

# المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

Organizational determinants and Organizational  
Excellence of Non Governmental Organization

دكتور عبد الفتاح مهرانس أبونازل

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان



## ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد مستوى معايير التميز المؤسسي التي تقوم عليها تلك المنظمات لتحقيق أهدافها وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً، كما أكدت أيضاً على أن من أهم تلك المحددات التنظيمية المعنية بتحقيق التميز المؤسسي هي المحددات التدريبية تليها الوسائل التكنولوجية ثم المشاركة في اتخاذ القرار ثم الموارد المالية، وتبين أنه يوجد بعض المعوقات التي تواجه المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية وتتمثل في نقص الرقابة والمتابعة، قلة المتخصصين في تنفيذ الدورات التدريبية، الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى بالمنظمة، ضعف التنسيق بين المؤسسات التنموية الأخرى، نقص التمويل اللازم لتطوير المنظمة، ضعف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات الأهلية، ضعف مشاركة العاملين بالمنظمة في تخطيط البرامج، أيضاً كان من أهم المقترحات تحفيز العاملين على تحسين الأداء المستمر، مشاركة العاملين بالمنظمة في زيادة مستمرة تتسم بالتسامح وتقبل الآخرين في العمل داخل المنظمة، والاهتمام بوجود قاعدة بيانات ومعلومات عن برامج وأنشطة المنظمة، كما تحرص على الالتزام بسيادة القانون عند العمل، كما أكدت الدراسة على الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات الدالة : المحددات التنظيمية، التميز المؤسسي، المنظمات غير الحكومية، معايير التميز المؤسسي، نظرية المنظمات

## Abstract:

The current study aims to determine the level of organizational determinants necessary to achieve institutional excellence in non-governmental organizations, and to determine the level of institutional excellence standards upon which these organizations are based to achieve their goals. The most important of these organizational determinants concerned with achieving institutional excellence are training determinants, followed by technological means, participation in decision-making, and then financial resources. The lack of a long-term strategy in the organization, poor coordination between other development institutions, lack of funding for the development of the organization, weak laws and legislations that regulate the work of civil

organizations, weak participation of the organization's employees in program planning, also one of the most important proposals was to motivate workers to improve continuous performance, The participation of the employees of the organization in a continuous increase characterized by tolerance and acceptance Others to work within the organization, and interest in the existence of a database and information on the programs and activities of the organization, as well as keen to abide by the rule of law when working, and the study emphasized the role played by civil organizations to achieve institutional excellence

**Keywords:** Organizational determinants ، institutional excellence ، non-governmental organizations ، institutional excellence standard ، Organization Theory .

أصبحت منظمات المجتمع المدني جزءاً مهماً ومكوناً أساسياً في عملية التنمية المستدامة، حيث تتنوع الأدوار التي تقوم بها لريادة العملية التنموية بشكل تكاملي مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص. الأمر الذي يعظم الدور الذي تقوم به هذه المنظمات لتقديم خدماتها الإغائية والتعليمية والصحية وغيرها من الخدمات الأخرى، بالرغم من القيود والصعوبات (ابوعودة، 201، ص3) التي تعاني منها تلك المنظمات بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة ويجعل دورها محدود وتأثيرها غير ملموس ، ويرجع ذلك إلى مجموعة من المعوقات والتي تتمثل في ضعف التمويل غياب الاستراتيجية الإنمائية، ضعف البناء المؤسسي والقدرات البشرية. (بيبرس، 2009، ص5)

حيث تعد الجمعيات الأهلية محور ارتكاز المجتمع المدني لدورها القيادي في الوقت الراهن (الباز، 1994، ص1) ، حيث تنتع دائرة المجالات والقضايا والمشكلات الاجتماعية والمجتمعية التي تتعامل معها المنظمات الأهلية ، كما أنها حققت قفزة كبيرة في حجمها ونوعية نشاطها ومجالاتها خلال السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين وبصورة يمكن من خلالها القول بأن المنظمات الأهلية أصبحت تنشط وتعمل تقريباً في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والرعاية بالمجتمع (عبداللطيف ، 2007، ص224)

ويشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين ؛ مما يجعل المنظمات غير الحكومية ( الجمعيات الأهلية ) تتأثر بما يجرى حولها ، وأصبحت تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل زيادة تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها والعمل بكفاءة وفاعلية ، والمنافسة بجودة الخدمة (ناجي ، وآخرون ، 2010، ص11)، لذا تزداد الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية لتلبية حاجات العملاء (المليجي ، 2012، ص20) ، حيث أن للمنظمات غير الحكومية العديد من الدوافع والمبررات التي جعلتها تهتم بالعمل الإداري بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز ولعل من أهم دوافع التميز المؤسسي ما يلي :

- **التغيير والتطوير السريع:** حيث أنه حتماً على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل.
- **المنافسة:** من خلال العمل على فعالية الإنتاجية من خلال إدارة التميز .
- **الحفاظ على مكانة المنظمة:** من حيث قيادتها ومواردها وثقافتها من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل الحفاظ على مكانتها .
- **جودة الأداء:** لكسب الاستمرارية والتطور في العمل .
- **التطور التكنولوجي :** أي تطور القدرات التكنولوجية الإلكترونية ؛ مما يوفر الاستمرارية والتقدم لدى المنظمة . (الجعبري ، 2009، ص21)
- كما أن هناك مجموعة من المقومات والركائز الأساسية للبدء بطريق التميز في الأداء حتى تحافظ المنظمة على تميزها بشكل مستمر، منها ما يلي :
- **المعلومات :** أي معرفة طرق وتداول المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها
- **توحيد القياس:** من حيث إجراءات تأسيس واحتواء المعايير وفرص تطويرها والالتزام بها .
- **التأثير:** أي معرفة مدى تأثير المنظمة على المؤسسات الأخرى والمجتمعات المحلية والدولية وقياس الآثار الفعلية لإرضاء العملاء .

- تنمية الموارد البشرية : من خلال مد العاملين بالمنظمة بالخطط التدريبية والعمل على التوعية في تحقيق الجودة وتحفيزهم على العمل وغير ذلك .
- الرقابة : من خلال التعرف على أساليب الرقابة وعلاقتها بأنظمة ضمان الجودة الإدارية . ( أبو عودة ، 2018 ، ص24-25)

### ووفقاً للنموذج الأوروبي للتميز: European foundation Quality Management (EFQM)

يمثل النموذج الأوروبي الإطار العلمى والعملى الذى بمقتضاه أصبحت العديد من المؤسسات فى مصاف المؤسسات المتميزة والمتطورة ؛ خاصة أنه يحتوى على مجموعة أهداف ومعايير تهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسى ؛ مما يجعل منه دليلاً علمياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر فى المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز ، والذي تم صياغته بناءً على منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة و يمكن تحديد هذه الأهداف فى ( إضافة قيمة للعملاء -نهضة المجتمع - التعليم والتحسين المستمر- مرونة الإدارة - القيادة -الحفاظ على النتائج المتميزة- تطوير القدرة التنظيمية للمؤسسة (EFQM) "المؤسسة الأوروبية للجودة ، 2013" كما يمكن تحديد المعايير فى (الموارد البشرية - القيادة - العاملين -نتائج المجتمع - الموارد - العمليات - نتائج الأداء الرئيسية - الاستراتيجية ) (غازى ، 2014 ، ص8)

. وبالرجوع للدراسات السابقة والإسهامات البحثية وجد الباحث أن هناك العديد من الدراسات التى تناولت قضايا مرتبطة بالمحددات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية وأخرى مرتبطة بجودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسى ، ويمكن تناولهما من خلال المحاور التالية :

**المحور الأول : دراسات تناولت المحددات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية ومنها :**  
دراسة ( الحمدونى، 2008) والتي تهدف إلى التعرف على أشكال الفساد الإدارى فى المجتمع المصرى لبعض التنظيمات الإعلامية ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أشكالاً متعددة للفساد الإدارى ؛ منها الفساد الاجتماعى أو ما يسمى بفساد القيم ، وتشير الدراسة إلى أن الفساد الذى يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع يعد أخطر نتائج الفساد ، ويظهر ذلك من خلال قيم تسمى بالقيم المنحرفة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود مجموعة من الحلول التى تواجه هذه المظاهر، منها تعزيز الديمقراطية والمشاركة فى

صنع القرار وتعزيز دور مؤسسات السلطة والمجتمع المدني لضمان حرية التعبير والرأي لكي تبنى نظاماً تعليمياً تربوياً متطوراً.

وفي هذا الإطار أيضاً جاءت دراسة كولودين (2002) Coludine. حيث هدفت إلى تحديد مدى استقلالية المؤسسة في تقديم الخدمات وفي أداءها بناء على اعتمادها على التمويل لأنشطتها وبرامجها حسب قواعد المحاسبية، حيث أن لها تأثيرها على تقديم الخدمات واستراتيجيات التخطيط لأن تقديم خدماتها يتأثر بالاستقلالية، خاصة في مجال التمويل.

كما هدفت دراسة العجمي (2008) إلى معرفة جهد المنظمات غير الحكومية في زيادة المسؤولية الاجتماعية لدي أعضائها، وتحديد ما إذا كان هناك تنسيق بين المنظمات غير الحكومية ومؤسسات الدولة في أداء رسالتها وتفعيل المسؤولية الاجتماعية لديها، بينما أكدت دراسة (prasenjit.2010) على التعرف على الارتباط بين تنمية المجتمعات والمسؤولية الاجتماعية المسندة إلى ديناميات رأس المال الاجتماعي، وتحديد إمكانية تسهيل استراتيجيات تطوير المجتمع عن طريق توفير بيئة لتمكين رأس المال الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي المتمثل في الثقة والقيم والتعاون يساعد علي تحسين الأداء، وتعزيز التفاعلات والالتزامات المعقدة.

بينما أكدت دراسة إبراهيم (2012) على التعرف على السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية ودرجتها لدى عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة ما بين الأنشطة الطلابية والسمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى المشاركين في جماعات النشاط الطلابي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية لدى المشاركين في النشاط الطلابي تبعاً لمتغير السكن و متغير مستوى تعليمهم بينما هدفت دراسة جوه (2014) Goh إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها ضرورة مراعاة عدة اعتبارات هي وصف الأداء المطلوب للعاملين، تحديداً أساليب تقييم العاملين والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

في حين استهدفت دراسة **عبدالعال (2014)** الكشف عن المحددات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب في المجتمع المصري سلباً وإيجاباً، وذلك تجاه كل من الأسرة والمجتمع، وتوصلت الدراسة إلى وجود خلط لدى الشباب بين معني المسؤولية ومعني المسؤولية الاجتماعية وكلاً منالنتشئة الأسرية، والدين بوصفهما من المحددات الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية التي لها تأثير في وفاء الشباب بمسئولياتهم تجاه الأسرة والمجتمع .

**المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية منها: دراسة نيباب (2003)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى مدى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى القطاعين العام والخاص بالاردن ، ومدى تطبيق المفهوم فى الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة ، والفرق فى الممارسة بين القطاعين العام والخاص ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ضعف نظام الحوافز وتدنى موقع إدارة الموارد البشرية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص فى كل من ( الحوافز والامتيازات والتعيين ) ، بينما هدفت دراسة الرايس **(2006) Alrayes** الى مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز ، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية استخدام النموذج الأوروبي فى قياس مستوى التميز بالنسبة لجميع المعايير .

بينما أشارت دراسة **يون وكيلي (2008) Yoon & Kelly** إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي الداعمة للتميز المؤسسي فى مؤسسات العمل الاجتماعى ، منها ما هو مرتبط بالتوجه المستقبلى للمنظمة ، ومجموعات العمل ، واماكن الإقامة للعاملين ، ومنها عوامل شخصية خاصة بالعاملين ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، أن التميز المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد التواصل والدعم غير الرسمي خاصة للأشخاص ذوى الخبرة لحديثى التعيين .

دراسة **العنقبرى (2014)** هدفت هذه الدراسة إلى أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها فى تحقيق التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين على تحقيق التميز التنظيمي، أيضاً ضرورة مشاركة

العاملين في تحقيق الأهداف ومنحهم الاستقلال للتصرف والابتكار وتحمل المخاطر وتقبلها، تنمية طرق إدارتهم للعمل ومواجهة مشكلاته .

بينما أشارت دراسة عبد الرازق (2015) إلى تحديد العوامل المرتبطة بنظام الأجور والمكافآت والتي تؤثر بدورها على الحياة الوظيفية للأخصائين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف الأجور التي يحصل عليها الأخصائيون الاجتماعيون وذلك لإحساسهم بأن المرتب الذي يحصلون عليه لا يشجعهم على العمل مقارنته بما يبذلونه من جهد وتوصلت الدراسة إلى تحديد أسلوب واضح وفعال لبرنامج الترقيات والتقدم الوظيفي، وكذلك نظام الأجور وتفعيله مع توفير نظام المكافآت الخاص بالعمل.

وفي ضوء ماسبق من عرض لمجموعة من الدراسات التي تناولت أهم المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي يمكن استخلاص مايلي :

1- أكدت العديد من الدراسات أن لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) فلا بد من تبني نموذج للتميز يمكن الاسترشاد به في تقييم وتقويم الأداء المؤسسي لتحقيق التطوير وتحسين الاداء المستمر .

2- فاعلية النموذج الأوروبي بمختلف معاييرهِ كنموذج يمكن الاسترشاد به لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

3- أثارت دراسات أخرى إلى أهمية تطبيق بعض المحددات التنظيمية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي منها (التنسيق - تكنولوجيا المعلومات - التمويل - التدريب والتطوير المستمر -التدريب والتحسين) .

#### ثانياً الموجهات النظرية:

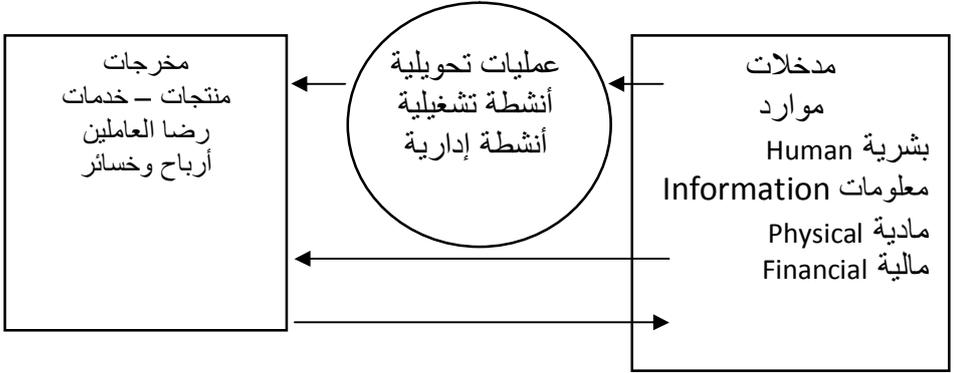
أ- **نظرية المنظمات: Organization Theory** وتستند هذه النظرية إلى أن للمنظمات دوراً في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته (عبداللطيف، 1999ص 143-144)، ولذلك هناك متطلبات تحتاجها المنظمات للقيام بوظائفها:

1- تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.

2- توفير تدريب للعاملين من خلال بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.

3- تنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.

- 4- العمل على حصول المنظمة على الموارد التي تحتاجها من البيئة واللازمة في تحقيق أهدافها.
- 5- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق أهدافها
- 6- إيجاد تنظيم لتقسيم العمل , حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسؤوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة , بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة. (صادق، 1998، ص ص219-221)
- وفيما يلي شكل يوضح المنظمة كنظام مفتوح:



معلومات مرتدة (شكاوى ومقترحات)

### شكل رقم (1) يوضح المنظمة كنظام مفتوح

وفي إطار تلك الدراسة سوف نركز على التفاعل بين المنظمات: من أجل تحقيق فائدة مشتركة , ولعل ذلك يرجع إلى أنه لا توجد منظمة تؤدي وظائفها كنسق مغلق مستقل، فكل المنظمات تعتمد على بعضها البعض من خلال عملية التبادل Exchange: فالعوامل التنظيمية ( العلاقات التنظيمية )، تتراوح بين البساطة والتعقيد.

- وعليه فالتعاون أساسى وضرورى لإنجاز أهداف منظمة ما , كما أن التنافس ربما يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة فى بعض المستويات، فالتنافس قد يكون عاملاً يدفع المنظمة إلى تجديد نفسها، وبناءً عليه فتعاون المنظمات المتزايد يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة الفاعلية التنظيمية.

### فتساعد العوامل التنظيمية المنظمات من خلال:

(التنسيق -تحقيق إشباعات مادية أو معنوية كافية -إيجاد نوع من الضبط الاجتماعى داخل المنظمة -ابتكار الوسائل التكنولوجية الحديثة) ،وعليه فإن من خلالها يحدث تغيير فى بناءاتها وأهدافها، وتنمية مواردها لكى تتلاءم باستمرار مع الظروف المتغيرة. نجد أن

هذه المتطلبات ترتبط ارتباطاً كبيراً بالعمليات والوظائف الإدارية التنظيمية التي تقوم بها المنظمات حتى تستطيع القيام بوظائفها، وتطوير أسلوب إدارتها وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسي، إذاً يمكن القول أن الجمعيات الأهلية كمنظمات لن يتحقق التميز المؤسسي المنشود لها بدون توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي أوضحتها النظرية تظماً مع أهداف ومعايير التميز المؤسسي.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية لإيجاد الآلية السليمة والفعالة لتوجيهها.
- 2- ما يمكن أن نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن من خلالها إثراء الجانب المعرفي فيما يتعلق بموضوع الدراسة واستفادة الباحثين المهتمين بهذا المجال في دراستهم المستقبلية .
- 3- تساعد القائمين على عمل المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) لدعم قدراتها على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الوقوف على واقع أهم معايير التميز المؤسسي ، ومدى قدرة هذه المعايير على تحقيق التميز المؤسسي وما تحتاجه من دعم لتحقيق أهدافها .

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحديد واقع المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد واقع التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى ومدى تحقيقها للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية.
- 2- تحديد واقع المشاركة المجتمعية والشخصية للقادة في تطوير وتحديث أنظمة العمل بالمنظمات الأهلية.
- 3- تحديد مدى استفادة المواطنين داخل المجتمع من تحقيق التميز المؤسسي.
- 4- تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات الأهلية.
- 5- المقترحات التي يمكن أن تساهم في زيادة فاعلية التميز المؤسسي.

### خامساً : فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى مرتفعاً

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1- المشاركة فى اتخاذ القرار .

2- التدريب .

3- التكنولوجيا المستخدمة .

4- الموارد المالية .

الفرض الثانى للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة معايير التميز المؤسسى مرتفعاً , ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد الآتية :

1- القيادة. التخطيط الاستراتيجى .

2- الموارد البشرية .

3- نتائج الاداء .

الفرض الثالث: توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى للمنظمات الاهلية .

الفرض الرابع: توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز المؤسسى .

سادساً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم المحددات التنظيمية .

2- مفهوم التميز المؤسسى .

3- مفهوم المنظمات غير الحكومية .

أولاً: مفهوم المحددات التنظيمية .

لقد اختلفت وجهات النظر فى وضع مفهوم للمحددات التنظيمية ولكن من خلال الدراسة الحالية نجد أنها: مجموعة من الشروط والعوامل المنظمة داخل منظمات المجتمع المدنى بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة التى يمكن أن تساهم فى قيام بدورها المتوقع ومن أهم هذه المحددات واللوائح والقوانين والإمكانات والموارد. هذا وسوف يركز الباحث على المحددات التالية:

#### أ- القوة الإدارية:

- طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة.
- القدرة على وضع الخطط والأهداف.
- القدرة على إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.
- الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

#### ب- القوة التنظيمية:

- توفير التدريب وبتث قيم المنظمة في العاملين.
- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.
- مدى الالتزام بالقوانين واللوائح.

#### ثانياً : مفهوم التميز المؤسسى :-

- التميز لغوياً هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قيل إن فلان يختلف عن قومه أى يتفرد عنهم فى صفات معينة ( ابن منظور ، 1996). ويعرف عند الاغريق بمفهوم Aristeia والذي يعنى أفضل الاحوال، الشجاعة وتعنى أيضاً أنها تدفق الضوء أو الخير، وتعنى الاستقرار والتوافق (الجبرى ، 2009، ص18) وباللغة الانجليزية وردت بمعنى التفوق والامتياز والابداع والاتقان، وهو ليس فقط النجاح بل هو النمو والتقدم بشكل فعال ومتوالى ( السالم ، 2005، ص38).

- كما يعرف: بانه الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الاداء المتفرد الناجح والكفاء الموجة لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفى، 2009، ص6)

- ويشير التميز المؤسسى فى ضوء النموذج الاوروبى إلى قيام المنظمة المتميزة بما يلى
- 1- صياغة برامج لإشراك المعنبن بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الامثل للمعارف المتركمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والابداع .
- 2- الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الابداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والخدمات والعمليات والتسويق والهيكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال .
- 3- تأسيس إدارة شبكات التعاون المشترك التى ترمى لتحديد فرص الإبداع والإبتكار
- 4- وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة .

- 5- تبنى منهج منظم ل'نتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات .
- 6- اختبار الافكار الجديدة الواعدة وتنقيحها ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الذى يحقق الإستفادة القصوى منها .
- 7- استخدام الاليات المناسبة للتعرف على المتغيرات فى البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة .
- 8- ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغيرات المطلوبة بالسرعة المناسبة
- 9- تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- 10- السرعة فى التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمى لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- 11- الإدارة الفعالة من خلال إدارة المنظمة للمشاريع والتركيز على عملية التحسين .
- 12- المواءمة بين الاهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من الاستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع .
- 13- ضمان وجود بيئة عمل صالحة ومتوازنة مع الحياة المعيشية مع الاخذ بعين الاعتبار كافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لاينقطع على مدار الساعة وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة .
- 14- إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التى تقوم المؤسسة بخدمتها .
- 15- تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على تولى مهام أخرى .
- 16- تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة فى عمليات التحسين والابداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم .
- 17- تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمراية الحوار معهم .
- 18- تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنين من خلال تبنى الاليات الفاعلة لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فعالة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية .

19- ضمان تحرى الشفافية فى إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنين بالمؤسسة بما فى ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.  
20- ضمان تزويد القادة بمعلوماتن دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار فى التوقيت المناسب. (التجانى واليوسف، 2013، ص7-9)

- ويعنى الباحث بتعريف التميز المؤسسى إجرائياً فى ضوء هذه الدراسة مايلى:  
1- قدرة الجمعيات الأهلية على المساهمة بشكل إستراتيجى فى تحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التفوق فى أدائها وحل مشكلاتها.  
2- إستغلال الفرص الحاسمة التى يسبقها التخطيط الإستراتيجى الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، وتفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم والعمل على تجاوز توقعاتهم.  
3- إلتزام الجمعية بأكبر مجموعة من الممارسات التى وردت بالنموذج الاوروبى لتحقيق التميز المؤسسى. ويتحقق ذلك من خلال (تطوير رؤية الجمعية - المشاركة الشخصية للقيادات فى تطوير وتحديث أنظمة العمل بالجمعية - التزام القيادة بتحقيق رضا وتعاون جميع الفئات المعنية - تبنى القيادات ثقافة التميز لدى الموارد البشرية - توفير القيادات البيئة الملائمة المشجعة على الإبداع - تبنى القيادات سياسة التغيير بالجمعية).

### ثالثاً: مفهوم المنظمات غير الحكومية Non Governmental Organization

تعرف هذة المنظمات فى معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية على أنها:  
المنظمات التى لا ترمى إلى الربح ولها لوائح ونظمها الأساسية وملس إدارة ولجان وتأتى إراداتها من الاشتراكات والهبات وتبرعات الجماهير وما قد تفرضه من رسوم مقابل ما تقدمه من خدمات (درويش، 1998، ص113)  
تعرف المنظمات الأهلية بأنها تلك الأجهزة التى تستهدف مواجهة مشكلات يعانى منها المجتمع، ويعجز الأجهزة القائمة على مواجهتها إما لنقص الموارد الفنية أو البشرية كما تساعد هذه الأجهزة على فاعلية المؤسسات الأخرى الموجودة فى المجتمع على تحقيق أهدافها التى أنشأت من أجلها فى صياغة أهدافها أو تنمية مواردها أو مدها بالعنصر الفنى والبشرى. (Dooglas , 2007 , p , 139) ويعرف القانون رقم (84) لسنة 2002 بأنها جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة تتألف من اشخاص طبيعيين لا يقل

عدد من عشرة أو من أشخاص اعتباريين بغرض الحصول على الربح المادي وتتشأ لتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو أى عمل آخر من أعمال الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد ربح مادي. (مجلس الشعب ، 2002، ص5)

ويقصد الباحث بمفهوم المنظمات غير الحكومية فى الدراسة الحالية ما يلى:

أ- إحدى نماذج منظمات المجتمع المدني التى تناولت من تنظيم رسمى له صفة الاستمرارية لمدة معينة أو غير معينة.

ب- تدار من خلال مجلس إدارة جمعية عمومية ولا تسعى إلى تحقيق الربح المادي.

ت- تركز على بناء تنظيمى يمكنها من إنجاز برامجها ومشروعات التنمية.

درويش ، يحيى حسن (1998)

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

1- نوع الدراسة : تنتمى هذه الى الدراسات الوصفية حيث أنها تستهدف تقرير

خصائص ظاهرة معينة (أبو النصر، 2008، ص20) ويتحدد هدف الدراسة فى

تحديد أهم المحددات التنظيمية التى يمكن أن تساهم فى تحقيق التميز المؤسسى

بالجمعيات الاهلية .

2- المنهج المستخدم : منهج المسح الاجتماعى الشامل للمسؤولين بالمنظمات الاهلية

وعددهم (62) مفردة .

3- مجالات الدراسة :

أ- المجال البشرى حصر شامل للمسؤولين بالمنظمات الاهلية (جمعيات تنمية المجتمع

المحلى بمركز مطوبس )

وعددهم (62) مفردة.

مبررات اختيار عينة الدراسة .

- ان يكونوا من الذكور والاناث .

- أن تكون عدد سنوات الخبرة فى مجال العمل لديهم من 10 -15 عاماً على الاقل .

- ان يكونوا من الحاصلين على دورات تدريبية فى مجال التميز المؤسسى .

- أن يكون معظمهم حاصلين على مؤهل جامعى .

## المجال المكانى :

جمعيات تنمية المجتمع المحلى بمركز مطويس - كفر الشيخ .

## أدوات الدراسة :تمثلت أدوات جمع البيانات فى :

استمارة استبيان للمسؤولين حول المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية وتم بناء الأداة فى صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظرى للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التى ترتبط بكل أبعاد الدراسة . وقد اعتمد الباحث على الصدق المنطقى من خلال الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية ، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للتوصل إلى الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة .

## أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الأدوات على عدد (10) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، لإبداء الرأي فى صلاحية الأدوات من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (85%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارات فى صورتها النهائية.

## ثانياً : صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

### وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بما يلي:

- الإطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التى تناولت متغيرات الدراسة.
- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة.
- أ- ثبات استمارة المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية :

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا – كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للإستمارات، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (10) مفردات وذلك بنظام إعادة الإختبار . وقد جاءت النتائج كما هي موضحة فى الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) (ن=10)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	ثبات استمارة المحددات التنظيمية	0.87

يوضح الجدول رقم (1) وجود درجة عالية من الثبات في جميع أبعاد الإستمارة بحيث يمكن للباحث الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة. مما يشير إلى أن الإستمارة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، وللوصول لنتائج أكثر مصداقية تم استخدام معادلة سبيرمان - براون **Brown - Spearman** للتجزئة النصفية **Split - half**، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية ودرجات العبارات الزوجية لعينة قوامها (10)، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي :

جدول رقم (2) يوضح نتائج الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية (ن=10)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
1	ثبات استمارة المحددات التنظيمية	0.89

يوضح الجدول رقم (2) وجود درجة عالية من الثبات في جميع أبعاد الإستمارة بحيث يمكن للباحث الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة. مما يشير إلى أن الإستمارة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.  
 خامسا: أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية :

1. التكرارات والنسب المئوية.

2. المتوسط الحسابي

وتم حسابه للمقياس الثلاثي عن طريق :

المتوسط الحسابي = ك (نعم) + 3 x ك (إلى حد ما) + 2 x ك (لا) x 1 ن

كيفية الحكم على مستوى المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية :

يمكن الحكم على مستوى المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية باستخدام المتوسط الحسابي حيث 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 (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $0.67 = 3 / 2$ ) 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 رقم (3) يوضح مستويات المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.67 - 2.35
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35 : 3

3. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات الباحثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

4. معامل ثبات ( ألفا . كرونباخ ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.

5. معامل ارتباط جاما: Gamma ويستخدم للحصول على علاقات أو ارتباطات، عندما يتضمن متغيرات رتبية لها قيم منتظمة مثل: السن.

ثامناً نتائج الدراسة الميدانية :

المحور الاول : وصف المسؤولين مجتمع الدراسة :

جدول (6) وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (ن = 62)

م	المتغيرات الكمية	
	ك	النوع
1	45	ذكر
2	17	أنثى
المجموع		
م	ك	السن
1	3	من 25 سنة لأقل من 35 سنة
2	44	من 35 سنة لأقل من 45 سنة
3	14	من 45 سنة لأقل من 55 سنة
4	1	55 سنة فأكثر
المجموع		
	62	%100

م	المتغيرات الكمية	ك	النسبة المئوية
م	النوع	ك	%100
م	الحالة الاجتماعية	ك	%100
1	أعزب	13	%21
2	متزوج	46	%74.2
3	أرمل	3	%4.8
	المجموع	62	%100
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	جامعي	47	%75.8
2	ماجستير	9	%14.5
3	دكتوراه	6	%9.7
	المجموع	62	%100
م	طبيعة العمل	ك	%
1	إداري	55	%88.7
2	فني	4	%6.5
3	مهني	3	%4.8
	المجموع	62	%100
	سنوات الخبرة	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	10	%16.1
2	5-10	14	%22.6
3	10-15	26	%41.9
4	15 سنة فأكثر	12	%19.4
	المجموع	62	%100

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أكبر نسبة من المسؤولين بالمنظمات الأهلية ذكور بنسبة (72.6%)، بينما نسبة (27.4%) منهم إناث .

قد يرجع ذلك إلى وجود عقبات في منظمات المجتمع المدني وخصوصاً في العمل الميداني ، وما هو مرتبط بالصراعات السياسية على المناصب القيادية وبالتالي يتراجع دور الاناث للعمل بتلك المنظمات .

- أكثر نسبة من المسؤولين تتراوح أعمارهم (من 35 سنة لأقل من 45 سنة) وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (71%)، يليها في المرحلة الثانية (من 45 سنة لأقل من 55 سنة) بنسبة (22.6%)، يليها في المرتبة الثالثة (من 25 سنة لأقل من 35 سنة) بنسبة (4.8%)، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة (55 سنة فأكثر) بنسبة (1.6%).

قد يرجع ذلك الى ان معظم العاملين بالمنظمات الاهلية من الشباب وليس من المتقاعدين بالمعاش والرغبة والاستعداد فى المشاركة الفعالة فى إدارة المنظمات الاهلية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Grace,Ogbimi,2008,p12)

- أكثر المسؤولين متزوجون وجاءت فى المرتبة الأولى بنسبة (74.2% ) ، يليها الاعزب وجاءت فى المرتبة الثانية بنسبة(21%) ، ثم كان أقلهم الأرملة وجاءت فى المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (4.8%) . قد يرجع ذلك إلى أن معظم المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية من فئات المرحلة العمرية ( مرحلة النضج ) وأيضاً الاستقرار الوظيفي وتوافر الموارد التى تمكنهم من إقامة حياة مستقلة .

- أكثر المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي وجاءت فى المرتبة الأولى بنسبة (75.8%) ، يليها مؤهل ماجستير وجاءت فى المرتبة الثانية بنسبة(14.5%) ، ثم مؤهل دكتوراه وجاءت فى المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (9.7%) . وقد يرجع ذلك إلى رغبة هؤلاء المسؤولين فى المشاركة فى إدارة المنظمات الأهلية والقدرات البشرية المؤهلة لتطوير منظمات المجتمع المدنى .

- أكثر المسؤولين يعملون بوظيفة إدارى بالمنظمات الأهلية وجاءت فى المرتبة الأولى بنسبة (88.7% ) ، يليها فني وجاءت فى المرتبة الثانية بنسبة(6.5%) ، ثم كان أقلهم مهني وجاءت فى المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (4.8%) . وذلك مؤشراً جيداً يدل على ارتفاع درجة الوعى بأهمية العمل الاجتماعى

- غالبية المسؤولين لديهم خبرة فى العمل (من 10 سنوات لأقل من 15 سنة) بنسبة (41.9%) فى المرتبة الأولى ، يليها (من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات) بنسبة (22.6%) فى المرتبة الثانية، ثم (15 سنة فأكثر) بنسبة (19.4%) فى المرتبة الثالثة، بينما جاءت (أقل من 5 سنوات ) بنسبة (16.1%) فى المرتبة الرابعة والأخيرة .

- وهذا ما أكدت عليه دراسة (Samucl . N .Duo , 2011) فى التأكيد على ضرورة توفير التدريب لدى القيادات وان يكون لديهم قدرة على إدارة المواردالمالية والبشرية وكانت من اهم أهدافها تقويم كفاءة العمل بالمنظمات غير الحكومية من حيث المساءلة والشفافية لتحقيق التميز المؤسسى ، ولكن يؤخذ أيضاً على المنظمة وجود نسبة من المسؤولين ليس لديهم خبرة كافية من خلال ورش العمل وغيرها .

المحور الثاني: بيانات مرتبطة بالمحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي:

ن=62

جدول (7) "يوضح التدريب

م	التدريب	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	ترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم				
1	ضرورة الاعتماد على الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين	31	27	4	151	2.44	.617	7
2	يجب ان يشمل التدريب كافة مجالات العمل الادارى	55	7	-	179	2.89	.319	1
3	يجب أن يتضمن التدريب أليات المسؤولية الإجتماعية	45	8	9	160	2.58	.737	4
4	يسهم التدريب الفعال فى المشاركة فى إتخاذ القرار	49	6	7	166	2.68	.672	3
5	يجب أن تراعى البرامج التدريبية الفروق الفردية بين الأفراد	32	30	-	156	2.52	.504	5
6	ضرورة الاعتماد على المتخصصين فى تنفيذ الدورات التدريبية للعاملين	29	21	12	141	2.27	.772	8
7	ضرورة وجود خطة سنوية لتدريب العاملين	31	29	2	153	2.47	.564	6
8	يجب مراعاة التقييم المستمر للبرامج التدريبية بصفة دورية	53	7	2	175	2.82	.463	2
9	توفر المنظمة الاحتياجات اللازمة فى عملية التدريب للعاملين بالمنظمة	21	36	5	140	2.26	.599	9
	الإجمالى					2.55	0.583	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى التدريب كاحد المحددات الازمة لتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي =2.55 وإحراف معياري (0.583) .  
 ومن أهم تلك المحددات مايلي : يجب ان يشمل التدريب كافة مجالات العمل الادارى فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) ، يجب مراعاة التقييم المستمر للبرامج التدريبية بصفة دورية فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.82) ، يسهم التدريب الفعال فى المشاركة فى إتخاذ القرار فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.68) ، وهذا يؤكد مدى

أهمية التدريب الفعال والمستمر في تأهيل وإعداد الأعضاء بالمنظمات غير الحكومية في المشاركة في وضع وصياغة القرارات ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Garci, Serrono: 2012) ، حيث أكدت على أن التدريب يعد مطلباً أساسياً في بناء وتعزيز آليات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي .  
 تتوفر المنظمة الاحتياجات اللازمة في عملية التدريب للعاملين بالمنظمة في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.26) . وقد يرجع ذلك إلى ضعف وجود أسلوب تدريبي متكامل داخل المنظمات غير الحكومية مما يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها وقد لا يوجد مدربين متخصصين لتحقيق التميز المؤسسي مما يؤثر على المنظمة وهذا ما جاء في (المنطلقات النظرية) ، والخاصة بنظرية المنظمات في تأكدها على أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة ومدى كفاءة وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة إذا كان لديها إدارة للموارد البشرية

#### جدول (8) يوضح المشاركة في إتخاذ القرار

n=62

م	المشاركة	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار	50	12	-	174	2.81	.398	2
2	تصدر المنظمة قراراتها بعد مشورة العاملين	28	31	3	149	2.40	.586	6
3	تحرص المنظمة على إشراك العاملين في إقرار الخطة السنوية	55	5	2	177	2.85	.438	1
4	تحرص المنظمة على إشراك العاملين في إقرار الموازنة العامة للمنظمة	46	11	5	165	2.66	.626	3
5	يوجد لدى المنظمة لجنة إستشارية للقرارات	33	27	2	155	2.50	.565	4
6	يحرص العاملين على الإعلان عن رؤية الإدارة للمجتمع الخارجي	19	32	11	132	2.13	.689	8
7	تحرص القيادة على إيجاد نظام فعال للحوكمة في المنظمة	17	32	13	128	2.06	.698	9
8	تهتم القيادة بتحديد الجهات المسنولة عن العمليات الرئيسية بالجمعية	21	31	10	135	2.18	.690	7

م	المشاركة	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		نعم	إلى حد ما	لا				
9	تتعاون القيادة مع المنظمات الأخرى للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة	35	21	6	153	2.47	.671	5
	الإجمالي					2.45	0.596	مستوى مرتفع

### باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرار كاحد المحددات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع) ، حيث أن المتوسط الحسابي = 2.45 وإنحراف معياري (0.596).

ومن أهم تلك المحددات مايلي : تحرص المنظمة على إشراك العاملين في إقرار الخطة السنوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) ، يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.81) ، تحرص المنظمة على إشراك العاملين في إقرار الموازنة العامة للمنظمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.66) وهذا يتفق مع دراسة أبونازل (2015، ص269) بأن المشاركة معنية بصورة أكبر بعملية صنع واتخاذ القرار حيث أن صنع واتخاذ القرار هو الأشد تأثيراً في وضع المشاركة الفعلية موضع التنفيذ داخل المنظمة .

، تحرص القيادة على إيجاد نظام فعال للحوكمة في المنظمة في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) . وهذا يؤكد مدى الاحتياج الشديد لدى الجمعيات الأهلية في تطبيق نظام معن لمتابعة وتقييم الاداء المؤسسي للعاملين وهذا ما اكدت عليه دراسة

(Soltani Ebrahim, 2011)

جدول (9) يوضح الوسائل التكنولوجية المستخدمة (ن=62)

م	الوسائل التكنولوجية	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	ضرورة سعى الجمعية لإقامة قاعدة بيانات لتجويد خدماتها	27	26	9	142	2.29	.710	7
2	ضرورة الاعتماد على وحدات معلوماتية للتواصل مع المنظمات الأخرى	42	18	2	164	2.65	.546	2
3	وجود قصور لدى العاملين في استخدام الأجهزة التكنولوجية	49	9	4	169	2.73	.577	1
4	ضرورة الاعتماد على الحاسب الألى في الحصول على بيانات دقيقة	28	32	2	150	2.42	.560	5
5	يجب جدولة البيانات لتوفير الوقت والجهد	32	30	-	156	2.52	.504	3
6	تواكب المنظمة التطور والتحسين التكنولوجي	36	19	7	153	2.47	.695	4
7	ضرورة الاعتماد على شبكة الأنترنت في إعداد الخطط والبرامج	32	23	7	149	2.40	.689	6
	الإجمالي					2.49	0.611	مستوى مرتفع

بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوي الوسائل التكنولوجية المستخدمة كأحد المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي =2.49 وإنحراف معياري (0.611) .

ومن أهم تلك المحددات مايلي : وجود قصور لدى العاملين في إستخدام الأجهزة التكنولوجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) ، ضرورة الاعتماد على وحدات معلوماتية للتواصل مع المنظمات الأخرى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.65) ، يجب جدولة البيانات لتوفير الوقت والجهد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.52) وهذا يشير الى الافتقار إلى توفير الاجهزة والمعدات التكنولوجية ، مما قد يضعف قدراتها المعلوماتية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Blyth Eric , 2012) في أهمية بناء الشبكة

المعلوماتية كأحد المتطلبات الأساسية لبناء القدرة التكنولوجية للمنظمات الاهلية لتحقيق التميز المؤسسى بداخلها .

، ضرورة سعى الجمعية لإقامة قاعدة بيانات لتجويد خدماتها فى المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.29) . وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة (Lee Tak- Yan , 2012) فى أن عدم توافر المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية تؤثر سلبياً على تحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات عبر الحكومية .

### جدول (10) يوضح الموارد المالية

ن=62

م	الموارد المالية	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	ضرورة الإعتمادعلى وضع سياسة مالية واضحة للمنظمة	22	38	2	144	2.32	.536	3
2	الاستثمار الجيد للموارد المحلية يحقق أهداف المنظمة	6	22	34	96	1.55	.670	6
3	الاستعانة بالخبراء فى كتابة المقترحات التمويلية يطور خدماتها	36	24	2	158	2.55	.563	1
4	توظيف الموارد حسب أهداف الجمعية يحقق برامجها	14	45	3	135	2.18	.497	5
5	يتم إتباع أسلوب المحاسبية فى مناقشة الميزانية عن كل مشروع	6	19	37	93	1.50	.671	7
6	ضرورة الإلتزام بالتقارير المالية لمجلس الإدارة	27	31	4	147	2.37	.607	2
7	تساهم حملات جمع المال فى تمويل بعض أنشطة الجمعية	6	11	45	85	1.37	.659	8
8	يساهم التقييم المستمر للموارد الذاتية للجمعية فى تطوير الاداء بها	27	27	8	143	2.31	.692	4
	الإجمالى					2.02	0.611	مستوى متوسط

بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوي الموارد المالية كأحد المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = 2.02 وإنحراف معياري (0.611) .

ومن أهم تلك المحددات مايلي : الاستعانة بالخبراء في كتابة المقترحات التمويلية تطور خدماتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.55) ، ضرورة الإلتزام بالتقارير المالية لمجلس الادارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.37) ، ضرورة الإعتمادعلى وضع سياسة مالية واضحة للمنظمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.32) ، هذا يؤكد مدى الحاجة إلى الاستعانة بالجهود والخبرات في تنمية مهارات كتابة المقترحات لتمويل المشروعات والتي تقدم للهيئات والمؤسسات المانحة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العمرى، 2004) تساهم حملات جمع المال في تمويل بعض أنشطة الجمعية في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.37) وهذا يشير إلى أهمية حملات جمع المال في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية .

ثالثاً بيانات مرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية .

جدول (11) يوضح القيادة كألوية لتحقيق التميز المؤسسي ن=62

م	القيادة	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ت.ح
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	بناقش المدير مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	28	29	5	147	2.37	.633	5
2	يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة	21	36	5	140	2.26	.599	6
3	بفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية	10	40	12	122	1.97	.600	7
4	أساهم بدور أساسي في إجراء التغيرات التي تهدف إلى تطوير المنظمة	53	7	2	175	2.82	.463	1
5	تتوافر لى الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	49	9	4	169	2.73	.577	2
6	العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم بعيداً عن العشوائية	44	13	5	163	2.63	.633	4
7	تحرص الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	44	16	2	166	2.68	.536	3
	الإجمالي					2.49	0.577	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى القيادة كألوية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي =2.49 وإنحراف معياري (0.577) .

ومن أهم تلك الأليات مايلي : أساهم بدور أساسى فى إجراء التغييرات التى تهدف إلى تطوير المنظمة فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (2.82) ، تتوافر لى الحرية فى التعامل مع المشكلات التى تواجهنى فى عملى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (2.73) ، تحرص الوحدات فى المؤسسة على العمل بشكل منسق فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى (2.68) وهذا يتفق مع الايطار النظرى للدراسة فيما جاء بمعايير النموذج الاوروبى كإطار لتحقيق للتميز المؤسسى ، يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية فى المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابى (1.97) يؤكد ذلك على ضرورة وجود مزيد من المشاركة فى القوة والسلطة والوظائف والموارد وذلك ماجاء فى الايطار النظرى للدراسة بنظرية المنظمات .

### جدول (12) "يوضح التخطيط الاستراتيجى كألية لتحقيق التميز المؤسسى " ن=62

م	التخطيط الاستراتيجى	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابى	الإتحراف المعيارى	رتبة
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	الإستعانة بالخبراء عند وضع الخطة الإستراتيجية	36	24	2	158	2.55	.563	4
2	تنتقل الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التى تواجه المؤسسة	14	45	3	135	2.18	.497	7 م
3	تتفق الخطة مع الاهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	17	32	13	128	2.06	.698	8
4	تحرص المنظمة على أن يتم تركيز الخطة على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل	21	31	10	135	2.18	.690	7
5	تضمن الخطة نظام متطور لتقييم أداء العاملين بها	28	29	5	147	2.37	.633	6
6	تراعى الخطة ديمقراطية القيادة بالجمعية	44	13	5	163	2.63	.633	3
7	إدراك العاملين بالمنظمة أهمية مشاركتهم فى تخطيط البرامج	42	18	2	164	2.65	.546	2
8	إعتماد الخطة على المرونة فى إشباع حاجات المستفيدين منها	49	9	4	169	2.73	.577	1
9	إعتماد الخطة على متابعة ما يتم تنفيذ من برامج ومشروعات	28	32	2	150	2.42	.560	5
	الإجمالى					2.42	0.599	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى التخطيط الاستراتيجي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي = 2.42 وإنحراف معياري (0.599) .  
 ومن أهم تلك الأليات مايلي : إعتتماد الخطة على المرونة فى إشباع حاجات المستفيدين منها فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) ، إدرك العاملين بالمنظمة أهمية مشاركتهم فى تخطيط البرامج فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.65) ، تراعى الخطة ديمقراطية القيادة بالجمعية فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.63) ، تتفق الخطة مع الاهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فى المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) هذا يتفق مع دراسة العمرى (2006) فى أهمية تحسين التخطيط الاستراتيجي كالية لتحقيق التميز المؤسسي على اساس الاسلوب العلمى لتطوير أدائها ، بالاضافة الى حاجة الجمعيات المنظمات الاهلية إلى الخبرة الواقعية فى مجال التخطيط الاستراتيجي .

**جدول (13) "يوضح الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز المؤسسي ن=62"**

م	الموارد البشرية	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	تحرص القيادات على تحفيز العاملين بالجمعية لتستمع إليهم وتحاورهم	55	5	2	177	2.85	.438	1
2	يتحلى العاملون بمرونة عالية فى التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	46	11	5	165	2.66	.626	2
3	تحرص القيادات على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	35	21	6	153	2.47	.671	4
4	تحث القيادة العاملين للعمل بروح الفريق	22	35	5	141	2.27	.605	7
5	تحرص القيادة على تفويض الصلاحيات	13	44	5	132	2.13	.527	9
6	يتجنب المدير النقد العلنى فى حالة حدوث الأخطاء	19	37	6	137	2.21	.604	8
7	يحرص المدير على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعى فى حل المشاكل التى تواجه المؤسسة	42	14	6	160	2.58	.666	3
8	يتقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضة مع أفكاره	29	31	2	151	2.44	.562	5
9	يعطى المدير رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين	32	23	7	149	2.40	.689	6
	الإجمالى					2.44	0.598	مستوى مرتفع

### باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوي الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي =2.44 وإنحراف معياري (0.598) .  
 ومن أهم تلك الأليات مابلي : تحرص القيادات على تحفيز العاملين بالجمعية لتستمتع إليهم وتجاوزهم فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) ، يتحلى العاملون بمرونة عالية فى التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.66) ، يحرص المدير على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي فى حل المشاكل التى تواجه المؤسسة فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.58) هذا ينفق مع الجدول رقم (8) الخاص باتخاذالقرار والجدول رقم (11) الخاص بالقيادة كالية لتحقيق التميز المؤسسى وهذا يؤكد على أهمية مشاركة جميع الاطراف فى عملية صنع القرار ومدى إستعدادهم لدهم هذا القرار والسعى لنجاحة وتحمل عواقبة والذى يعد من ضمن محددات التميز المؤسسى ، تحرص القيادة على تفويض الصلاحيات فى المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) . يؤكد ذلك على ضرورة وجود مزيد من المشاركة فى القوة والسلطة وذلك ماجاء فى الايطار النظرى للدراسة بنظرية المنظمات .

### جدول (14) "يوضح نتائج الأداء كألية لتحقيق التميز المؤسسى " ن=62

م	نتائج الأداء	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ن
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات تحسين مستمر	46	11	5	165	2.66	.626	4
2	تهتم الادارة العليا بنشر السياسات والاستراتيجيات من خلال برامج واضحة	45	8	9	160	2.58	.737	5
3	تساهم الادارة العليا على اعتماد السياسات بناءً على مؤشرات دقيقة	29	31	2	151	2.44	.562	6
4	تعتمد الادارة على منهجية علمية فى حل مشاكل المنظمة	18	31	13	129	2.08	.708	8
5	تقوم المنظمة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة	55	5	2	177	2.85	.438	1

م	نتائج الأداء	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	رقم
		نعم	إلى حد ما	لا				
6	تستخدم المنظمة تقنيات متطورة لتقديم الخدمات بشكل يلبي إحتياجات العملاء	49	6	7	166	2.68	.672	3
7	تركز المنظمة على معرفة إمكانيات وقدرات منافسيها	55	3	4	175	2.82	.529	2
8	تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التغيير التنظيمي	13	44	5	132	2.13	.527	7
	الإجمالي					2.53	0.599	مستوى مرتفع

بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوي نتائج الأداء كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي = 2.53 وإنحراف معياري (0.599) .  
 ومن أهم تلك المحددات مايلي : تقوم المنظمة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) ، تركز المنظمة على معرفة إمكانيات وقدرات منافسيها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.82) ، تستخدم المنظمة تقنيات متطورة لتقديم الخدمات بشكل يلبي إحتياجات العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.68) وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة عواد(2004) على أهمية الاتصال الفعال ومدى حاجة العاملين إلى مثل هذه الانظمة التي تنتج المعرفة المعلوماتية لتحقيق الاتصال بالجهاز الإداري بالمؤسسة، تعتمد الإدارة على منهجية علمية في حل مشاكل المنظمة في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.08) وهذا يؤكد على الحاجة الملحة لإتاحة المعلومات التي تساعد على قيام تلك المنظمات بأدوارها .

رابعاً: المعوقات التي تحد من تحقيق المحددات التنظيمية للتميز المؤسسي:  
 جدول (15) يوضح المعوقات التي تحول دون تحقيق المحددات التنظيمية لتحقيق التميز  
 المؤسسي " ن = 62

م	المعوقات	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	نقص التمويل اللازم لتطوير المنظمة	53	7	2	175	2.82	.463	3
2	قلة المتخصصين في تنفيذ الدورات التدريبية	55	7	-	179	2.89	.319	1
3	إقتصار عملية التدريب على جوانب إدارية دون الأخرى	32	30	-	156	2.52	.504	8
4	نقص الإمكانيات البشرية اللازمة لتحسين الاداء بالجمعية	31	27	4	151	2.44	.617	10
5	غياب الوعي بأهمية تبنى المنظمات الأهلية ثقافة المسؤولية الاجتماعية	45	8	9	160	2.58	.737	7
6	ضعف الاهتمام بوجود قاعدة بيانات عن برامج وأنشطة المنظمة	29	21	12	141	2.27	.772	11
7	وجود قصور لدى العاملين في استخدام الأجهزة التكنولوجية	49	6	7	166	2.68	.672	5
8	ضعف مشاركة العاملين بالمنظمة في تخطيط البرامج	21	36	5	140	2.26	.599	12
9	الافتقار إلى استراتيجية طويلة المدى بالمنظمة	31	29	2	153	2.47	.564	9
10	ضعف التنسيق بين المؤسسات التنموية الأخرى	55	5	2	177	2.85	.438	2
11	السلبية في شفافية المعلومات التي يتم تقديمها للرأى العام	46	11	5	165	2.66	.626	6
12	ضعف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات الأهلية	35	21	6	153	2.47	.671	9 م
13	نقص الرقابة والمتابعة	47	11	4	167	2.69	.589	4
	الإجمالى					2.58	0.582	مستوى مرتفع

بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوي المعوقات التي تحول دون تحقيق المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي = 2.58 وإنحراف معياري (0.582).

ومن أهم تلك المعوقات مايلي : قلة المتخصصين في تنفيذ الدورات التدريبية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) ، ضعف التنسيق بين المؤسسات التنموية الأخرى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.85) ، نقص التمويل اللازم لتطوير المنظمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.82) هذا يشير الى مدى أهية الاستثمار الجيد للموارد البشرية والمالية المتاحة لتحقيق جودة أداء الخدمات والبرامج التنموية والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الاهلية .

، ضعف مشاركة العاملين بالمنظمة في تخطيط البرامج في المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.26) . مما يشير إلى احتياج المنظمات الاهلية ضرورة اكساب العاملين المهارات التي تساعدهم على المشاركة الفعالة في تخطيط البرامج التنموية وهذا يتفق مع دراسة (Adegoroye Adedibu, 2008).

خامساً:المقترحات اللازمة لتفعيل المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

جدول (16)"يوضح المقترحات اللازمة لتفعيل المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية " (ن=62)

م	المقترحات	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإحراف المعيارى	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	تحرص المنظمة على الالتزام بسيادة القانون عند العمل	17	25	20	121	1.95	.777	11
2	تأكيد المنظمة على ممارسة آليات المسؤولية الاجتماعية في ضوء المتغيرات العلمية	31	27	4	151	2.44	.617	7
3	مشاركة العاملين بالمنظمة في زيادة مستمرة	46	14	2	168	2.71	.524	2
4	مرعات العمليات التدريبية الجوانب الادارة المختلفة بالمنظمة	23	35	4	143	2.31	.589	8

م	المقترحات	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	تصنيف
		نعم	إلى حد ما	لا				
5	الاهتمام بوجود قاعدة بيانات ومعلومات عن برامج وأنشطة المنظمة	19	38	5	138	2.23	.584	10
6	التسامح وتقبل الآخرين قيمة فريدة يجب تضمينها في العمل داخل المنظمة	47	11	4	167	2.69	.589	3
7	العمل على وضع استراتيجية طويلة المدى	45	8	9	160	2.58	.737	5
8	تحفيز العاملين على تحسين الاداء المستمر	55	7	-	179	2.89	.319	1
9	العمل على اعدادصف ثاني من القيادات بالمنظمة	49	6	7	166	2.68	.672	4
10	نقل تجارب المنظمات التنموية الأخرى خاصة المرتبطة بالتميز المنوسى كنموذج يحتذى به	21	35	6	139	2.24	.619	9
11	ضرورة مشاركة الجامعات والمراكز البحثية فى ابتكار برامج للتميز المنوسى	32	30	-	156	2.52	.504	6
	الإجمالى					2.48	0.594	مستوى مرتفع

بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى المقترحات اللازمة لتفعيل المحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى بالمنظمات غير الحكومية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي =2.48 وإحراف معياري (0.594) .

ومن أهم تلك المقترحات مايلي : تحفيز العاملين على تحسين الاداء المستمر فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) ، مشاركة العاملين بالمنظمة فى زيادة مستمرة فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) ، التسامح وتقبل الآخرين قيمة فريدة يجب تضمينها فى العمل داخل المنظمة فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.69) ، هذا يؤكد على أهمية مشاركة جمع الأطراف مع وجود قيادة ديمقراطية لتحسين الاداء ومدى استعدادهم لدعم القرارات المتخذة والسعى لنجاح وتحمل عواقبة والذي يعد من ضمن الاليات لتحقيق التميز المؤسسى .

تحرص المنظمة على الالتزام بسيادة القانون عند العمل في المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (1.95). هذا يؤكد على مدى أهمية الالتزام باللوائح والقوانين.  
**المحور السادس : اختبار فروض الدراسة :**

**اختبار الفرض الأول للدراسة:** من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفع

**جدول رقم (17) مستوى المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي ن=62**

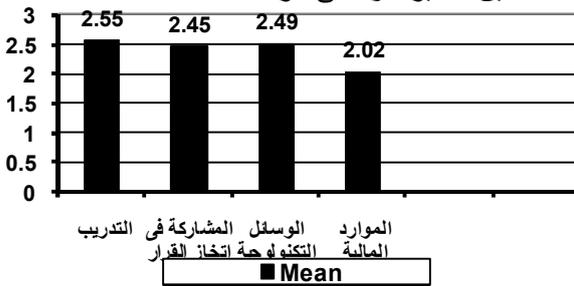
م	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التدريب	2.55	0.583	مرتفع	1
2	المشاركة في إتخاذ القرار	2.45	0.596	مرتفع	3
3	الوسائل التكنولوجية	2.49	0.611	مرتفع	2
4	الموارد المالية	2.02	0.611	متوسط	4
الأبعاد ككل		382.	6000.	مستوى مرتفع	

**بإستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :**

أن مستوى المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي، تمثلت فيما يلي:

- (1) الترتيب الأول التدريب بمتوسط حسابي (2.55) .
- (2) الترتيب الثاني الوسائل التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.49) .
- (3) الترتيب الثالث المشاركة في إتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.45) .
- (4) الترتيب الرابع الموارد المالية بمتوسط حسابي (2.02) .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوي المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بلغ (2.38) وهو معدل مرتفع، مما يعكس أهمية تلك الأبعاد. مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً



**شكل رقم (1) مستوى المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي**

اختبار الفرض الثاني للدراسة: : من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفع

جدول رقم (18) مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ن=26

م	التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	القيادة	2.49	0.577	مرتفع	2
2	التخطيط الاستراتيجي	2.42	0.599	مرتفع	4
3	الموارد البشرية	2.44	0.598	مرتفع	3
4	نتائج الأداء	2.53	0.599	مرتفع	1
الأبعاد ككل		472.	5930.	مستوى مرتفع	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، تمثلت فيما يلي:

(1) الترتيب الأول نتائج الأداء بمتوسط حسابي (2.53) .

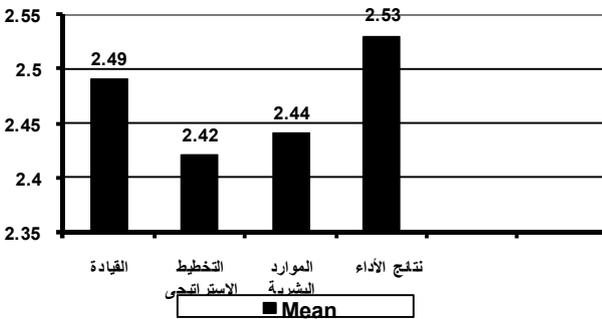
(2) الترتيب الثاني القيادة بمتوسط حسابي (2.49) .

(3) الترتيب الثالث الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.44) .

(4) الترتيب الرابع التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.42) .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوي تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية بلغ (2.47) وهو معدل مرتفع، مما يعكس أهمية تلك الأبعاد ، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً

شكل قم (2) مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية



اختبار الفرض الثالث: " توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسى للمنظمات الاهلية " جدول رقم (19) العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسى للمنظمات الاهلية "

م	المتغيرات الديموجرافية	المحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسى للمنظمات الاهلية	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	السن	جاما	**0.715
2	المؤهل الدراسي	جاما	**0.689
3	الخبرة	جاما	**0.648

\*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

\* دالة عن مستوى معنوية 0.05

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أنه توجد علاقة بين المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسى للمنظمات الاهلية ، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 ، وهذا يؤكد درجة تأثير تلك المتغيرات .

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة جزئياً والذي مؤداه توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسى للمنظمات الاهلية"

اختبار الفرض الرابع :

" توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز الموسى "

جدول رقم (20) العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز الموسى "

م	المتغيرات الديموجرافية	معايير التميز الموسى	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	السن	جاما	**0.618
2	المؤهل الدراسي	جاما	**0.705
4	الخبرة	جاما	**0.605

\*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

\* دالة عن مستوى معنوية 0.05

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أنه توجد علاقة بين المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز المؤسسي ، وذلك عند مستوي منعدوية

- مما يجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة جزئياً والذي مؤداه توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات الاهلية " 0.01 ، وهذا يؤكد درجة تأثير تلك المتغيرات.

### تاسعاً: النتائج العامة للدراسة :

#### أولاً : النتائج المرتبطة بوصف عينة الدراسة :

وصف المسؤولين القائمين على تحديد المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية :

حيث أوضحت نتائج الدراسة أن :

أكبر نسبة من المسؤولين بالمنظمات الاهلية ذكور بنسبة (72.6%)، بينما نسبة (27.4%) منهم إناث. قد يرجع ذلك إلى وجود عقبات في منظمات المجتمع المدني وخصوصاً في العمل الميداني ، وما هو مرتبط بالصراعات السياسية على المناصب القيادية وبالتالي يتراجع دور الاناث للعمل بتلك المنظمات .

- أكثر نسبة من المسؤولين تتراوح أعمارهم (من 35 سنة لأقل من 45 سنة) وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (71%)، يليها في المرحلة الثانية (من 45 سنة لأقل من 55 سنة) بنسبة (22.6%)، يليها في المرتبة الثالثة (من 25 سنة لأقل من 35 سنة) بنسبة (4.8%)، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة (55 سنة فأكثر) بنسبة (1.6%). قد يرجع ذلك الى ان معظم العاملين بالمنظمات الاهلية من الشباب وليس من المتقاعدين والمعاش والرغبة والاستعداد في المشاركة الفعالة في إدارة المنظمات الاهلية .

- أكثر المسؤولين متزوجون وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (74.2% ) ، يليها الاعزب وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة(21%)، ثم كان أقلهم الأرملة وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (4.8%) قد يرجع ذلك إلى أن معظم المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية من فئات المرحلة العمرية (مرحلة النضج) وأيضاً الاستقرار الوظيفي وتوافر الموارد التي تمكنهم من إقامة حياة مستقلة .

- أكثر المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (75.8%) ، يليها مؤهل ماجستير وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (14.5%) ، ثم مؤهل دكتوراه وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (9.7%) . وقد يرجع ذلك إلى رغبة هؤلاء المسؤولين في المشاركة في إدارة المنظمات الأهلية والقدرات البشرية المؤهلة لتطوير منظمات المجتمع المدني.
- أكثر المسؤولين يعملون بوظيفة إداري بالمنظمات الأهلية وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (88.7%) ، يليها فني وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (6.5%) ، ثم كان أقلهم مهني وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (4.8%) . وذلك مؤشراً جيداً يدل على ارتفاع درجة الوعي بأهمية العمل الاجتماعي
- غالبية المسؤولين لديهم خبرة في العمل (من 10 سنوات لأقل من 15 سنة) بنسبة (41.9%) في المرتبة الأولى ، يليها (من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات) بنسبة (22.6%) في المرتبة الثانية، ثم (15 سنة فأكثر) بنسبة (19.4%) في المرتبة الثالثة، بينما جاءت (أقل من 5 سنوات ) بنسبة (16.1%) في المرتبة الرابعة والأخيرة .
- وهذا يرجع ذلك إلى ضرورة توفير التدريب لدى القيادات وان يكون لديهم قدرة على إدارة الموارد المالية والبشرية وكانت من اهم أهدافها تقويم كفاءة العمل بالمنظمات غير الحكومية من حيث المساءلة والشفافية لتحقيق التميز المؤسسي، ولكن يؤخذ أيضاً على المنظمة وجود نسبة من المسؤولين ليس لديهم خبرة كافية من خلال ورش العمل وغيرها.

ثانياً : نتائج الدراسة في ضوء اختبار صحة فروضها :

#### 1- الفرض الأول للدراسة ومؤداه:

من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً . حيث نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوي المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بلغ (2.38) وهو معدل مرتفع، مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً

## 2-الفرض الثاني للدراسة مؤداه :

من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفعاً. حيث نتأجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوي تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية بلغ (2.47) وهو معدل مرتفع ، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع ان يكون مستوى المحددات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي مرتفع

## اختبارالفرض الثالث للدراسة مؤداه :

" توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسسى للمنظمات الاهلية "

حيث أنه توجد علاقة بين المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسسى للمنظمات الاهلية ، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 ، وهذا يؤكد درجة تأثير تلك المتغيرات ، ممايجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة جزئياً والذي مؤداه توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسسى للمنظمات الاهلية "

## اختبارالفرض الرابع :

" توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز المؤسسى "

أنه توجد علاقة بين المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم لمعايير التميز المؤسسى ، وذلك عند مستوي معنوية 0.01 ، ممايجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة جزئياً والذي مؤداه توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمحددات اللازمة لتحقيق التميز الموسسى للمنظمات الاهلية ، وهذا يؤكد درجة تأثير تلك المتغيرات.

## عاشراً توصيات الدراسة :-

- 1- أوصت الدراسة بضرورة ممارسة أليات التميز المؤسسى فى ضوء المتغيرات المحلية والعالمية .
- 2- نقل تجارب التنمية للتميز المؤسسى بين المجتمعات لتحقيقه بين المنظمات الاهلية .
- 3- ضرورة التأكد على العمل البينى بين المنظمات الحكومية والاهلية للارتقاء بمستوى التميز المؤسسى بالمنظمات الاهلية .
- 4- ضرورة وجود هيئة رقابية على مدى الالتزام بالمحددات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى للمنظمات الاهلية .

## المراجع المستخدمة

- أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، غزة .
- بيبرس، إيمان (2009). حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية، مركز أخبار امان، المركز العربى للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة .
- الباز، شهيدة (1994). المنظمات الأهلية فى مصر وإمكانية التطوير (رؤية إستراتيجية) ورقة عمل المجلس القومى للأمومة والطفولة .
- عبد اللطيف، رشاد أحمد (2007). تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهنى لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1.
- ناجى، شوقى، وآخرون (2010). أثريينة تفعيل المعرفة فى المنظمات الريادية، المؤتمر الدولى السنوى العاشر، الريادة فى مجتمع المعرفة، الأردن .
- المليجى، رضا إبراهيم (2012). إدارة التميز المؤسسى (بين النظرية والتطبيق) عالم الكتاب، القاهرة الجعبرى، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز فى تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الخليل .
- أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل، مرجع سبق ذكره .
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013). (WWW. efqm.org).
- غازى، على على (2014). الممارسة التطبيقية لمعيار العمليات كأحد معايير الميكنات لتحقيق التميز المؤسسى، مجلة إدارة الاعمال، العدد 145، مصر .
- الحمونى، سماح حسن (2008). قضايا الفساد الإدارى فى المجتمع المصرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية الآداب .
- العجمى، مخيوت فالح ( 2008). دور منظمات المجتمع المدني فى تنمية المسؤولية الاجتماعية والسلوك الإيجابى نحو البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الانسانية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس .
- إبراهيم، يوسف احمد (2012). السمات القيادية والمسئولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين فى جماعات النشاط الطلابى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- عبدالعال، نجلاء فرغلى (2014). المحددات الاجتماعية والثقافية للمسئولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الآداب، قسم الاجتماع، جامعة القاهرة .
- أبو زيد، ذياب (2003). التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية فى القطاعين العام والخاص، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
- العقبورى، عبد العزيز سلطان (2014). أثر ممارسة القيادة الاخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى، دراسة تطبيقية على لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (47) .
- عبد الرازق، شيماء (2015). العوامل المثرة فى جودة الحياة الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين بمصر، العدد (54) .
- عبد اللطيف، رشاد أحمد (1999). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، مدخل متكامل، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث .

- ابن منظور، جمال الدين (1996). لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي.
- الجعبري، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز في أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين .
- السالم، مؤيد سعيد (2005). خواطر في الإدارة المعاصرة، مدخل إستراتيجي تكاملي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الصيرفي، محمد (2009). التميز الإداري للتعليم في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر .
- التجاني، هادي : اليوسف، شوقي(2013). المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مركز أبوظبي للتميز المؤسسي. درويش، يحي حسن (1998). معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، إنجليزي عربي، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، دار نويار للطباعة، ط1، القاهرة .
- مجلس الشعب (2002). قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة 2002 جمهورية مصر العربية
- أبوالنصر، محمد ذكي (2008). لياقة البحث المنهجي للبحث العلمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ابونازل، عبدالفتاح ماهر أنس (2015). العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والاهلية التنموية، رسالة دكتوراة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
- العمرى، أبوالنجا محمد (2004). المنح الدولية ودورها في التنمية المؤسسية للجمعيات الاهلية، بحث منشور في مؤتمر الاتجاهات المعاصرة إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، 2004.
- العمرى، ابوالنجا محمد (2006). استخدام نموذج ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الاهلية، بحث منشور في المؤتمر التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان .
- عواد، مجدى عبدالصير (2004) تحديث نظم الاتصال وأثرة على الجهاز الادارى فى مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، المعهد القومى للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة،
- Dooglas Tames (2007). Political theories of non profitorganization, Leuniversity, press, Connecticut
- Cludin Corbett (2002). Autonomu Decision Making and performance Based Funding in Selected Alberta Colleges, Canada University of Alberta,
- Hart, Steve (2007). Humanitarian relief coordination, Canada, Royal Roads University,
- Goh, Thong Ngee (2014). Professional prepaton for service quality and organization al excellence. In ternat iona Jouvnl of Quality and service sciences, vol. 6, Iss, pp. 155-163
- Alrages, Raed (2006) Measuring service Excellencein Banking Irdustry using An Intrgrated Aoprosch; Ao Empirical studyin the Saudi context, Doctoral Dissertation, sheffield Hallam University, united kingdom.,
- Yoon, Dong pil & Kelly, Michael (2008). organaizational Excellce and Employee Retention in social work , the International Journal of continuing social work Education , vol.IINo.3 ,pp . 2g-35
- Grace, Ogbimi (2008). Developing sustainable Day care service rural community's early child Development, Ltd, London mm.
- Samuel N. DUO: Givilsociety or ganization post were Liberia. The role of education and trimming organizational capacity. Ph.D dissertation, USA , The penusy Lvania Statc University , 2011.
- Garci, Serrono (2012). EvaluationoF Participatory training in progam Evaluation for cmunity organization in Puerto Rico previewed.
- Blyth Eric (2012). Measuring the Quality of peer – Reviewed pulication in Social Work, peer Revewed Journal.,
- Lec, Tac – Yan (2012). The Use of Information Technology To Enhance , the quality of Teaching learning in Social Work Practicum An Example from the City , university of Hong Kong .
- Soltani, Ebrahim (2011).Totity Management Approach to Hr Performance, Evaluation, Criteria, European Management Journal.,
- Adegoroye Adedibu (2008). The Roles of Selected NGO Sin Econmic Eempo Werent of Rival Women in Lbad and Land, Peer Reviewed Journal.