المجلد ٧، العدد ١٣.

١٩- عباس، أمال العريايوي (٢٠٢٢) التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع ٤٠، أكتوبر

٢٠- عبد البصير، ألفت السيد أحمد (٢٠٢١): أثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الأوقاف المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ٤٤، يوليو

٢١- عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم (٢٠١٩): المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، ١٦٤.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

- ٢٢- عبد المطلب، عبد الحميد (٢٠١٠): الادارة الاستراتيجية فى بيئة الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للطباعة.
- ٢٣- عبد الحكيم، خيرات سيد (٢٠١٤) العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد: التاسع، ج ٦ يوليو.
- ٢٤- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٢٠) متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والجامعية، المجلد 17، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة.
- ٢٥- علي، محمد السيد أبو الفتوح (٢٠٢٢) مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) "بالتطبيق على البنك المركزي المصري"المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٥٢، ع ٢، يوليو.
- ٢٦- علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 27، العدد 12.
- ٢٧- عودة، رجاء محمد (٢٠٢٢) إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. (رسالة ماجستير)، جامعة.

- ٢٨- عيد، نور الإيمان (٢٠٢٢): التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد: العاشر. العدد: الرابع. يوليو.
- الأيوبي، منصور محمد علي (٢٠١٥) بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، المجلد/العدد: ٢٤، يوليو
- ٢٩- القدس المفتوحة. حجاج، إبراهيم عبدالمحسن محمد (٢٠٢١): دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر، مجلة قطاع الدراسات الانسانية العدد ٢٧ يونيو.
- ٣٠- قنديل، أماني (٢٠٠٨)، تطوير منظمات المجتمع المدني، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية).
- ٣١- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٢)، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، على الرابط: <https://www.idsc.gov.eg>

المراجع الأجنبية:

- 1- Webster's Dictionary of The English Language, New York. Lexicon ,Publication, Inc1997.
- 2- 21. Daniel, Stokols. Chip, Clitheroe. Mary, Zmuidzinas (2002)"Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity", Creativity Research Journal, Vol.14, No.2.
- 3- Angela, Martin. Barbara, Kennedy. Belinda, (2006) Stocks "Academic service climate as a source of competitive advantage: leverage for university administrators", Education Research and Perspectives, Vol.33, No.1..
- 4- Bagiyani, H., & Can, N. (2017). The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. Journal of Studies in Education, 7(2).
- 5- Banihashemi, Syed Ali,(2012):. Presenting A model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry, Journal of Basic and Applied – Scientific Research, Vol. (4).
- 6- Brooke, Kamblir (2018):. "The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments", American Journal of Environmental Excellence, Vol. 98, No. 2.
- 7- Dina &George(2015):.Romanian Higher Education an Argument To Apply EFQM excellence Model ,Supplement to Quality –Access to Success16.2.



- 8- Lin ،Hsu&Chung ،H.M(2020):Creating competitive advantages:Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. Technological Forecasting and social change ،154.
- 9- Mann, Robin &Adbenjo (2011):.Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study,International Journal of Quality and Reliability Management, VoI28.
- 10- Shahin&Pourbahman(2011):.Integration of EFQM Framework and Ultimate Six Sigma ,A proposed Model international Business Research ,vol.4.No,1January.

## متطلبات التميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية

---