

تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير  
الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)  
"دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع"

دكتورة/ نهي محمد هلال الشوبري

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية التنموية - جامعة بني سويف



## تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

الملخص:

يأتي هذا البحث لتسليط الضوء حول إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية). وذلك كون المنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية) اليوم من أهم المنظمات الرعائية والتنموية لاهتمامها بتقديم الخدمات واحداث التغيير والتنمية في المجتمع، والممارسة المباشرة للخدمة الاجتماعية مع المجتمعات.

ومن خلال النتائج المتحققة للبحث جاء مستوى إدارة التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) مجتمع الدراسة مرتفع لحد ما بمتوسط قدره ٣,٩٩ بنسبة ٧٩,٨% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وبمتوسط قدره ٣,٥ بنسبة ٧٠% من وجهة نظر العاملين. ومن خلال النتائج النهائية لتقييم الممكنات من وجهة نظر القيادات التنفيذية، جاء معيار العمليات بنسبة ٨٢,٨%، يليه معيار القيادة بنسبة ٨٢,٦% و يليه تنازليا معيار الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والسياسات والاستراتيجية. في حين قد جاءت النتائج النهائية لتقييم الممكنات من وجهة نظر العاملين، جاء معيار العلاقات والموارد بنسبة ٧٦,٢%، يليه معيار العمليات بنسبة ٧٣%، و يليه تنازليا معيار القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجية. أما فيما يخص تقييم النتائج من وجهة نظر القيادات التنفيذية جاء معيار العملاء بنسبة ٨١%، يليه معيار النتائج للأداء الكلي للمنظمة بنسبة ٧٩%، و يليه تنازليا معيار النتائج للأفراد، والنتائج للمجتمع. في حين قد جاء تقييم النتائج من وجهة نظر العاملين، جاء معيار النتائج للأداء الكلي وذلك بتحقيقه بنسبة ٧٨,٦%، يليه معيار النتائج للعملاء بتحقيقه بنسبة ٧٢,٨%، و يليه تنازليا معيار النتائج للمجتمع، والنتائج للأفراد. كما ظهرت علاقات ارتباطية بين الممكنات والنتائج لإدارة التميز بالمنظمات مجتمع الدراسة.

**الكلمات الدالة:** تقييم، التميز المؤسسي، المنظمات غير الربحية، طريقة تنظيم

المجتمع

## **Assessing the Institutional Excellence Practices of Non-profit Organizations using the European Excellence Model (EFQM) "study from the perspective of Community Organization Method"**

### **Abstract:**

This research comes to shed light on the possibility of applying the European Excellence Model EFQM in assessing the practices of institutional excellence in non-profit organizations (the case of social institutions for those deprived of family care). This is because non-profit organizations (non-governmental organizations) today are the most important in providing services, bringing change, community development, and the direct practice of social work with communities.

Through the results achieved of the research, the level of institutional excellence management in non-profit organizations (the case of social institutions for those deprived of family care) came high with a mean 3.99 by 79.8% from executive leaders' responses, and a mean 3.5 by 70% from the employees' responses. That the results of evaluating enablers from executive leaders' responses, the processes' standard came in at 82.8%, followed by the leadership' standard with 82.6%, followed in descending order by the standards of (people, partnerships and resources, strategy). While the results of assessing enablers came from the employees' responses, partnerships and resources' standard came in at 76.2%, followed by the processes' standard by 73%, followed in descending order by leadership, people, and strategy. As for the evaluation of results from executive leaders' responses: results for client's by 81%, followed by results for organization by 79%, followed in descending order by the results for people and community. While the evaluation of results came from the employees' responses, results for organization by 78.6%, results for clients by 72.8%, followed by results for community and individuals. Moreover, correlational relationships appeared between the enablers and results of Excellence Management in the study community organizations.

**Key words:** assessing, institutional excellence, non-profit organizations, community organization method

## أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة

إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المستخدمة لدى العديد من منظمات الخدمة الاجتماعية، ويؤكد هذا المنظور الإداري على العملية التنظيمية والحصول على الخدمات ذات الجودة الممتازة وتمكين الموظفين. ويعرف Barker ١٩٩٩ إدارة الجودة الشاملة كتوجه نحو إدارة المنظمات بما في ذلك مؤسسات الخدمات الاجتماعية والتي تكون فيها الجودة: هدف متداخل لتحقيق رضا العملاء وتمكين العاملين، وتدعيم العلاقات طويلة الأجل (Ashman & Hull, 2001, p. 488).

وتعد دور الأيتام من أكثر المؤسسات الاجتماعية خصوصية، نظراً لما تحتاجه من رعاية شاملة وتحسين مستمر، باعتبارها مؤسسة تربية تسعى لبناء الإنسان وغرس القيم والتعاليم الدينية والاجتماعية في نفوس الأبناء والبنات، بهدف تقديم مستوى رفيع من الرعاية الشاملة، والتي لا يمكن أن تتحقق بدون وجود أساليب إدارية تتبنى مفهوم الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي والاجتماعي (فارسي، ٢٠١١، صفحة ٣٦٩).

ولقد اهتمت مهنة الخدمة الاجتماعية منذ فترة طويلة بالجودة، ونشر وتطوير معايير الممارسات المثلى، ومتطلبات تقييم الأداء، مدعوماً بمطالب المحاسبية والاعتماد. كما قد بدأت الأدبيات المهمة في الجودة بالتطوير في الخدمة الاجتماعية الإدارية، والتركيز على إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الجودة من خلال عمليات تقييم النتائج (Proctor & Mcmillen, 2008, p. 489). وتحدد الممارسة المثلى Best practices في الإدارة التنظيمية وتحسين الجودة، كأساليب فنية أو مداخل مفضلة لتحقيق نتائج قيمة، وتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات الناجحة، من خلال القدرة على تحديد وتنفيذ الممارسات المثلى، باستخدام تقنيات المقارنة للتمييز بين الأداء التنظيمي الأمثل وغير الأمثل (J.Mullen, Bellamy, & Bledsoe, 2008, p. 195).

وقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، من قبل مختلف الباحثين وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (Alnaweigah, 2013, p. 171).

وتعني المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية أنها تلك التي تبذل كل ما في وسعها من أجل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية وبما يحقق توقعات أصحاب المصالح، ويمتد ذلك إلى ضرورة استدامة التميز واستمراريته (غازي، ٢٠١٣، صفحة ١٠).

ووجد انتشارا للدراسات والابحاث حول التميز المؤسسي في علم الادارة العامة، وإدارة الاعمال، والاقتصاد، ومختلف التخصصات، حيث ركزت أغلب الدراسات العربية على تميز الأداء التنظيمي، وأثر المتغيرات المختلفة في التميز المؤسسي مثل إدارة المعرفة، وتقييم الأداء المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة الأخلاقية، والإدارة بالتجوال (سعيدان، ٢٠٠٧؛ المجالي، ٢٠٠٩؛ الضلاعين، ٢٠١٠؛ المبيضين، ٢٠١٣؛ العنقري، ٢٠١٤؛ المصري، ٢٠١٥).

في حين ركزت الدراسات الأجنبية على الارتباط بين الممارسات التنظيمية ومقاييس الأداء وتحقيق التميز المؤسسي (T.Hussain & S. Waheed, 2010)، ودراسة التميز التنظيمي من خلال العلاقة بين الذكاء العاطفي والتمكين الوظيفي ومبادرات إدارة الجودة الشاملة (Thor, 2012)، وكذلك دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (Qawasmeh, Darqal, 2013) & Qawasmeh, 2013)، والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كأساس لتحقيق التميز المؤسسي (ASGAR, 2015).

وقد ركزت أغلب الدراسات السابقة في الخدمة الاجتماعية على إدارة الجودة الشاملة، وتقييم الخدمات والبرامج. وتضمنت: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (جمعية التأهيل المهني)، وتقييم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية، وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين، وتقييم خدمات الرعاية البديلة للأطفال بالمؤسسات الايوائية، ومؤشرات تقييم أهداف الجمعيات الأهلية (محمود، ٢٠٠٦؛ مخلوف، ٢٠١٧؛ عبدالقادر، ٢٠٠٦؛ الفقي و عبد المتجلي، ٢٠٠٩؛ مسلم، ٢٠١١).

وقد تناولت العديد من الدراسات قياس التميز المؤسسي من خلال استخدام جوائز وطنية للجودة ونماذج التميز من أهمها: دراسة (Hui & Chuan, 2002) وقد أوضحت الأساليب المختلفة المستخدمة لتعزيز التميز التنظيمي ونجاح الأعمال على المدى الطويل. حيث يتم تقديم تسع جوائز وطنية للجودة لتسليط الضوء على مجالات التركيز المختلفة الموجودة في مختلف البلدان لغرس مشاركة الموظفين والتحفيز وأخلاقيات الإدارة والقيم والتعلم والابتكار والالتزام الوظيفي وعلاقات العمل الجيدة.

واستهدفت دراسة (Mi, Park, & Dahlgaard, 2008) تشخيص التميز في الابتكار من خلال معايير نموذج التميز الأوروبي الذي تم تكييفه في مجال الابتكار. وأشارت الدراسة أن التميز في الابتكار المستدام يعني أن المنتجات أو الخدمات الجديدة المبتكرة تم تطويرها بطريقة ترضي العملاء على المدى القصير، وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى البعيد، مثل الموظفين والموردين والمجتمع، بطريقة متوازنة.

وقامت دراسة (Sommerville, 2007) بقياس اختبار امكانية تطبيق نموذج الجودة العام (نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة EFQM Excellence) على التعليم العالي، واستنتجت الدراسة قابلية تطبيق النموذج على التعليم العالي.

وأكدت دراسة (Abasi & Esmaeeliubliasher, 2012) على استخدام نماذج التميز كأحدى الطرق الفعالة للحصول على التميز المؤسسي، من خلال تطبيق هذه النماذج أو إنشاء نماذج مخصصة لمؤسسات أو مجتمعات محددة. ويعد من أكثر نماذج التميز المفيدة التي تم استخدامها مؤخرًا هي EFQM التي تم إنشاؤها بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. كأداة قوية لقياس التميز المؤسسي في مختلف المنظمات.

واستخدمت دراسة (Faraji, Sani, & Poursoltani, 2012) معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وجميع معايير نموذج التميز ( $p < 0.05$  EFQM)، ووجود فروق كبيرة واختلافات في درجات التميز التنظيمي بين المنظمات، ترجع للعديد من العوامل التي تؤثر على معايير EFQM.

كما استخدمت دراسة (قواسمة و البوريني، ٢٠١٦) النموذج الأوروبي للتميز EFQM بأبعاده التسعة (القيادة، والأفراد، والسياسات والاستراتيجية، والعلاقات والموارد، والعمليات، ونتائج الأفراد، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الكلي) لقياس مستوى ممارسة إدارة التميز. وكشفت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسط.

كما ركزت العديد من الدراسات على التميز في المنظمات غير الربحية كأحد الأجهزة الرئيسية للممارسة للخدمة الاجتماعية، وطريقة تنظيم المجتمع خاصة. ومن أهمها: دراسة (Walsh & Lenihan, 2005) وأشارت إلى وجود مستوى معين من الشك بين الكثيرين في قطاع التنمية حول توظيف أدوات العمل لأنظمة الإدارة الربحية في مجال التنمية غير الربحية للمنظمات غير الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن ربما لا يكون الأيزو (ISO 9000) مناسبًا في حالات المنظمات التالية: المنظمات غير الحكومية الصغيرة حيث الوقت والجهد والتكلفة لتطوير نظام إدارة الجودة الرسمي (كونها من غير المرجح أن تعطي عائدًا إيجابيًا على الاستثمار)،

والمنظمات غير الحكومية بدون مهمة واضحة، والمنظمات غير الحكومية التي طورت بالفعل إجراءات إدارة داخلية قوية، والمنظمات غير الحكومية المناصرة.

كما تناولت دراسة (Yoon & Kelly, 2008) التميز المؤسسي والاحتفاظ بالموظفين في الخدمة الاجتماعية، وأكدت على أن بعض الظروف -مثل الأجور المنخفضة والمرافق السيئة والمزايا الضئيلة-ستجعل العاملين غير راضين وعرضة للمغادرة. بينما جودة القيادة وفرصة المشاركة في المنظمة تحفز الناس على العمل والبقاء في المنظمة والتميز.

وركزت دراسة (Kolzow, 2012) على التميز في المنظمات غير الحكومية، حيث أكدت على الإدارة من أجل التميز، والعائد المرتكز على الأداء لمنظمات التنمية الاقتصادية. بجانب الضغوط المتزايدة التي تدفع العديد من المنظمات إلى مناخ المساءلة والشفافية وإظهار النتائج. ذلك أن إدارة التميز تستند على نظام المساءلة من خلال الأداء القائم على النتائج والتركيز على "العمل".

كما ركزت دراسة (The Social Care Institute for Excellence, 2013) على التميز في المؤسسات الاجتماعية من خلال إدارة الرعاية الاجتماعية. حيث يعد التميز المؤسسي إطار عمل تكون فيه مؤسسات الخدمات الاجتماعية الصحية والشخصية، مسؤولة عن التحسين المستمر لجودة خدماتها وتحمل مسؤولية المؤسسة عن الأداء وتوفير أعلى مستوى ممكن من الرعاية والممارسة المثلى.

وقد أشارت دراسة (حجازي، ٢٠١٦) إلى علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. واستنتجت الدراسة أن أعداد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، ومستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أعداد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

وأكدت دراسة (الرمادي، ٢٠١٨) على وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية، وجاءت أهم صعوبات التميز المؤسسي هي ندرة الباحثين القائمين بإعداد الأبحاث والدراسات العلمية في مجال جودة البرامج، وعدم توافر الدورات التدريبية والتدريبية الكافية، وعدم وجود أساليب رقابية على أداء العاملين بالجمعية.

وقد تناولت بعض الدراسات الجودة والتميز في المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية (الأيتام) كأحد المجالات الرئيسية لمهنة الخدمة الاجتماعية، وأحد الأجهزة غير الحكومية التي تعمل خلالها طريقة تنظيم المجتمع. من أهمها دراسة (عوض، ٢٠١٠) وركزت على آليات بناء القاعدة الشعبية في دعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، وكانت أهم المعوقات لدعم الميزة التنافسية هي غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات



الإدارية، والفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية، وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

وقد أكدت دراسة (الحميان، ٢٠١٤) على إمكانية مؤسسات الرعاية الاجتماعية تطبيق نظم الجودة العالمية، وأن التجارب الناجحة لبعض المؤسسات تعد دليلاً واقعياً على أن تطبيق الجودة العالمية في أي مؤسسة اجتماعية هو أمر ممكناً ونتائجها تظهر بسرعة مقارنة بالمؤسسات الربحية.

كما تناول "دليل قياس وتقييم معايير جودة مؤسسات الرعاية الاجتماعية" (وزارة التضامن الاجتماعي، مايو ٢٠١٤) ستة محاور أساسية تُستهدف الوصول إلى عدة نتائج للوصول إلى درجة عالية من الجودة، للرد على احتياجات الطفل والوفاء بحقوقه المتكاملة. والمعايير الستة هي: البيئة والبنية والتجهيزات، الإدارة والتوثيق، حماية الطفل ومناصرتة، الرعاية المتكاملة، الممارسات المهنية، كفاية وكفاءة العاملين.

كذلك قدمت دراسة (هنّي، ٢٠١٧) نموذجاً مقترحاً لقياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، مكونة من ستة أبعاد (البعد المالي، بعد رضا اليتيم، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي، البعد الأخلاقي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى مساهمة النموذج المقترح في تعزيز الأداء المالي للجمعيات السعودية لرعاية الأيتام وتطوير وجودة خدماتها، وتأهيلها للحصول على جوائز التميز المؤسسي للعمل الخيري، وشهادة الأيزو 9001-2008 العالمية.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها قد تعد حسب علم الباحثة المحاولة الأولى لتقويم المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، في ضوء الاهتمام بالإدارة التنظيمية لطريقة تنظيم المجتمع.

### ثانياً: تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها

تأسيساً على ما سبق، وما أكدت عليه الدراسات السابقة من نتائج. وحيث أن هذا البحث يعتبر أحد الدراسات الأولية التي تعنى بتحليل مصداقية النموذج الأوروبي للتميز EFQM، كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختبار قابلية تطبيقه بالمنظمات غير الربحية (كمثال المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية)، والتي تعد منظمات رئيسية للممارسة لطريقة تنظيم المجتمع. وذلك من خلال توظيف المنهجيات المبنية على نظرة شمولية والتي تسمح بتقييم العلاقة السببية المباشرة بين ممارسات التميز في معايير الممكنات، وتأثيرها على معايير نتائج الأداء. علاوة على أن النموذج الأوروبي للتميز يعد من النماذج التي أخذت معاييرها استخداماً

واسعا في العديد من النماذج الوطنية للتميز، سواء ما كان منها على النطاق العالمي، أو على مستوى أغلب النماذج الموجودة في الدول العربية. لذا تتحدد مشكلة الدراسة في: تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) "دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع".

### ثالثا: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة: يتمثل في تقييم النموذج الأوربي للتميز EFQM كإطار لإدارة التميز في المنظمات غير الربحية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. وتحقيق هذا الهدف الرئيسي يتضمن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. تقييم النموذج المقترح ميدانيا بتطبيقه على المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية كمثال لأحد المنظمات غير الربحية.

٢. تحديد مستوى إدارة التميز في المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية.

٣. تقييم أثر الممكنات كنظام متكامل لإدارة التميز على نتائج الأداء للمنظمات غير الربحية وذلك طبقا لإطار نموذج التميز.

٤. الخروج بتوصيات من شأنها تعميم وترسيخ ثقافة التميز في المنظمات غير الربحية، كمنظمات رئيسية للممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع.

### رابعا: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع أن يكون مستوى إدارة التميز (الممكنات، النتائج) بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) مرتقعا من وجهة نظر المسؤولين والعاملين.

الفرض الرئيسي الثاني: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العلاقات، العمليات)، والنتائج (الأفراد/الموارد البشرية، العملاء، المجتمع، الأداء الكلي للمنظمة) لممارسات إدارة التميز في المنظمات غير الربحية.

الفرض الرئيسي الثالث: من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز في المنظمات غير الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية).

### خامسا: المنطلقات النظرية للدراسة ومفاهيمها العلمية

#### ١- مفهوم التقييم

يمكن تعريف التقييم من خلال توضيح الفرق بينه وبين التقييم، فالتقييم Evaluation أعم وأشمل من التقييم Assessment، والأخير يتوقف عند مجرد اصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقييم بالإضافة الى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام. فالتقييم هو احدى خطوات التقييم. وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو منظمة (قاسم و أبو النصر، ٢٠٠٥، صفحة ٩٢٠).

وتقصد الباحثة بالتقييم اجرائيا في إطار دراستها: مدي إمكانية تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بالمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية، ومدى تحقيق ممارسات التميز المؤسسي بتلك المؤسسات باستخدام النموذج، من خلال قياس مدى توافر معايير التميز (الممكنات) وآثرها على (النتائج)، وتقييم العلاقات السببية والترابط بين أبعاد النموذج (الممكنات، والنتائج)، باستخدام الاستجابات الخماسية لمقياس ليكرت.

#### ٢- مفهوم المنظمات غير الربحية

تستند الدراسة الحالية على مفهوم المنظمات غير الربحية وفقا للتشريع المصري: حيث يعرفها (قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢): أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي. (مصر، & الجريدة الرسمية، ٢٠٠٢)

ويقصد هنا في هذه الدراسة بالمنظمات غير الربحية أنها: المنظمات والجمعيات غير الحكومية غير الهادفة للربح، المشهرة بوزارة التضامن الاجتماعي، وتخضع لإشرافها، وتعمل في مجال الرعاية الاجتماعية للمحرومين من الرعاية المؤسسية (رعاية الأيتام).

وتستند الدراسة الحالية على مفهوم المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية وفقاً لدليل قياس الجودة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بمصر، حيث يعرفها كالتالي:

**مؤسسات الرعاية الاجتماعية:** هي دور لإيواء ورعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين في الفئة العمرية من ٦-١٨ سنة وذلك بسبب اليتيم أو تفكك الأسرة وفقاً لما يسفر عنه البحث الاجتماعي. والغرض من هذه المؤسسات هو تقديم أوجه الرعاية الاجتماعية والتعليمية والصحية والمهنية والدينية والترويحية للأطفال من الجنسين المحرومين من الرعاية الأسرية. **ويعد فاقد الرعاية:** من فقد أبويه وهو دون البلوغ ١٨ عاماً، ومجهولي النسب سواء كان مجهول الأب أو الأم أو كليهما، والأطفال الذين عُثر عليهم أو جاءوا بأنفسهم وهم لا يعلمون أسرهم أو قريب يلجئون إليه لرعايتهم وحمايتهم وتربيتهم. (وزارة التضامن الاجتماعي، مايو ٢٠١٤، صفحة ١١)

### ٣- مفهوم التميز المؤسسي

يعرّف كانجي إدارة الجودة الشاملة أنها "فلسفة إدارية تعزز ثقافة تنظيمية ملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر. وتتضمن مبادئها: القيادة، وإسعاد العميل، الإدارة بالواقع، والإدارة القائمة على الناس، والتحسين المستمر. ويشير التميز إلى النتائج والإنجازات التنظيمية، بينما إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي توجه المنظمة. وبالتالي الجودة تمكن أو تقود التميز التنظيمي ونتائج التميز التنظيمي جزء من الجودة. (Kanji, 2007, May, pp. 22-23)

ويوفر التميز المؤسسي نهجاً متوازناً لإدارة منظمة من أجل تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة. كما يوفر الأساس لدورة لا تنتهي من التحسين المستمر. والتميز عملية يبدأ الناس من خلالها من حيث هم، يعملون على تحسين منظماتهم بشكل تدريجي على مدى فترة زمنية. وتركز المنظمات التي تسعى للتميز على تحديد وتلبية احتياجات العملاء، والاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية وتطويرها، وتحسين عملياتها الرئيسية.

وتوجد أدلة قوية تشير إلى أن النهج الذي يركز على التميز يمكن أن يحقق تحسين قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في مواجهة المنافسة. ومع الوقت يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة المنتجات والخدمات، والإنتاجية، واستخدام الأصول، والاحتفاظ بالعملاء، والتسويق، ومعنويات الموظفين والمشاركة. (Excellence Canada, 2011, p. 4)

ويستند مفهوم "التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط الذي يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها والوصول بذلك إلى مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة. (غازي، ٢٠١٣، صفحة ١١)

#### ٤- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

#### EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

تعتبر جوائز الجودة الوطنية بمثابة نماذج لإدارة التميز المؤسسي. كل جائزة تمثل اختلافات البلد المضيف في إدارة جميع جوانب المنظمة ويوفر في أطرها المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM).

وتتلخص معايير مختلف جوائز التميز التنظيمي الكلي في جوانب أساسية أهمها إنشاء رؤية ورسالة قوية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات، والالتزام بالتميز، وإدارة القيم والأخلاق، وتنمية الأفراد، والتمكين والابتكار، ورفاه الناس، واستخدام التقنيات الجديدة، والموارد والشراكات، وتقديم خدمة العملاء وخدمة رضا العملاء، وإقامة علاقات عمل جيدة، والمسؤوليات تجاه الجمهور. (Hui & Chuan, 2002, p. 53)

**النموذج الأوروبي للتميز:** أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به في غالبية دول العالم بحيث يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لعمل التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات والإدارات والوحدات التنظيمية التي تسعى لتحقيق التميز (غازي، ٢٠١٣، صفحة ١٠). ويسلط الضوء على أن القادة يجب أن يكونوا "قدوة لثقافة التميز". (Hui & Chuan, 2002, p. 59)

يتكون نموذج التميز من ثلاثة مكونات متكاملة:

١- المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.

٢- نموذج التميز: يتضمن المعايير كإطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق الرادار RADAR إلى ممارسة عملية.

٣- منطق الرادار RADAR: هو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

وتتضمن المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز: ١- إضافة قيمة لصالح المستفيدين، ٢- بناء مستقبل مستدام، ٣- تنمية القدرة المؤسسية، ٤- تسخير الإبداع والابتكار، ٤-

القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة، ٦- الإدارة من خلال المرونة وسرعة تكيف مع التغيير، ٧- النجاح من خلال قدرات ومواهب الموارد البشرية، ٨- استدامة النتائج الباهرة. وتترجم هذه المفاهيم إلى تسعة معايير، هي التي يقاس من خلالها مدى تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المماثلة، وفق درجات إنجازها في كل معيار على حدة، وتتمثل هذه المعايير في: خمسة "ممكنات" ما تقوم به المؤسسة وكيف تقوم به، وأربعة منها تغطي "النتائج" ما تحققه المؤسسة، ويتم تحسين الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج. وتتضمن المعايير التسعة للتميز: القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال للمنظمة. (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ٢٠١٣)

٥- نظرية الانساق الاجتماعية: وتتضمن مجموعة من المفاهيم: (payne, 1991, p. 135)

- المدخلات - الطاقة التي يتم تغذيتها في النسق.
- الإنتاجية - كيف يتم استخدام الطاقة داخل النسق.
- المخرجات - التأثيرات على البيئة للطاقة التي تمر عبر حدود النسق.
- حلقات التغذية الراجعة - المعلومات والطاقة التي يتم تمريرها إلى النسق بسبب مخرجاتها التي تؤثر على البيئة والتي تخبره بنتائج مخرجاته.
- الانتروبيا - ميل الأنظمة إلى استخدام طاقتها الخاصة للاستمرارية.

وفي ضوء نظريات الانساق، ترى الباحثة أنه يمكن تصور عملية التميز المؤسسي للمنظمات غير الربحية كنسق دينامي، يتضمن المدخلات: وتشمل الممكنات (المعايير الخمسة للتميز)، وتتضمن العمليات التحويلية الأنشطة والجهود ومبادرات إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي، أما المخرجات فهي النتائج (المعايير الأربعة للتميز)، والتغذية العكسية تتم من خلال منطوق الرادار لتحسين الممكنات واستدامة التميز.

## سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة

١- نوع الدراسة ومنهجها: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التقييمية، لمناسبتها لطبيعة موضوع الدراسة، والتي تتعلق بتقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وتعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي.

٢- أدوات الدراسة وتصميمها:

أ. المقابلات الشخصية: أثناء عملية جمع البيانات مع المسؤولين والعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين للمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية.

ب. مقياس ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وطبق على مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين والعاملين بالمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية. وتم تطوير أداة الدراسة المبنية على تسعة أبعاد باعتماد النموذج الأوروبي لإدارة التميز. حيث توزعت هذه الأبعاد ضمن مجموعتين:

ضمت المجموعة الأولى (الممكنات) خمسة أبعاد هي: القيادة، والأفراد (الموارد البشرية)، والسياسات والاستراتيجية، والعلاقات والموارد، والعمليات. في حين ضمت المجموعة الثانية (النتائج) أربعة أبعاد هي: نتائج للأفراد، ونتائج للعملاء، ونتائج للمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة التميز، ومراجعة الوثائق المنشورة على الموقع الإلكتروني للاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة "EFQM". تم تطوير أداة المقياس بشكلها النهائي، وإعادة صياغة فقراتها كي تلائم بيئة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية، واعتبار الأيتام هم عملاء المنظمة والمستفيدين من خدماتها.

الصدق والثبات: تم تطبيق الصدق الظاهري بعرض الأداة على عدد (٥) من الأساتذة بكليات الخدمة الاجتماعية جامعتي بني سويف وحلوان، لإبداء الرأي في مدى صلاحية المقياس، وتم استبعاد العبارات التي حصلت على أقل من نسبة (٨٠%)، وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى. وكذلك تم اختبار الصدق الذاتي والثبات، والاتساق الداخلي كالتالي:

جدول رقم (١) معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام معامل ألفا كرومباخ ونتائج صلاحية واعتمادية المقياس

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الاتساق
١	القيادة	٠,٩٤٢	٠,٩٧٠	٠,٨٠٨**
٢	الاستراتيجية	٠,٩١٧	٠,٩٥٧	٠,٨٤٩**
٣	الموارد البشرية	٠,٩٥٠	٠,٩٧٤	٠,٨٦١**
٤	العلاقات	٠,٦٩٥	٠,٨٣٣	٠,٧٢٤**
٥	العمليات	٠,٩١٦	٠,٩٥٧	٠,٧٨٥**
٦	نتائج الافراد (الموارد البشرية)	٠,٨١٥	٠,٩٠٢	٠,٥٤١**
٧	العملاء	٠,٩٢٨	٠,٩٦٣	٠,٨٠٣**
٨	المجتمع	٠,٦٧١	٠,٨١٩	٠,٦٣٣**
٩	الاداء للمنظمة	٠,٨٤٥	٠,٩١٩	٠,٤٨٦**
	الثبات العام للمقياس	٠,٩٥٩	٠,٩٧٩	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام (٠,٩٥٩) وهي أكبر من (٠,٦) مما يعني القدرة على الاعتماد على هذه المقاييس، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (ويمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠,٩٧٩). مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما يتضح صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (معايير التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل، وقد ظهر معظم هذه المعاملات بين (٠,٤٨٦ إلى ٠,٨٤٩)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات، مما يعكس قوة العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد (معايير التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية)، وهذا ما انعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

هذا وتشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كالتالي: ١,٠٠ -



١,٧٩ (عدم الموافقة بشدة)، ١,٨٠-٢,٥٩ (عدم الموافقة)، ٢,٦٠-٣,٣٩ (محايد)، ٣,٤٠-٤,١٩ (الموافقة)، ٤,٢٠-٥,٠٠ (الموافقة بشدة).

### ٣- مجالات الدراسة

(أ) **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال الحصر الشامل للمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية بمدينة بني سويف، حيث بلغت عدد (٣) إجمالي عدد المنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية/ الأهلية)، والتي يوجد بها مؤسسات اجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية بلغ عددهم (٦) مؤسسات، والمشهرة وفقا لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف.

### جدول (٢) يوضح المجال المكاني (الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة)

م	المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية	اسم الجمعية
١	المؤسسة الاجتماعية للبنين	١-جمعية رعاية المؤسسات
٢	المؤسسة الاجتماعية للبنات	
٣	حضانة إيوائية (رضع-أطفال حتى ٦ سنوات)	
٤	دار الحنان للأيتام بنين	٢-جمعية رؤى المرأة
٥	دار الحنان للأيتام بنات	
٦	دار الأيتام بنات جمعية تحسين الصحة	٣-الجمعية النسائية لتحسين الصحة

(ب) **المجال البشري:** طبقت الدراسة من خلال الحصر الشامل لمجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين والعاملين الفنيين بالمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية. ووجدت الباحثة صعوبة في مقابلة جميع أعضاء مجالس الإدارة للجمعيات الأهلية مجتمع البحث، لحالتهم الصحية والعمرية لكبر سنهم. وبلغ العدد الفعلي الإجمالي (٤٤)، كما في جدول (٣).

### جدول (٣) يوضح المجال البشري (مفردات الدراسة)

م	عينة الدراسة	التكرار	النسبة	الترتيب
١	رئيس مجلس إدارة الجمعية	٣	٦,٨%	٥
٢	عضو مجلس إدارة الجمعية	٣	٦,٨%	٥
٣	مدير تنفيذي	٣	٦,٨%	٥
٤	مدير مؤسسة (دار الأيتام)	٦	١٣,٦%	٣
٥	أخصائي اجتماعي	١٢	٢٧,٣%	١
٦	مشرف اجتماعي	٤	٩,١%	٤
٧	أخصائي نفسي	٣	٦,٨%	٥

٢	٢٢,٧ %	١٠	أخرى: (مدير اداري او مالي او قانوني او علاقات عامة)	٨
-	١٠٠ %	٤٤	المجموع	

(ج)المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠١٩/٥/١ إلى ٢٠١٩/٥/٣٠.

#### ٤- حدود الدراسة:

استندت الدراسة الحالية على مسلمات وحدود أساسية:

١- أن الجمعيات أو كما تسمى المنظمات الأهلية (أو المنظمات غير الحكومية، والمنظمات

غير الربحية) هي إحدى الأجهزة الرئيسية لطريقة تنظيم المجتمع، ومن هنا وجب الاهتمام

بها وتقييمها وأهمية تميز الأداء المؤسسي أو التنظيمي.

٢- أهمية العملية التقييمية للمنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، باعتبار التقييم أحد

المراحل المهنية لطريقة تنظيم المجتمع.

٣- أن الاستعانة بالنماذج الحديثة والشائعة الاستخدام للتميز المؤسسي والتي ثبت تطبيقها

بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية، واختبار صلاحيتها وتطبيقها على المنظمات

المصرية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية المؤسسية مدينة بني

سويف)، وبما يتناسب مع طبيعة مجالها. مما يساعد على الاثراء النظري والعملي للطريقة

والمهنة، ويضمن الدقة والموضوعية في الحكم على نواحي القوة والضعف والتحديات،

ويساعد على التميز لتلك المؤسسات المهنية.

٤- أبدت المنظمات مجتمع الدراسة أثناء المقابلات الميدانية تقبلها للنموذج وأهميته في تميزها،

مما يتطلب دراسات أخرى لتدريب تلك المنظمات على تطبيق النموذج بتلك المنظمات

والتطوير التنظيمي وفقا للنموذج.

٥- إلا أن حدود الدراسة تقتصر في تطبيقها على حصر شامل للمنظمات غير الربحية

(المنظمات الأهلية) التي يوجد بها مؤسسات اجتماعية للمحرومين من الرعاية المؤسسية

بمدينة بني سويف وعددها (٣)، وذلك خلال المجال الزمني للدراسة.

### سابعا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### ١ - المتغيرات الديموغرافية:

جدول (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة طبقا للمتغيرات الديموغرافية

م	النوع	التكرار	النسبة	الترتيب	م	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة	الترتيب
١	ذكر	١٨	٤٠,٩ %	٢	١	نعم	١٤	٣١,٨ %	٢
٢	أنثى	٢٦	٥٩,١ %	١	٢	لا	٣٠	٦٨,٢ %	١
	المجموع	٤٤	١٠٠ %	-		المجموع	٤٤	١٠٠ %	-
م	العمر	التكرار	النسبة	الترتيب	م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب
١	أقل من ٣٠	٥	١١,٤ %	٣	١	أقل من سنتين	٧	١٥,٩ %	٣
٢	٣١ - ٤٠	٢٤	٥٤,٥ %	١	٢	٢-٥	٧	١٥,٩ %	٣
٣	٤١ - ٥٠	٩	٢٠,٥ %	٢	٣	٦-١٠	١١	٢٥ %	٢
٤	٥١ - ٦٠	٣	٦,٨ %	٤	٤	١١-١٥	٧	١٥,٩ %	٣
٥	أكثر من ٦٠	٣	٦,٨ %	٤	٥	أكثر من ١٥ سنة	١٢	٣٧,٣ %	١
	المجموع	٤٤	١٠٠ %	-		المجموع	٤٤	١٠٠ %	-
م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب					
١	مؤهل متوسط	٩	٢٠,٥ %	٣					
٢	مؤهل فوق متوسط	٢	٤,٥ %	٥					
٣	مؤهل عالي	١٧	٣٨,٥ %	١					
٤	دراسات عليا	٣	٦,٨ %	٤					
٥	بكالوريوس خدمة اجتماعية	١٣	٢٩,٥ %	٢					
	المجموع	٤٤	١٠٠ %	-					

يتضح من الجدول السابق أن:

١. أغلبية مفردات الدراسة كانوا من الإناث ويحوزون نسبة (٥٩,١%)، يليها الذكور بنسبة (٤٠,٩%).

٢. أغلبية مفردات الدراسة تقع في الفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) ويحوزون نسبة (٥٤,٥%)، يليها الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) بنسبة (٢٠,٥%)، ثم الفئة العمرية (أقل من ٣٠)، بنسبة (١١,٤%)، وأخيراً الفئة العمرية (٥١-٦٠ سنة)، والفئة العمرية (أكثر من ٦٠) بنسبة (٦,٨%).

٣. أغلبية مفردات الدراسة ممن يحملون (مؤهل عالي)، ويحوزون نسبة (٣٨,٥%)، يليها (بكالوريوس خدمة اجتماعية) بنسبة (٢٩,٥%)، ثم المؤهل العلمي (مؤهل متوسط) بنسبة (٢٠,٥%)، ثم المؤهل العلمي (دراسات عليا) بنسبة (٦,٨%)، وأخيراً المؤهل العلمي (مؤهل فوق متوسط)، بنسبة (٤,٥%).

٤. أغلبية مفردات الدراسة ممن لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة)، ويحوزون نسبة (٣٧,٣,٨%)، يليها سنوات الخبرة (٦-١٠ سنوات) بنسبة (٢٥%)، ثم سنوات الخبرة (أقل من سنتين، من ٥-٢، من ١١-١٥) بنسبة (١٥,٩%) لكل منهم.

٥. أغلبية مفردات الدراسة ممن (لم يحصلون على دورات تدريبية)، ويحوزون نسبة (٦٨,٢%)، بينما (الحاصلون على دورات تدريبية) بنسبة (٣١,٨%).

٢- ممارسات التميز المؤسسي بالمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية

المؤسسية (الممكنات، النتائج)

جدول (٥) يوضح ممارسات تميز "القيادة" داخل المؤسسات

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب

٢	1.040	3.94	٦	1.035	4.25	١ تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية
٣	.990	3.86	٢	.518	4.63	٢ تخضع نظم الإدارة في المؤسسة للمراجعة المستمرة والتطوير
١	.950	4.11	١	.463	4.75	٣ تحرص إدارة المؤسسة على بناء وإدارة علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة
٥	1.174	3.78	٦	.707	4.25	٤ تقدر إدارة المؤسسة إسهامات وإنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية
٥	1.017	3.78	٧	.641	4.13	٥ تتبنى إدارة المؤسسة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز
٤	.971	3.83	٣	.518	4.62	٦ تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية
١٠	1.183	3.47	٦	.707	4.25	٧ توفر إدارة المؤسسة بيئة مشجعة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار في كل جوانبها
٧	1.195	3.67	٥	.744	4.38	٨ تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعاون والعمل الفريقي
١٢	1.194	3.06	٩	1.195	3.50	٩ تشرك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها
٦	1.131	3.75	٨	1.408	3.63	١٠ تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة المتميزة
٨	1.050	3.61	٧	.835	4.13	١١ توفر المؤسسة خطط إصلاحية وتطويرية، مع متابعة تنفيذها
١١	1.273	3.42	٧	.835	4.13	١٢ التنبؤ بالمشكلات والأزمات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها
٣	1.150	3.86	٦	.886	4.25	١٣ تراعي المؤسسة ترتيب الأولويات في العمل الإداري
٩	.998	3.56	٨	1.061	3.63	١٤ تهتم المؤسسة ببناء وتعزيز ثقافة داعمة للتميز
٩	1.319	3.56	٨	1.061	3.63	١٥ تهتم المؤسسة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين
٨	1.293	3.61	٧	.835	4.13	١٦ يطور القادة رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها
٨	1.248	3.61	٤	.535	4.50	١٧ يقدم القادة القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية في المؤسسة.
١٣	1.454	3.00	٨	1.188	3.63	١٨ تتم المشاركة في المؤتمرات والندوات خاصة المتعلقة بالجودة والتميز
	٠,٨٢٦	٣,٦٤		٠,٤٦٢	٤,١٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (القيادة)، وذلك بمتوسط قدره (٤,١٣) بنسبة ٨٢,٦% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٦٤) بنسبة ٧٢,٨% من وجهة نظر العاملين.

#### وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تحرص إدارة المؤسسة على بناء وإدارة علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٧٥، ومن وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٤,١١.

- يليها تخضع نظم الإدارة في المؤسسة للمراجعة المستمرة والتطوير بالترتيب الثاني من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٦، وبالترتيب الثالث من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٨٦.

- يليها تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية بالترتيب الثالث من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٦٢، وبالترتيب الرابع من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٨٣.

- وجاءت بالترتيب الأخير تشرك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٣,٥، والترتيب قبل الأخير من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٠٦.

وقد اتضح من المقابلات الميدانية أن الجمعيات الأهلية أو كما تسمى المنظمات غير الحكومية أو غير الربحية -بصفة عامة- والمؤسسات الاجتماعية للأيتام خاصة، مازالت لم تدخل اتجاه التميز والجودة وفق النماذج، حيث لا تتجه للتطوير الا في ضوء برامج التطوير والجودة بالوزارة (التضامن الاجتماعي) وبدعم خارجي أو حكومي، وتعتبر أكبر وأقدم جمعية في محافظة بني سويف للرعاية الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية (جمعية رعاية المؤسسات) وتعتبر تحت التطوير. وفي ضوء ذلك لا توجد بالواقع رؤية أو رسالة مكتوبة وواضحة ومعلنة أو ثقافة تدعم التميز داخل المنظمات غير الربحية (الجمعيات الأهلية) مجتمع الدراسة أو خطط للتطوير

والجودة والتحسين، ويتم العمل وفق نظام اداري معمول به داخل كل جمعية وفق القادة بتلك الجمعيات. لا يوجد الادارة الفاعلة للتغيير والتنافسية والتميز داخل المنظمات غير الحكومية، خاصة ان مجالس الادارة من المتطوعين، وأغلبهم كبار السن وليس لديهم استعداد للتغيير والتطوير والرقمنة.

وقد أكدت دراسة (Qawasmeh, Darqal, & Qawasmeh, 2013) على دور الثقافة التنظيمية (OC) في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت دراسة (Thor, 2012) على تغير أدوار قائد الجودة بشكل كبير، حيث تحولت إلى مبادرات الوقاية والتحسين. ودور كل الموظفين عن جودة العمليات التي يعملون فيها، وتحول وظيفة الجودة بعيداً عن أنشطة الرقابة إلى مبادرات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومنهجية Lean Six Sigma، وتركز كليهما بشدة على خلق ثقافة العمل الجماعي والتحسين المستمر. كما أضافت دراسة (T.Hussain & S. Waheed, 2010) أهمية الممارسات التنظيمية الرئيسية المعتمدة والمنفذة التي يمكن إثبات فعاليتها في قيادة المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي. مما يتطلب الحاجة الى تدريب القيادات التنفيذية بالمنظمات غير الحكومية ومجالس الإدارة على القيادة الرشيدة والتميزة لقيادة منظماتها الى التميز والابتكار والتنافسية.

#### جدول (٦) يوضح ممارسات تميز "السياسات والاستراتيجية"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتبنى إدارة المؤسسة استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار	3.88	.991	٥	3.31	1.283
٢	تقوم المؤسسة بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر	4.13	.991	٣	3.31	1.191
٣	تقوم المؤسسة بتفعيل استراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات	4.00	.926	٤	3.22	1.198
٤	يتم نشر الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في المؤسسة على موقعها الالكتروني	1.63	1.061	٩	1.44	.773
٥	وضع الاستراتيجيات بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية	3.88	.835	٥	3.47	1.253
٦	تتلاءم البرامج والأنشطة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.50	1.069	٦	3.22	1.174
٧	مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرئيسية باستمرار	4.00	.756	٤	3.28	1.085

٥	1.108	3.03	١	.916	4.38	٨	تستند استراتيجية المؤسسة على فهم عميق والاستفادة من التحليل لقدرات المؤسسة الداخلية وبينتها الخارجية
٣	1.111	3.28	٢	.707	4.25	٩	تستند السياسات والاستراتيجيات بالمؤسسة إلى معلومات دقيقة
٢	1.142	3.31	٥	1.356	3.88	١٠	تهتم المؤسسة بتقييم الاستراتيجيات للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها
٦	1.231	2.50	٧	1.061	3.38	١١	إطلاع جميع العاملين على الخطة السنوية للمؤسسة
٧	1.242	2.33	٨	1.512	2.50	١٢	إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمؤسسة
٥	1.204	3.08	٤	.756	4.00	١٣	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة
٤	1.174	3.22	٣	.991	4.13	١٤	تتبنى المؤسسة فكر متطور يتيح فرص استقطاب الكفاءات اللازمة لنجاح العمل
	٠,٨٠٤	3		٠,٥٧٣٢	٣,٦٨		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (السياسات والاستراتيجية)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٨) بنسبة ٧٣,٢% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣) بنسبة ٦٠% من وجهة نظر العاملين. وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تستند استراتيجية المؤسسة على فهم عميق والاستفادة من التحليل لقدرات المؤسسة الداخلية وبينتها الخارجية، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٣٨، وبالترتيب الخامس من وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,٠٣
- يليها بالترتيب الثاني تستند السياسات والاستراتيجيات بالمؤسسة إلى معلومات دقيقة من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٢٥، وبالترتيب الثالث من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٢٨.
- يليها بالترتيب الثالث تقوم المؤسسة بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,١٣، وبالترتيب الثاني من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٣١.



- وجاءت بالترتيب الاخير يتم نشر الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في المؤسسة على موقعها الالكتروني من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ١,٦٣، والترتيب قبل الأخير من وجهة نظر العاملين بمتوسط ١,٤٤.

وقد أظهرت المقابلات الميدانية عدم وجود موقع الكتروني للجمعيات الأهلية والمؤسسات الاجتماعية مجتمع الدراسة، وعدم وجود خطة استراتيجية للمؤسسات، وتعتمد على ما تطلبه الجهة الادارية فقط من مشروع ميزانية للعام الجديد، واطلاع العاملين لا يتم الا في ضوء اختصاصاتهم فقط. ولا يوجد مشاركة من المجتمع الخارجي، حيث تعتمد على اعضاء الجمعية العمومية فقط كممثلين عن المجتمع المحلي، ولا يتم وضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة كالموارد مثلا والطوارئ. ولا تتبنى المؤسسة فكر متطور لاستقطاب الكفاءات، وانما التعيين لأهل الثقة والاقارب والمعارف الشخصية والرضا بالراتب، وليس معايير للاختيار خاصة أن ضعف الراتب يقلل جذب واستقطاب عناصر الكفاءة. وهو ما أكدته دراسة (حجازي، ٢٠١٦) ووجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد اجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في قطاع غزة. كما أكدت دراسة (ASGAR, 2015) على التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كأساس لتحقيق التميز المؤسسي. مما يتطلب الحاجة الى ضرورة تدريب القيادات التنفيذية، والعاملين بالمنظمات غير الربحية (الجمعيات الاهلية) على التخطيط الاستراتيجي.

جدول (٧) يوضح ممارسات تميز الموارد البشرية "الأفراد"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقوم المؤسسة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي	3.87	.991	٧	3.11	1.260
٢	يتم اشراك العاملين في أنشطة وفعاليات المؤسسة	4.00	.756	٦	3.61	1.128
٣	تحرص المؤسسة على تحديد مستويات المعرفة والقدرات لدى العاملين وتسعى إلى تمهينها والمحافظة عليها	4.13	1.126	٥	3.44	1.182
٤	تهتم المؤسسة بمعايير الأمن والسلامة العامة في كافة مرافق المؤسسة	4.63	.744	١	3.86	1.313
٥	تهتم المؤسسة بالارتقاء بقدرات العاملين	3.63	.744	٨	3.67	1.195

						وتطوير أدائهم
١٢	1.242	3.00	٩	1.061	3.38	٦ تتيح المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة في صياغة الخطط التطويرية
٦	1.178	3.39	٢	.535	4.50	٧ تمنح المؤسسة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه
٧	1.348	3.31	٥	.991	4.13	٨ يتم تقييم العاملين بالمؤسسة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة
١٣	1.363	2.83	٨	.744	3.63	٩ إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم
١١	1.362	3.03	٢	.535	4.50	١٠ السماح للعاملين بحق الاعتراض على نتائج تقييمهم
٨	1.355	3.22	٤	1.035	4.25	١١ يتم مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز في المؤسسة
٩	1.320	3.17	٥	.641	4.13	١٢ تحرص المؤسسة على تشجيع العاملين وافساح المجال لهم لتحقيق طموحاتهم المهنية
٤	1.230	3.53	٢	.756	4.50	١٣ تحرص المؤسسة على تنمية الحوار والتواصل الفعال بين العاملين
٣	1.225	3.61	٨	.744	3.63	١٤ تحرص المؤسسة على تشجيع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والانجاز
٣	1.225	3.61	٣	.744	4.38	١٥ تحرص المؤسسة على التواصل الدائم مع العاملين والاستماع إليهم
		٣,٣٥			٤,٠٨٦	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (الأفراد/الموارد البشرية)، وذلك بمتوسط قدره (٤,٠٨٦) بنسبة ٨١,٧٢% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٣٥) بنسبة ٦٧% من وجهة نظر العاملين.

#### وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تهتم إدارة المؤسسة بمعايير الأمن والسلامة العامة في

كافة مرافق المؤسسة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٦٣، ومن

وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,٨٦.

- يليها بالترتيب الثاني تمنح المؤسسة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٥٠، وبالترتيب السادس من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٣٩.
- يليها بالترتيب الثاني (مكرر) السماح للعاملين بحق الاعتراض على نتائج تقييمهم، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٥٠، بينما جاء بالمراتب الأخيرة (الترتيب الحادي عشر) من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٠٣.
- وجاءت بالترتيب الأخير تتيح المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة في صياغة الخطط التطويرية، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٣,٣٨، وجاء بالمراتب الأخيرة أيضا (الثاني عشر) من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٠٠.
- وقد أظهرت المقابلات الميدانية عدم وجود ادارة للموارد البشرية للمؤسسات الاجتماعية بالجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة، ولا يوجد تقييم دوري فعلي، لكي يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم الاداء، وانما يتم شفهي للمتابعة وليس تقارير اداء مكتوبة. مما يتطلب ضرورة بناء القدرات للمنظمات.
- وأكدت دراسة (الصالح، ٢٠١٥) أن العاملين في المنظمات غير الربحية (الجمعيات الأهلية) يرون أن لتعامل الادارة معهم بطريقة ايجابية ومتميزة الأثر الكبير في تمثيتهم مما ينعكس ايجابا على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الابداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها، وأن لمساهماتهم الابداعية لها دور فعال في تعزيز وتطوير الابداع المؤسسي في المنظمة بها. وأن لأساليب تنمية المورد البشري من تأهيل وتفويض وتقدير، الدور الكبير في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم.

#### جدول (٨) يوضح ممارسات تميز "العلاقات والموارد"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتسم مسئول العلاقات الخارجية في المؤسسة بالوعي والتطور	4.13	.991	٣	3.36	1.313

٩	1.134	3.50	٩	1.195	3.00	يتسم مسئول الموارد المالية في المؤسسة بالوعي والمسؤولية	٢
٨	1.082	3.53	٧	1.165	3.75	تتم إدارة المعلومات والمعرفة في المؤسسة بأسلوب مخطط ومنظم	٣
١	6.789	4.97	٧	1.282	3.75	ضعف مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم	٤
٧	1.315	3.61	٦	1.356	3.87	تحرص المؤسسة على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة والشفافية	٥
٦	1.298	3.83	١	.916	4.38	تهتم المؤسسة ببناء علاقات خارجية بمؤسسات المجتمع المختلفة بما يعود بالنفع على المؤسسة	٦
٧	1.153	3.61	٤	1.414	4.00	تهتم المؤسسة بتبادل الخبرات مع المؤسسات المختلفة فيما بينها	٧
٦	1.028	3.83	٢	.886	4.25	تمتلك المؤسسة مبانى وتجهيزات كافية وملئمة لطبيعة الأنشطة	٨
٢	.967	4.08	٣	.835	4.13	تتم صيانة المبانى والتجهيزات بالمؤسسة بشكل دوري	٩
٣	1.145	4.06	١	.744	4.38	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المالية بالاعتماد على معلومات دقيقة	١٠
١١	.926	3.33	٥	.835	3.88	توظيف المؤسسة التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية لدعم ثقافة الابداع والابتكار	١١
٩	1.404	3.50	٣	1.126	4.13	تمتلك المؤسسة نظام ماليا واضحا	١٢
١٢	1.009	3.31	١٠	1.458	2.88	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة	١٣
١٣	1.090	3.11	٨	.756	3.50	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات محدثة باستمرار	١٤
٥	1.079	3.92	٢	1.488	4.25	توفر المؤسسة الموارد المالية من مصادر خارجية كالتبرعات	١٥
٤	1.094	3.94	٧	1.282	3.75	تحرص المؤسسة على توفير سبل الاتصال بكافة الأطراف المعنية	١٦
	٠,٨٤٥	٣,٨١		٠,٦٠٦	٣,٩٤	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (العلاقات والموارد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٤) بنسبة ٧٨,٨% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٨١) بنسبة ٧٦,٢% من وجهة نظر العاملين. وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تهتم المؤسسة ببناء علاقات خارجية بمؤسسات المجتمع المختلفة بما يعود بالنفع على المؤسسة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٣٨، وبالترتيب السادس من وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,٨٣.
- يليها بالترتيب الثاني تمتلك المؤسسة مباني وتجهيزات كافية وملائمة لطبيعة الأنشطة من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٢٥، وبالترتيب السادس أيضا من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٨٣.
- يليها بالترتيب الثالث تتم صيانة المباني والتجهيزات بالمؤسسة بشكل دوري من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,١٣، وبالترتيب الثاني من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٤,٠٨.
- وجاءت بالترتيب الاخير تشجع المؤسسة العاملين على استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٢,٨٨، والترتيب قبل الأخير من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٣١.
- وقد أظهرت المقابلات الميدانية عدم وجود مسئول علاقات خارجية الا في جمعية واحدة فقط (جمعية رعاية المؤسسات)، ولا يوجد وظيفة مسئول موارد مالية وانما المحاسب او المدير المالي او ضمن اختصاصات المدير التنفيذي (مثل جمعية تحسين الصحة)، ولا توجد ادارة للمعرفة أو قواعد بيانات محدثة بالجمعيات الاهلية (المنظمات غير الربحية)، ولا تدخل الجمعيات الاهلية من خلال مؤسسات الايتام في شراكات أو تبادل خبرات مع مؤسسات اخري.
- ويفسر ذلك ما أكدته دراسة (عوض، ٢٠١٠) أن أهم المعوقات لاستخدام آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام: غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية، الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية، وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير. وهو ما أكدته دراسة (الضلاعين، ٢٠١٠) أن هناك أثرًا لأبعاد

إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

### جدول (٩) يوضح ممارسات تميز "العمليات"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقوم المؤسسة بتصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية	3.63	1.302	٦	3.51	.951
٢	تحرص المؤسسة على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق المنافع للعاملين والايتم وكافة أصحاب المصلحة	4.13	.641	٣	3.67	.986
٣	يتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناء على حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة	3.88	.835	٥	3.47	.941
٤	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات بأعلى مستويات الجودة	4.38	.744	١	4.19	.822
٥	تقوم المؤسسة بإدامة العلاقات والتواصل مع الأيتم بعد خروجهم من المؤسسة	4.00	.926	٤	3.28	1.386
٦	تحرص المؤسسة على إدامة الحوار مع الجميع بأسلوب يستند إلى الانفتاح والشفافية والثقة	4.38	.744	١	3.97	.910
٧	تحرص المؤسسة على مساعدة العاملين في تحقيق الإبداع	4.25	.886	٢	3.03	1.108
٨	تحرص المؤسسة على استثمار طاقات العاملين	4.38	.744	١	3.42	1.105
٩	تحرص المؤسسة على استثمار الوقت في إدارة عمليات الأداء المؤسسي	4.13	.835	٣	3.31	1.167
١٠	تحرص المؤسسة على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم	4.13	.835	٣	3.44	.998
١١	تهتم المؤسسة بمراعاة الوضوح في تحديد مهام العاملين ومسئولياتهم	4.25	.886	٢	3.69	1.009
١٢	تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال منحهم الدعم والتعزيز المناسبين	4.00	.756	٤	3.33	1.121
١٣	تعمل المؤسسة على ترقية العاملين وفقاً لأسس تتسم بالعدالة والموضوعية	3.88	.835	٥	3.22	1.174
١٤	تتبع المؤسسة أنجح الطرق والوسائل للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء	3.63	.744	٦	3.19	1.064

٩	1.042	3.33	٥	.835	3.88	١٥ تهتم المؤسسة بإحداث تغييرات في بيئة العمل وهيكلته بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية
	٠,٩٠٣	٣,٦٥		٠,٥٩٥	٤,١٤	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (العمليات)، وذلك بمتوسط قدره (٤,١٤) بنسبة ٨٢,٨% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٦٥) بنسبة ٧٣% من وجهة نظر العاملين.

#### وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تحرص المؤسسة على توفير الخدمات للأيتام بأعلى مستويات الجودة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٣٨، ومن وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٤,١٩.
- يليها بالترتيب الأول (مكرر) تقوم المؤسسة بإدامة العلاقات والتواصل مع الأيتام بعد خروجهم من المؤسسة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٠٠، وبالمراتب الأخيرة (الترتيب الحادي عشر) من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٢٨.
- يليها بالترتيب الأول (مكرر) تحرص المؤسسة على استثمار طاقات العاملين، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,٣٨، وبالترتيب الثامن من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٤٢.
- وجاءت بالترتيب الأخير تقوم إدارة المؤسسة بتصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٣,٦٣. بينما جاء بالترتيب الأخير من وجهة نظر العاملين تحرص المؤسسة على مساعدة العاملين في تحقيق الإبداع بمتوسط ٣,٠٣.

وقد أظهرت المقابلات الميدانية عدم وجود ادارة للعمليات في المنظمات غير الربحية (الجمعيات الاهلية). وقد أكد (EFQM, 2013, p. 5) أن المنظمات المتميزة تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، لتوليد قيمة متزايدة لصالح العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

### جدول (١٠) يوضح "النتائج للأفراد"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تراعي المؤسسة حاجات ورغبات العاملين وتسعى إلى تحقيقها	3.63	.518	٤	3.28	1.111
٢	تمنح المؤسسة رواتب جيدة للعاملين	3.12	1.126	٥	2.61	1.225
٣	توفر المؤسسة خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين	4.25	.707	٢	3.47	1.444
٤	الشفافية (شفافية إجراءات أنظمة الموارد البشرية، شفافية القرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية)	4.38	.744	١	3.19	1.142
٥	انجازات التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات وبرامج التدريب)	3.75	1.282	٣	2.94	.860
٦	مستويات الرضا (قلة الغياب والإجازات المرضية والتظلمات)	3.75	1.389	٣	3.11	1.008
٧	الرضا للعاملين عن وظائفهم (النظام الإداري المعمول به، شروط العمل، والسلامة البيئية والأمان الوظيفي)	4.38	.744	١	3.08	.874
٨	الانجازات (الإنتاجية مع الكفاءة المطلوبة)	4.25	.886	١	3.19	.889
الإجمالي		٣,٩٤	٠,٦٢٣		٣,١١	٠,٦٧٣

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد النتائج (الأفراد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٤) بنسبة ٧٨,٨% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,١١) بنسبة ٦٢,٢% من وجهة نظر العاملين.

### وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول الشفافية (شفافية إجراءات أنظمة الموارد البشرية، شفافية القرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية)، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط قدره ٤,٣٨، وبالترتيب الثالث من وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,١٩.



- يليها الرضا الوظيفي للعاملين عن وظائفهم (النظام الإداري المعمول به، شروط العمل، والسلامة البيئية والأمان الوظيفي والأجور الخ) بمتوسط ٤,٣٨ من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وبمتوسط ٣,٠٨ من وجهة نظر العاملين.
- وجاءت بالترتيب الأخير تمنح المؤسسة رواتب جيدة للعاملين، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٣,١٢، والترتيب الأخير من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٢,٦١، يليها من وجهة نظر العاملين انجازات التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات وبرامج التدريب) بمتوسط ٢,٩٤، بينما من وجهة نظر القيادات جاءت بمتوسط ٣,٧٥.

ويتفق ذلك مع ما أسفرت عنه دراسة (Yoon & Kelly, 2008) أن بعض الظروف مثل الأجور المنخفضة والمرافق السيئة والمزايا الضئيلة، ستجعل العاملين غير راضين وعرضة للمغادرة.

وقد أشارت دراسة (Thor, 2012) أنه قد تم دمج المسؤوليات التقليدية المتعلقة بمراقبة الجودة في دور كل الموظفين. بمعنى، كل فرد مسؤول الآن عن جودة العمليات التي يعملون فيها، وهناك حاجة إلى القليل من مراقبة الجودة الخارجية. أدى تحول وظيفة الجودة بعيداً عن أنشطة الرقابة إلى مبادرات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومؤخراً منهجية Lean Six Sigma، من خلال خلق ثقافة العمل الجماعي والتحسين المستمر. من المحتمل وجود عنصران قد يؤثران على نجاح عملية التميز المؤسسي هما خبراء التحسين العاملين في مثل هذه البيئات التنظيمية، والمشاركة في العمل. بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تتحكم في المشاركة مثل الموارد المتاحة وبيئة العمل ودعم القيادة.

كما أكد النموذج الأوربي للتميز أن المنظمات المتميزة تحقق النتائج البارزة والمستدامة التي تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين (EFQM, 2013, p. 5).

#### جدول (١١) يوضح النتائج "للعلماء"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحصل الأيتام على خدمات مميزة	4.13	.835	٢	4.03	1.028
٢						

٢	توفر المؤسسة بيئة صحية ومرافق عامة	4.13	.835	٢	4.06	1.241	١
٣	الشفافية (سهولة الوصول للمعلومات وإجراءات الانجاز والخدمات)	4.13	.835	٢	3.42	1.156	٦
٤	تقديم الخدمات (معالجة شكاوى، إرشاد الأيتام على كيفية الحصول على الخدمات)	4.25	.886	١	3.53	1.134	٤
٥	الجودة والإبداع في الخدمات المقدمة	4.00	.756	٣	3.39	1.103	
٦	الانطباع العام لدى الأيتام (الاتصال والمرونة والاستجابة والمبادرة والعدالة)	4.00	.926	٣	3.47	1.108	٥
٧	رضا العملاء (الأيتام) عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.75	1.035	٤	3.56	1.081	٣
الإجمالي		٤,٠٥	٠,٧٤٤		٣,٦٤	٠,٩٣٦	

ينتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (العملاء)، وذلك بمتوسط قدره (٤,٠٥) بنسبة ٨١% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٦٤) بنسبة ٧٢,٨% من وجهة نظر العاملين.

#### وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تقديم الخدمات (معالجة شكاوى، إرشاد الأيتام على كيفية الحصول على الخدمات) بمتوسط ٤,٢٥ من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وبالترتيب الرابع من وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,٥٣.
- يليها بالترتيب الثاني الشفافية (سهولة الوصول للمعلومات وإجراءات الانجاز والخدمات) من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٤,١٣، وبالترتيب قبل الاخير من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٤٢.
- وجاءت بالترتيب الاخير رضا العملاء (الأيتام) عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، من وجهة نظر القيادات التنفيذية بمتوسط ٣,٧٥، والترتيب الثالث من وجهة نظر العاملين بمتوسط ٣,٥٦.

وقد أكدت دراسة (Mi, Park, & Dahlgaard, 2008, p. 2) أن التميز في الابتكار المستدام يعني أن المنتجات أو الخدمات الجديدة المبتكرة تم تطويرها بطريقة ترضي العملاء على المدى

القصير، وترضي أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين والمجتمع على المدى الطويل، بطريقة متوازنة. كما أكد النموذج الأوربي للتميز أن المنظمات المتميزة تحقق النتائج البارزة والمستدامة التي تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها (EFQM, 2013, p. 5).

جدول (١٢) يوضح النتائج "للمجتمع"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تلبية المؤسسة حاجات المجتمع المحلي من خلال الخدمات والأنشطة المتعددة	3.88	1.126	٢	3.56	.998
٢	تسهم المؤسسة في التأثير المجتمعي من خلال الحماية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الاسرية	3.50	1.309	٣	3.42	.874
٣	تتمتع الجمعية بصورة وسمعة جيدة في المجتمع	3.25	1.165	٤	3.19	1.191
٤	تشارك المؤسسة المجتمع المحلي والوطني في أنشطته المختلفة (الأنشطة والاحتفالات)	4.00	.756	١	3.69	1.142
	الإجمالي	٣,٦٦	٠,٨٧٦		٣,٤٦	٠,٧٣

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة، على إجمالي بعد (المجتمع)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٦) بنسبة ٧٣,٢% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٤٦) بنسبة ٦٩,٢% من وجهة نظر العاملين. وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول (تشارك المؤسسة المجتمع المحلي والوطني في

أنشطته المختلفة (الأنشطة والاحتفالات)، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط

قدره ٤,٠٠، ومن وجهة نظر العاملين بمتوسط قدره ٣,٦٩.

- بينما جاءت بالترتيب الاخير (تتمتع الجمعية بصورة وسمعة جيدة في المجتمع)

وذلك بمتوسط (٣,٢٥)، من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وبمتوسط ٣,١٩ من وجهة نظر

العاملين. حيث بعض السلوكيات السلبية لبعض ابناء المؤسسة (دار الايتام) بالمجتمع

الخارجي، مما ينعكس على سمعة المؤسسة، خاصة في ظل عدم الفصل بين معلومي

النسب ومجهولي النسب.

وقد أكد النموذج الأوربي للتميز أن المنظمات المتميزة تحقق النتائج البارزة والمستدامة التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع (EFQM, 2013, p. 5).

جدول (١٣) يوضح النتائج "للأداء"

م	العبارات	القيادات التنفيذية			العاملين	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحتل المؤسسة مكانا متميزا بين مثيلاتها من المؤسسات الايوائية	4.38	.916	١	4.25	.967
٢	تسعى المؤسسة لطرح واستحداث برامج وخدمات جديدة وبما يتناسب مع استراتيجيتها ومواردها	3.63	1.188	٤	3.81	.980
٣	التزام المؤسسة بالعمل كمنظمة مسؤولة في المجتمع	4.25	.886	٢	4.11	.979
٤	تشارك المؤسسة في النشاطات المجتمعية	3.63	1.061	٤	3.89	.919
٥	الشفافية (سهولة الوصول للمعلومات، وتعريف المنظمة بإنجازاتها المجتمعية	3.88	.991	٣	3.58	1.105
	الإجمالي	٣,٩٥	٠,٧٦٩		٣,٩٣	٠,٧٨٨

يتضح من الجدول السابق: أن اتجاهات مفردات البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، على إجمالي بعد (الأداء)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٥) بنسبة ٧٩% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، و(٣,٩٣) بنسبة ٧٨,٦% من وجهة نظر العاملين.

وجاءت الاستجابات وفق الترتيب التالي:

- جاءت في الترتيب الأول تحتل المؤسسة مكانا متميزا بين مثيلاتها من

المؤسسات الايوائية، من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بمتوسط ٤,٣٨، ومن وجهة

نظر العاملين بمتوسط قدره ٤,٢٥.

- وجاءت بالترتيب الاخير من وجهة نظر القيادات التنفيذية تسعى المؤسسة  
لترح واستحداث برامج وخدمات جديدة وبما يتناسب مع استراتيجيتها ومواردها، تشارك  
المؤسسة في النشاطات المجتمعية، وذلك لكلا منهما بمتوسط ٣,٦٣.
- وجاءت بالترتيب الاخير من وجهة نظر العاملين الشفافية (سهولة الوصول  
للمعلومات، وتعريف المنظمة بإنجازاتها المجتمعية) بمتوسط ٣,٥٨.

رغم ما أكدته دراسة (Kolzow, 2012) من أن إدارة التميز في المنظمات غير الربحية تعتبر تحدياً في القرن الحادي والعشرين. تدفع الضغوط المتزايدة العديد من المنظمات إلى مناخ المساءلة وإظهار النتائج وإثبات عائد التمويل المستثمر. وقد أكدت دراسة (الرمادي، ٢٠١٨) أن أكثر أبعاد التميز المؤسسي ارتباطاً بتطوير برامج الجمعيات الأهلية هي بالترتيب: الإخلاص والانتماء، ثم الالتزام بأنظمة العمل، يليها خدمة العملاء، وأخيراً استثمار الإمكانيات التكنولوجية.

### ثامناً: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفروض

الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع أن يكون مستوى إدارة التميز (الممكنات، النتائج) بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) مرتفعاً من وجهة نظر المسؤولين والعاملين.

جدول (١٤) يوضح مستوى التميز المؤسسي (الممكنات، النتائج) بالمؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية

العاملين		القيادات التنفيذية			معايير التميز المؤسسي	
الترتيب	النسبة المرجحة	المتوسط الحسابي	الترتيب	النسبة المرجحة		المتوسط الحسابي
٣	٧٢,٨%	٣,٦٤	٢	٨٢,٦%	٤,١٣	القيادة
٥	٦٠%	٣,٠٠	٥	٧٣,٢%	٣,٦٨	"السياسات والاستراتيجية
٤	٦٧%	٣,٣٥	٣	٨١,٧٢%	٤,٠٨٦	الموارد البشرية
١	٧٦,٢%	٣,٨١	٤	٧٨,٨%	٣,٩٤	العلاقات والموارد
٢	٧٣%	٣,٦٥	١	٨٢,٨%	٤,١٤	العمليات
-	٧٠%	٣,٥	-	٨٠%	٤,٠٠	اجمالي الممكنات
٤	٦٢,٢%	٣,١١	١	٧٨,٨%	٣,٩٤	نتائج الأفراد
٢	٧٢,٨%	٣,٦٤	٢	٨١%	٤,٠٥	نتائج العملاء
٣	٦٩,٢%	٣,٤٦	٤	٧٣,٢%	٣,٦٦	نتائج المجتمع

نتائج الأداء الكلي للمنظمة	٣,٩٥	%٧٩	٣	٣,٩٣	%٧٨,٦	١
اجمالي النتائج	٣,٩٣	%٧٨,٦	-	٣,٥	%٧٠	-
إدارة التميز الكلي	٣,٩٩	%٧٩,٨	-	٣,٥	%٧٠	-

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إدارة التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) مجتمع الدراسة، جاءت بدرجة مرتفعة لحد ما بمتوسط قدره ٣,٩٩، بنسبة ٧٩,٨% من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وبمتوسط قدره ٣,٥، بنسبة ٧٠% من وجهة نظر العاملين.

مما يعني قبول الفرض الرئيسي الأول للدراسة.

حيث جاءت معايير التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوربي مرتبة من وجهة نظر القيادات التنفيذية (مجالس الإدارة، المديرين التنفيذيين):

■ بالنسبة للممكّنات للتميز المؤسسي جاءت مرتبة تنازليا كالتالي:

١. جاء بعد (العمليات)، وذلك بمتوسط قدره (٤,١٤) بنسبة ٨٢,٨%.

٢. يليه بعد (القيادة)، وذلك بمتوسط قدره (٤,١٣) بنسبة ٨٢,٦%.

٣. يليه بعد (الأفراد/الموارد البشرية)، وذلك بمتوسط قدره (٤,٠٨٦) بنسبة

٨١,٧٢%.

٤. يليه بعد (العلاقات والموارد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٤) بنسبة ٧٨,٨%.

٥. بعد (السياسات والاستراتيجية)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٨) بنسبة ٧٣,٢%.

■ بالنسبة للنتائج للتميز المؤسسي جاءت مرتبة كالتالي:

١. النتائج (للعلماء)، وذلك بمتوسط قدره (٤,٠٥) بنسبة ٨١%.

٢. النتائج (للأداء)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٥) بنسبة ٧٩%.

٣. النتائج (للأفراد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٤) بنسبة ٧٨,٨%.

٤. النتائج (للمجتمع)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٦) بنسبة ٧٣,٢%.

بينما جاءت معايير التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوربي من وجهة نظر العاملين:

■ بالنسبة للممكّنات للتمييز المؤسسي جاءت مرتبة تنازليا كالتالي:

١. بعد (العلاقات والموارد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٨١) بنسبة ٧٦,٢%.
٢. بعد (العمليات)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٥) بنسبة ٧٣%.
٣. بعد (القيادة)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٤) بنسبة ٧٢,٨%.
٤. بعد (الأفراد/الموارد البشرية)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٣٥) بنسبة ٦٧%.
٥. بعد (السياسات والاستراتيجية)، وذلك بمتوسط قدره (٣) بنسبة ٦٠%.

■ بالنسبة للنتائج للتمييز المؤسسي جاءت مرتبة تنازليا كالتالي:

١. النتائج (الأداء)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٩٣) بنسبة ٧٨,٦%.
٢. النتائج (العلاء)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٤) بنسبة ٧٢,٨%.
٣. النتائج (المجتمع)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٤٦) بنسبة ٦٩,٢%.
٤. النتائج (الأفراد)، وذلك بمتوسط قدره (٣,١١) بنسبة ٦٢,٢%.

ويفسر ذلك ما أسفرت عنه دراسة الرمادي (٢٠١٨) من صعوبات تواجه التميز المؤسسي لتطوير برامج الجمعيات الأهلية، أهمها ندرة الباحثين القائمين بإعداد الأبحاث والدراسات العلمية في مجال جودة البرامج، وعدم توافر الدورات التنقيفية والتدريبية الكافية، وعدم وجود أساليب رقابية على أداء العاملين بالجمعية (الرمادي، ٢٠١٨). مما يتطلب هنا من إدارة المنظمات النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكّنات التي حققت نتائج مرضية، والنظر في نتائج التقييم الضعيفة ودراسة اسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها، وقياس الأداء للتعرف على التحسن أو التراجع في الأداء مقارنة بالفترات الماضية.

وقد أكد Walsh & Lenihan (٢٠٠٥) على امكانية تطبيق نظام الشركات الربحية على المنظمات غير الحكومية، وجعلها أكثر فعالية وخضوعا للمساءلة والاستدامة، من خلال قياس تطبيق معايير جودة ISO 9000. وأشارت الدراسة إلى وجود شك بين الكثيرين في قطاع التنمية حول توظيف أدوات العمل لأنظمة الإدارة الربحية في مجال التنمية غير الربحية للمنظمات غير الحكومية (Walsh & Lenihan, 2005).



الفرض الرئيسي الثاني: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العلاقات، العمليات)، والنتائج (الأفراد/الموارد البشرية، العملاء، المجتمع، الأداء الكلي للمنظمة) لممارسات إدارة التميز في المنظمات غير الربحية.

#### جدول (١٥) يوضح تحليل الانحدار للعلاقة بين معايير التميز (الممكنات والنتائج)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T.test	اختبار (ف) F. test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة	٠,٦٠٣	**٤,٦٢٦	**٢١,٣٩٥	**٠,٥٨١	٠,٣٣٧
الاستراتيجية	٠,٨٣٢	**٥,٢٩٠	**٢٧,٩٨٠	**٠,٦٣٢	٠,٤
الموارد	٠,٥٧٧	**٥,٥٧٧	**٢٠,٩٥٣	**٠,٥٧٧	٠,٣٣٣
العلاقات	٠,٦٣٢	**٤,٢٣٥	**١٧,٩٣٥	**٠,٥٤٧	٠,٢٢٩
العمليات	٠,٧٥٩	**٦,٠٤٤	**٣٦,٥٣٣	**٠,٦٨٦	٠,٤٧١
الممكنات ككل	٠,١٩٥	**٦,٦٨٣	**٤٧,٠٨٧	**٠,٧٣١	٠,٥٣٥

\* دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

\*\* عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق:

▪ ان معامل الارتباط بين المتغير المستقل الممكنات للتميز ككل والمتغير التابع النتائج للتميز

ككل بلغت ٠,٧٣١، وهي دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة

ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين الممكنات والنتائج.

▪ تشير نتائج اختبار ف للمتغير المستقل (٤٧,٠٨٧) الى معنوية نموذج الانحدار حيث

بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٣٥، أي نجد أن المتغير المستقل (الممكنات) يفسر

٥٣,٥% من التغير الكلي في المتغير التابع (النتائج).

مما يعني قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (العنقري، ٢٠١٤) من ارتفاع المتوسط العام

لأبعاد القيادة الأخلاقية، هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي (تميز

الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، كما توصلت

نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز

التنظيمي.

ونستخلص مما سبق أن النموذج يقيس العلاقات السببية بين الممكنات وترابط الأبعاد معا وتشكيلها لنظام متكامل لإدارة التميز. حيث توجد علاقات ارتباطية بين الممكنات معا، وتأثير العلاقات الارتباطية للممكنات معا كوحدة واحدة على النتائج، أقوى من تأثير كل بعد على حده من أبعاد الممكنات على النتائج. مما يعني أهمية قياس النموذج للعلاقات السببية والترابط بين الممكنات معا وتأثيرها في النتائج الأربعة (المؤسسة، الأداء، العملاء، المجتمع).

وهو ما يثبت افتراضية النموذج الأوربي للتميز بوجود علاقات سببية داخلية. وصلاحيه النموذج للتطبيق على المنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية).

**الفرض الرئيسي الثالث:** من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز في المنظمات غير الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية).

**جدول (١٦) يوضح وجود فروق في الاستجابات نحو ممارسات التميز المؤسسي وفقا للنوع**

المحاور	المسمى الوظيفي	قيمة "ت" المحسوبة	القرار	
			مستوى المعنوية	الدلالة
الممكنات	نكر	٠,٠٤	٠,٩٩٧	غير دالة
	انثى			
النتائج	نكر	٠,٧١٧	٠,٤٧٧	غير دالة
	انثى			

**جدول (١٧) يوضح وجود فروق في الاستجابات نحو ممارسات التميز المؤسسي وفقا**

#### للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
العمر	الممكنات	بين المجموعات	٨١٢٥,١٩٦	٤	٢٠٣١,٢٩٩	٠,٦٦٧	غير دالة
	النتائج	داخل المجموعات	١١٥٦٦٣,٩٦٧	٣٨	٣٠٤٣,٧٨٩		
المؤهل التعليمي	الممكنات	بين المجموعات	٢١٢٧٤,٧٨٩	٤	٥٣١٨,٦٩٧	١,٩٧٢	غير دالة
	النتائج	داخل المجموعات	١٠٢٥١٤,٣٧٣	٣٨	٢٦٩٧,٧٤٧		
سنوات الخبرة	الممكنات	بين المجموعات	١٩٦٦,٠٣٨	٣	٤٩١,٥١٠	٢,٥٥٢	غير دالة
	النتائج	داخل المجموعات	٧٥١٠,٦٨٦	٣٨	١٩٢,٥٨٢		
سنوات الخبرة	الممكنات	بين المجموعات	٩٥٥,٥٥١	٤	٢٣٩,٣٨٨	١,٠٩٦	غير دالة
	النتائج	داخل المجموعات	٨٥١٩,١٧٦	٣٨	٢١٨,٤٤		

غير دالة	٠,١٥٢	٤٨٧,٧٧	٤	١٩٥٠,٧٩٩	بين المجموعات	النتائج	
		٣٢٠٦,٢٧٣	٣٨	١٢١٨٣٨,٣٦٤	داخل المجموعات		
دالة	١٠,١٧٥	١٨٤٨,٠٧	١	١٨٤٨,٠٧	بين المجموعات	الممكنات	الحصول على دورات تدريبية
		١٨١,٦٣٥	٤٠	٧٦٢٨,٦٥٧	داخل المجموعات		
غير دالة	٣,٢٤٢	٩٠٦٩,٩٤	١	٩٠٦٩,٩٤	بين المجموعات	النتائج	
		٢٧٩٨,٠٣	٤١	١١٤٧١٩,٢٢٣	داخل المجموعات		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات معايير التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة). مما يعني رفض الفرض الرئيسي الثالث للدراسة لتلك المتغيرات.

في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات معايير التميز المؤسسي (الممكنات) طبقاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات معايير التميز المؤسسي (النتائج) طبقاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية. مما يعني قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة فيما يتعلق بمتغير (الدورات التدريبية) جزئياً.

مما يعني قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً.

#### استنتاجات وتوصيات الدراسة

فيما يلي ملخصاً لأبرز النتائج التي قاست متغيرات الدراسة وأسهمت في تحقيق أهدافها:

- حقق ممارسات إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوربي للتميز بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) مستوى مرتفعاً لحد ما (٣,٩٩) من وجهة نظر القيادات التنفيذية، (٣,٥) من وجهة نظر العاملين على مقياس ليكرت الخماسي.

- حقق بعد الممكنات الخاص بمعايير إدارة التميز مستوى مرتفعاً لحد ما (٤,٠٠) من وجهة نظر القيادات التنفيذية، (٣,٥) من وجهة نظر العاملين على مقياس ليكرت الخماسي.

- حقق بعد النتائج الخاص بمعايير إدارة التميز مستوى مرتفعاً لحد ما (٣,٩٣) من وجهة نظر القيادات التنفيذية، (٣,٥) من وجهة نظر العاملين على مقياس ليكرت الخماسي.

- دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز بين القيادات التنفيذية والعاملين.
- لم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).
- في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متغيرات معايير التميز المؤسسي (الممكنات) تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية، بينما لم تظهر فروق بين النتائج للتميز.
- تحققت قدرة أداة الدراسة في قياس مستوى معايير إدارة التميز في المنظمات غير الربحية حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) شأنها شأن بيئات الأعمال المختلفة الأخرى.
- الاستنتاج الرئيسي الذي توصلت إليه الدراسة هو أن النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، كان قابلاً للتطبيق على المنظمات غير الحكومية أو المنظمات غير الربحية.
- كما أن مؤسسات الرعاية الاجتماعية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الاسرية) قادرة على تطبيق نظم الجودة العالمية، وأن التجارب الناجحة لبعض المؤسسات دليلاً واقعياً على أن تطبيق الجودة العالمية في أي مؤسسة اجتماعية هو أمر ممكن ونتائجه تظهر بسرعة مقارنة بالمؤسسات الربحية.
- بناء على نتائج الدراسة، يوصي بالآتي:
  ١. إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل المنظمات غير الربحية.
  ٢. ممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز للمنظمات غير الربحية بشكل دوري.

٣. الاهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
٤. خلق ثقافة قائمة على تحقيق التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل للمنظمة.
٥. مراجعة السياسات والاستراتيجيات المختلفة للمنظمات غير الربحية وتطويرها باستمرار، وبخاصة المرتبطة بالجودة والتميز.
٦. تنمية وتطوير العلاقات مع كافة أصحاب المصلحة.
٧. تشجيع عملية الإبداع المؤسسي والتميز بالمنظمات غير الربحية.
٨. تحسين وتنويع معايير البيئة التنظيمية لغايات التميز وبما ينعكس إيجاباً على العملاء.
٩. ضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في قطاع المجتمع المدني، خاصة المنظمات غير الحكومية (غير الهادفة للربح)، من خلال تظافر جهود المجتمع المدني مع وزارة التضامن الاجتماعي والأساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص، للعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز يأخذ بنظر الاعتبار النماذج الأكثر انتشاراً في العالم، بدلاً من نظم الأداء الموجودة حالياً والتي تفتقر للشمولية في التقييم.

## المراجع العربية

- إبراهيم عمر حمدان المصري. (٢٠١٥). الإدارة بالتحوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. فلسطين: رسالة ماجستير. كلية التجارة . الجامعة الإسلامية - غزة.
- أحمد سعيدان. (ديسمبر، ٢٠٠٧). معادلة تميز الأداء التنظيمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات . مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. الأردن، ٣، ٨ - ٣٦. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/639602>
- أسماء رشاد نايف الصالح. (نوفمبر، ٢٠١٥). الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). المجلة العربية للجودة والتميز. مركز الوراق للدراسات والأبحاث. الأردن، ٤ (٢)، ٧١ - ١٠٧.
- أسماء سعيد محمد أحمد عوض. (٢٠١٠). آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مصر، ٢٨ (٢)، ٨٩٨ - ١٠٠٧.
- أمال ياسين المجالي. (٢٠٠٩). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. دراسات - العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية. الأردن، ٣٦ (١)، ١٦٦ - ١٤٠.
- آية أحمد محمد كمال الرمادي. (٢٠١٨). التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية . كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم، ١٣ (١٣)، ٢٣٥ - ٢٩١. doi:10.21608/JFSS.2018.59632
- زكنية عبدالقادر خليل عبدالقادر. (ابريل، ٢٠٠٦). تقييم كفاءة وفعالية مؤسسات رعاية المتسولين في مكافحة التسول : دراسة مطبقة على مؤسسة رعاية المتسولين بحلوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مصر، ٢١ (٢)، ٨٤١ - ٨٨٠.
- شادية عويس مخلوف. (٢٠١٧). تقييم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة. فلسطين، ١٩ .
- صلوحه محمود عبدالرحمن الفقي، و منال مبروك عبد المتجلي . (اكتوبر، ٢٠٠٩). تقييم خدمات الرعاية البديلة للأطفال بالمؤسسات الايوائية في إطار الممارسة العامة للخدمة

الاجتماعية : دراسة مقارنة بين محافظتي حلوان والمنوفية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية المجلد/العدد: ع ٢٧، ج ٤، ١٥٢٩ - ١٥٦٦.

عبدالعزیز الحمیان. (٢٠١٤). تطبيق نظم إدارة الجودة العالمية في مؤسسات رعاية الأيتام: تجربة مركز الدكتور ناصر الرشيد لرعاية الأيتام بحائل نموذجاً. المجلة العربية للجودة والتميز. مركز الوراق للدراسات والأبحاث. الأردن، ٢ (١)، ٦٧ - ١٠٤.

عبدالعزیز بن سلطان عبدالرحمن العنقري. (ديسمبر، ٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية. كلية التجارة. جامعة أسيوط . مصر، ٣٧ (١)، ٢٢٥ - ٢٦٠.

علي سيد علي مسلم. (ابريل، ٢٠١١). مؤشرات تقويم أهداف الجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع : دراسة مطبقة بمحافظة حلوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مصر، ٣٠ (٦)، ٢٦٠١ - ٢٦٤٨.

علي علي غازي. (سبتمبر، ٢٠١٣). الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز بالمؤسسي. إدارة الأعمال. جمعية إدارة الأعمال العربية. مصر، ١٤٢، ١٠ - ١٤. تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record/506448>

علي فلاح الضلاعين. (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات - العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية. الأردن، ٣٧ (١)، ٦٤ - ٩٢.

فاطمة محمد فارسي. (٢٠١١). تطوير الكفاءة الادارية من خلال تطبيق الجودة الشاملة " تجربة مركز بيت الرفيف لرعاية وتربية الأيتام". المؤتمر السعودي الأول لرعاية الأيتام ٢٦ - ٢٨ ابريل. السعودية: كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، ج١، أكتوبر ٢٠١٤.

فريد محمد قواسمة، و فيصل البوريني. (ديسمبر، ٢٠١٦). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا. المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، الأردن، ١١ (٢)، ٩٣ - ١٠٤.

doi:10.1016/j.aebj.2016.12.001

- محمد جعفر هني. (٢٠١٧). نموذج مقترح لقياس وتقويم الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين، ٢ (٧)، ١٦٧ - ١٨٦.*
- محمد ذيب عبد الرحمن المبيضين. (٢٠١٣). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. الأردن، ٩ (٤)، ٦٨٩ - ٧٠٤.*
- محمد رفعت قاسم، و مدحت محمد أبو النصر. (أكتوبر، ٢٠٠٥). نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مصر، ١٩ (٢)، ٩١٩ - ٩٣١.*
- مصر، & الجريدة الرسمية. (٢٠٠٢). *قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢.*
- منال طلعت محمود. (أكتوبر، ٢٠٠٦). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية دراسة مطبقة على جمعية التأهيل المهني والمؤسسات التابعة لها. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مصر، ٢١ (٤)، ١٤٦٥ - ١٥٣٤.*
- نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لادارة الجودة. (٢٠١٣). تم الاسترداد من [HRDISCUSSION.COM\\_EFQM-2013.pdf](http://HRDISCUSSION.COM_EFQM-2013.pdf)
- نهال موسى شحدة حجازي. (٢٠١٦). *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة". فلسطين: رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة الأزهر - غزة.*
- وزارة التضامن الاجتماعي. (مايو ٢٠١٤). *دليل قياس الجودة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بمصر. مصر.*

### المراجع الأجنبية

- Walsh , E., & Lenihan, H. (2005). Quality Management Systems for NGOs (Non Governmental Organisations). *49th EOQ Annual Congress, Antalya. Turkey, 1-23.*
- Abasi , M. R., & Esmaeliublisher, M. (2012, March). POrganization Excellent and Self Assessment through Organization Excellence Model. *Global Journal of Management and Business Research, 12(5).*



- Alnaweigah, A. B. (2013, JULY). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 5(3), 170-192. Retrieved from [ijcrb.webs.com](http://ijcrb.webs.com)
- ASGAR, M. G. (2015). Role of Human Resource Strategy in Organizational Excellence. *Science Journal (CSJ), Cumhuriyet University, Faculty of Science*, 36(3), 1019- 1024.
- Ashman, K. K., & Hull, G. H. (2001). *Macro skills workbook , A generalist Approach* (2nd ed.). United States: Brooks / Cole.
- EFQM. (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model. Belgium. Retrieved from <http://www.efqm.org>
- Excellence Canada. (2011). *Organizational Excellence Assessment*.
- Faraji, R., Sani , K. D., & Poursoltani , H. (2012, June). The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 360. Retrieved from [www.hrmars.com/journals](http://www.hrmars.com/journals)
- Hui , K. H., & Chuan, T. K. (2002). Nine approaches to organizational excellence. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE*, 22(1), 53-65. doi:10.1002/npr.10053
- J.Mullen, E., Bellamy, J. L., & Bledsoe, S. (2008). Best practices. In *Encyclopedia of social work* (20 ed.). NASW, Oxford University Press.
- Kanji, G. K. (2007, May). Performance Measurement: A System Approach for Excellence. In *51st European Organization for Quality Congress* (p. ). Prague, Czechoslovakia.
- Kolzow, D. R. (2012). *Managing for Excellence - outcome-based performance for the Economic Development Organization*. United States: Team Kolzow, Inc. Retrieved from [https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Kolzow\\_Managing\\_for\\_Excellence.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Kolzow_Managing_for_Excellence.pdf)
- Mi, S., Park, D., & Dahlgaard, J. J. (2008, (pp. . Physica-Verlag HD.). A Strategy for Building Sustainable Innovation Excellence "A Danish Study". In *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* (pp. 77-94). Physica-Verlag HD. doi:10.1002/npr.10053
- payne, M. (1991). *Modern Social Work Theory: A critical introduction*. London: Macmillan Education LTD. doi:10.1007/978-1-349-21161-6

- Proctor, E., & Mcmillen, J. (2008). Quality of care. In *Encyclopedia of social work* (20 TH ed.). NASW, Oxford University Press.
- Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence:.,Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19. Retrieved from managementjournals.org
- Sommerville, A. K. (2007, January). *The applicability of the EFQM Excellence Model to higher education*. PhD Thesis. University of London..
- T.Hussain, M. K., & S. Waheed. (2010, June). Factors that lead organizations to achieve business excellence. *Journal of Quality and Technology Management*, VI(1), 39 - 55.
- The Social Care Institute for Excellence. (2013). *Social care governance: A practice workbook (NI)* (2nd ed.). Great Britain. Retrieved from [www.scie.org.uk](http://www.scie.org.uk)
- Thor, S. (2012, February). *Organizational Excellence: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Experts*. Doctor of Business Administration (DBA). Paper 10, George Fox University, United States.
- Yoon , D. P., & Kelly, M. (2008). Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education. *The International Journal of Continuing Social Work Education*, Volume and Issue Number, 11(3), 30-35.