

## بحث بعنوان

# مدى قدرة الجمعيات الأهلية على تطبيق آليات القدرة التنافسية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع

## إعداد

أ.م.د/ خالد مجاهد أحمد السيد

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفرالشيخ



### summary

Private associations in particular and civil society are one of the development sectors in Egypt and the world.

Therefore, their problems and needs must be studied, which increases its effectiveness at all levels

Civil associations deal with many welfare, service and development fields, as they can work in more than (17) activities as specified by Law 149 of 219. From this standpoint, the current research seeks to study the extent of the ability of civil associations, especially those that provide services, to implement mechanisms of competitiveness in Several levels (team work - planning - attracting new members - services - projects and the most important difficulties that hinder these mechanisms Finally, the most important proposals that must be available to implement these mechanisms

## أولاً: مدخل لقضية الدراسة:-

تعد قضية التنمية محور الاهتمام العالمي في عالمنا المعاصر باعتبارها المنهج الحتمي والمسار الأمثل للخروج من دائرة التخلف وتحقيق معدلات محسومة ومدروسة للنتاج القومي مما يحقق ارتفاعاً في مستوى المهنة وتحقيق المنشود<sup>(1)</sup>.

ومن أهم الغايات المستهدف تحقيقها

لتحقيق التنمية المستدامة يتعين إيلاء الاهتمام لجميع الأهداف التنموية دون تمييز ويتطلب تقدم مصر في مسارها نحو تحقيق التنمية المستدامة في عقد الإنجاز التعامل مع التحديات الهيكلية المختلفة لإحداث دفعة تنموية قوية في كل المجالات، لأن أحد الدروس المستفادة التي أيقنتها مصر خلال مسيرتها التنموية في السنوات العشر الماضية أن التعامل الجزئي مع بعض الأبعاد أو المستويات لا يجدي كثيراً، وفي هذا السياق هناك أربعة محاور رئيسية يقتضي سعى مصر في خطتها لتعزيز مسار تحقيق التنمية المستدامة والتركيز عليها وهي<sup>(2)</sup>:

- الارتقاء بمستوى التنمية البشرية بجوانبها المتعددة.

- الاستمرار في إحداث الدفعة التنموية وضمان النمو الاحتوائي.

- الارتقاء بجودة الخدمات وجاهزية المؤسسات العامة.

ويمثل الاستثمار في رأس المال البشري أحد المقومات الأساسية في بناء المجتمع، وهو من الحقوق الأصلية للإنسان، كما يعتبر جوهر عملية التنمية المستدامة إذ يرتبط ذلك الاستثمار بمجموعة من المكاسب والعوائد الشخصية والاجتماعية المباشرة وغير المباشرة والتي تجعل دوره أساسياً في تحقيق الأهداف المختلفة للتنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية<sup>(3)</sup>.

ويقصد برأس المال المالي هو ما تمتلكه المنظمة من أموال بكافة أنواعها كذلك يقصد برأس المال المادي بأنه ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية (مثل: الأجهزة والآلات والماكينات والمباني...)، بينما يقصد برأس المال البشري Human Capital بأنه المعرفة والمهارات التي لدى الإنسان، وهناك من يرى أن رأس المال البشري هو العاملين في المنظمة وما يملكونه من معارف ومهارات<sup>(4)</sup>.

ولكي تستثمر هذه المنظمات في تحقيق أهدافها والبرامج التنموية لابد لا مواردها بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية وذلك من خلال بناء قدرات المؤسسات عن طريق ربط المتطلبات التنظيمية للمؤسسات، والاهتمام ببرامج التدريب، وجمع البيانات والمعلومات عن الآراء المختلفة للأفراد من البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم في عملية التخطيط أو صنع القرار السياسي للمنظمة. (عبداللطيف، رشاد، ص 171)<sup>(5)</sup>.

ومن أهم ما يميز المنظمة القوية هو تحديد المنظمات والمؤسسات المنافسة لها في المجتمع، وكذلك عليها معرفة الآتي ( من هم المنافسون، الخدمات التي تقدمها، حجم المؤسسة، ما هي نقاط قوتهم)، والذي يعطيهم القدرة التنافسية<sup>(6)</sup>.

ويعد تميز أي نظام في المنظمات يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معيشة حقوقها ومسئولياتها بكفاية وفاعلية<sup>(7)</sup>.

ومن الملاحظ أن الأقطار والبلدان النامية تشترك بسمات تجعلها متميزة بها خاصة في نموها التلقائي أو المخطط له، حيث يلاحظ عليه التخلف الذي يعود إلى الخلل الوظيفي أو البنائي للمنظمات العاملة في مجال التنمية والذي يرجع إلى عدة أسباب<sup>(8)</sup>.

- ضعف وسائل الابتكار والتكنولوجيا.
- عدم جدية وواقع التخطيط والتنبؤ.
- عدم وجود القوة القانونية للأجهزة التنموية.
- عدم وجود إعداد جيد للكوادر العلمية والفنية المؤمنة بإستراتيجية العمل التخطيطي.
- المركزية المطلقة المعوقة للإسهامات التنموية اللامركزية.
- التغيير التنظيمي ( التغيير في المنظمة): هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على بعض أو كل ما يخص المنظمة من أهداف أو سياسات أو عناصر العملية الإنتاجية أو برامج أو سلع أو خدمات أو أسواق أو فروع أو مناطق ... بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الأوضاع الخارجية، بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى<sup>(9)</sup>.
- كما يعد تدريب الكوادر وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الفنية يساعد على إحداث القدرة على الابتكار على تجديد الخدمات من حيث النوعية والجودة أو إضافة خدمات جديدة وسبل جديدة في عرضها على المستفيدين<sup>(10)</sup>.

ويؤكد بعض العلماء على أهمية التغذية العكسية في العمل الإداري وتطوير المنظمات<sup>(11)</sup>. حيث أن للتغذية العكسية علاقة قوية بموضوعات مثل التكيف والتلاؤم والاتصال وتعتبر التغذية العكسية أداة رئيسية في تحقيق النمو والتعليم والتعلم، كما تعتبر التغذية العكسية مدخل جوهري لتطوير المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. وهناك من يؤكد على أهمية العملية التدريبية

حيث أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعد من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يمد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية<sup>(12)</sup>.

وكذلك يعد التدريب قضية رئيسة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعده بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة، ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة<sup>(13)</sup>.

وتهدف معظم برامج إدارة الجودة إلى فهم وتحسين العمليات التنظيمية، وتركيز المنظمة على احتياجات المستفيدين وتحفيز وتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات، وكذلك تلعب إدارة الجودة دوراً أساسياً في ترصين فعالية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات المختلفة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، حيث تعتبر إدارة الجودة الوسيلة الأنجع من أجل تحقيق التميز والإتقان والتفوق على صعيد المنظمة ككل<sup>(14)</sup>.

وتتطلب إدارة القدرة التنافسية للمؤسسة إحداث تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل إدراك العلاقات واتخاذ القرارات<sup>(15)</sup>.

القدرة التنافسية عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب، والإهدار، وإعادة الأعمال<sup>(16)</sup>.

كما يرى آخر أن التمكين يعد ركن أساسي من أركان التميز المؤسسي والقدرة التنافسية. حيث يرى أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادرة وتقبل المخاطرة التي من المتوقع أن تتعرض لها المنظمة<sup>(17)</sup>.

حيث أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول، حيث أصبحت سعى كليهما لتحسين وضعيتها، وركز كل مؤشرات التنافسية التي تعدها المنظمات والهيئات الدولية على عنصرين هامين وهما التطور التكنولوجي والإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة<sup>(18)</sup>.

وتبلغ التنافسية حد متزايد الخطورة والذي يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدرتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وتفعيل استثمار ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يتلائم مع متطلبات المنافسة<sup>(19)</sup>.

وعليه فإن المنظمة وفي سعيها لتحقيق الرضا تسعى إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحسين مكانتها، وفي إطار ذلك لابد من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وكذا مختلف التطورات الحاصلة في المجتمع خاصة من الجانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتتمكن المنظمة من رسم وتحديد مصب اهتمامها لتحقيق الميزة التنافسية بمختلف الجوانب<sup>(20)</sup>.

وتعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية إحدى المهن الأساسية المسئولة مع باقي المهن في المجتمع عن دعم المنظمات للقيام بأدوارها، حيث تقوم المهنة بتقديم الخبرات والنماذج العلمية والمداخل التي تساعد القائمين على هذه المنظمات بتحقيق أهدافها وإشباع حاجاتها ومن ثم رفع كفاءة بنائها المؤسسي<sup>(21)</sup>.

وتمثل طريقة تنظيم المجتمع إحدى الطرق الرئيسية في الخدمة الاجتماعية التي تذخر بالعديد من المداخل والنماذج الخاصة بها التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على مواجهة مناطق الخلل التي تعاني منها، كما تعمل على تنمية التعاون بين المؤسسات لتنفيذ برامجها ومواجهة الاحتياجات الاجتماعية وذلك من خلال العمل على تنمية مواردها المادية والبشرية ومساعدتها على تصميم البرامج المناسبة في تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(22)</sup>.

ومن أهم المداخل التي تسعى إلى إحداث قدرة تنافسية للمنظمة مدخل الاتصالات التنظيمية (اتجاه الاتصالات، أسلوب الاتصالات، الاتصالات الإدارية المتوازية).

كما أكدت هذه المداخل على أهمية المستلزمات البشرية والتي تشمل (المدير، محلي النظم، فريق المبرمجين، مسئول قاعدة المعلومات، مسئول البيانات، مسئول الاتصال، مسئول تشغيل وصياغة الأجهزة). وكذلك المستلزمات التنظيمية وتشمل (المناح التنظيمي ومنها حجم المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي نفسه أو البناء التنظيمي ويشمل (البناء الاجتماعي، الحركي)، العملية التنظيمية أو التشغيلية، تقييم الاجتماعية والثقافية، المنافسة، النضج التنظيمي<sup>(23)</sup>.

- فنجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتوفر بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي<sup>(24)</sup>:
- أن تكون نادرة: بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات ومميزة غير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
  - أن تكون قادرة على خلق وتعظيم التنمية المضافة من خلال تنظيمها وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق.
  - أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب. لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات منها:
  - أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الأعضاء فإما أن تجرى عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
  - الاهتمام بتدريب الأعضاء، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.
  - ترسيخ روح التعلم لدى الأعضاء وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات.
  - تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة.
  - أهمية تهيئة الفرص للأعضاء للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظام التي تحفزهم على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.
  - تطبيق نظام إدارة الأداء والاهتمام بجميع عناصر البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للقاعدة الشعبية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
  - إلى جانب تزويد الأعضاء بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدولية والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.
- والخدمة الاجتماعية كمهنة لها منظماتها - حكومية أو أهلية - الخاصة بها والتي تحقق أهدافها، وهذه المنظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد وأن تستخدم لنفسها أسلوباً إدارياً يتناسب مع طبيعة القيم الأخلاقية والمبادئ الفلسفية التي تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتماعية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها<sup>(25)</sup>.



كما تهتم الخدمة الاجتماعية بالناس الذين يواجهون تهديدات هائلة لوجودهم ومعيشتهم الذين تكون فرصتهم محدودة من الموارد والمصابين بأمراض خطيرة والمسنين والأطفال وخاصة المهملون<sup>(26)</sup>.

فالخدمة الاجتماعية تهدف بصفة أساسية إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في الأنساق المختلفة التي تتعامل معها المهنة (الفرد، الأسرة، الجماعات الصغيرة، المؤسسة، المجتمع المحلي، المجتمع القومي) بقصد إيجاد تكيف متبادل فيما بينهم، والتعامل على استثمار أقصى ما لدى تلك الأنساق من قدرات للوصول إلى أقصى مستوى من التكيف والتقدم والعدالة ورفاهية المجتمع<sup>(27)</sup>.

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق الخدمة الاجتماعية، التي تمارس عملها في مؤسسات تقوم بتقديم خدمات قد تكون اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتدخل في أنشطة تنظيم المجتمع ويعمل بها أخصائيو اجتماعيون وتضم أفراداً من المهتمين بالرعاية الاجتماعية<sup>(28)</sup>.

### ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة :-

#### 1- دراسة (هبة محمد حسني)<sup>(29)</sup>

حيث تصف هذه الدراسة العلاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية ومواجهة الشائعات الإلكترونية لدى الشباب حيث وصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين آليات بناء القدرات المؤسسية وبين مواجهة الشائعات الإلكترونية كما يحددها المسؤولون.

#### 2- دراسة ( يعقوب الرفاعي 2000م)<sup>(30)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الدورات التدريبية على المتدربين ومدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين تم إشراكهم في دورات تدريبية في مجال العمل الذي يزاوله الموظف، وكان مجموع أفراد الدراسة 350 متدرّباً موزعين على 15 دائرة حكومية وخاصة وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وخلصت هذه الدراسة إلى (أن للتدريب أثناء الخدمة أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين).

#### 3- دراسة (Jay B. Barney,2000)<sup>(31)</sup>

حيث هدفت إلى فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة كجزء هام من البحث في استراتيجيات الإدارة، تقوم على افتراض أن مصادر الميزة التنافسية تختلف من منظمة لأخرى، وتختبر هذه الدراسة الاتصال بين موارد المنظمات والميزة التنافسية المستدامة.

## 4- دراسة (Steven H. Appelbaum, Johp Gallagher ، 2000م) (32)

وتهدف إلى فهم كيف يساعد التدريب والاتصال المنظمات لتعليم وكسب الميزة التنافسية، وتم استنتاج الربط بين التدريب والاتصال والقياس مع التعليم الفردي والتنظيمي من خلال إجراء تحليل نوعي للمفاهيم، ومن خلال فهم كيف يمكن للمنظمة زيادة قيمتها التنافسية من خلال الأفراد المهتمين بالمعرفة والمجتمع.

## 5- دراسة (Michael, David, 2001) (33)

فقد أوضحت الدراسة أن هناك عدة أنواع لبناء القدرات التنافسية منها القدرات التمويلية، وأكدت على أن عمليات بناء القدرات تتضمن تسهيل الاتصال بين شبكات بناء القدرات وبين الأعضاء في المنظمات مما يساعد على إنشاء جبهة قوية لتلك المنظمات تسهم في التأثير في سياسة الدولة ومواجهة المشكلات.

## 6- دراسة (Clinton O. Longenecker, Sonny S. Ariss 2002م) (34)

هدفت إلى توضيح أهمية خلق الميزة التنافسية خلال التعليم الإداري الفعال حيث ظهرت الضغوط التنافسية نتيجة للعولمة، واستنتجت الدراسة أن التعليم والتطوير الإداري ضروري لكي تتمكن المنظمة من البقاء التنافسي.

## 7- دراسة (تاميل نادو Tamil Nadu 2004م) (35)

اهتمت هذه الدراسة بعرض الطرق التي يمكن من خلالها تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث قامت الدراسة بعرض المبادرة التي قام بها المجلس الهندسي للتعليم التقني Council for Technical Education (AICTE) The All-India بهدف التوصل إلى مؤشرات التنافسية للمؤسسات التعليمية، ويرتبط تحسين القدرة التنافسية لأي مؤسسة بفريق الإدارة بها، ويهدف المجلس إلى التأكد من أنه يتم دمج المناهج النظرية بالأنشطة العملية والمعامل وورش العمل.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد العديد من المخترعات والابتكارات التي غيرت العالم وحياة الأفراد وأن معدل الغير ينمو بسرعة، وأن هذه التغيرات تؤثر على التعليم ونمط الحياة، وأنه في الوقت الحالي يوجد طلب على التعليم العام أما في المستقبل فسيكون عدد الوظائف قليل وسيكون العمل لوقت كامل أحدي أنواع الرفاهية، وتستدعي هذه التغيرات إتباع سياسة جديدة يمكنها تقليل الفجوة بين الأفراد الذين لديهم مقدرة على التعامل مع التكنولوجيا وأولئك الذين لا يستطيعون التعامل معها، بين الأغنياء والفقراء.

**8- دراسة ( وجددي محمد بركات 2005م)<sup>(36)</sup>**

حيث تشير الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية تعاني من قصور في بناء قدراتها المؤسسية وعدم وجود إستراتيجية واضحة لدعم هذه القدرات نظراً لما تعانيه من أزمات مالية تعوقها عن تقديم خدماتها وعدم اهتمامها بالبحث العلمي ووسائل التكنولوجيا الحديثة وعدم وجود دعم من المؤسسات المختلفة.

**9- دراسة ( 2006 Gani Aldashey, Therry Verdier م)<sup>(37)</sup>**

تسعى إلى تحقيق المنافسة بين المنظمات الأهلية من خلال الاعتماد على التمويل مما يتم جمعه من تبرعات لتنفيذ أنشطتها، كما تهدف إلى التعرف على الأساليب التي من خلالها تقوم هذه المنظمات بجذب المتبرعين لجمع التبرعات من خلال التعاون والتنافس بينها، وتقيد هذه التبرعات في تحقيق الرفاهية العامة للمستفيدين من خدماتها، كما سعت الدراسة إلى الإجابة على تساؤل مؤداه هل المنافسة بين المنظمات الأهلية في جمع التبرعات تحقق الرفاهية للمستفيدين؟، حيث أثبتت النتائج أن ذلك يتوقف على الجهود المبذولة في جمع التبرعات وجذب المتبرعين الجدد.

**10- دراسة (رانية أحمد 2006م)<sup>(38)</sup>**

حيث توصلت إلى توضيح أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال كميزة تنافسية واستنتجت الدراسة أنه مع تعاضم العولمة خاصة مع الألفية الجديدة وجدت المنظمات نفسها في ظل أجواء من التنافس بشكل متزايد والذي لا يمكن فيه الاستمرار لأي منظمة دون تمتعها بميزة تنافسية تتسم بالاستمرارية ويُعد العنصر البشري هو أكثر موارد المنظمة إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك إذا ما تمت الإدارة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل. وقد استندت الدراسة على نموذج فيفر الذي يقترح "13" ممارسة للإدارة الفعالة للعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهو ما يوفر فرصة للمنظمات التي تسعى إلى عالمية أنشطتها لتطبيق تلك الممارسات بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، كما توصى الدراسة بمحاولة تطبيق تلك الممارسات في المنظمات المصرية خاصة أن مجموعة كبيرة من تلك الممارسات يتم تطبيقها حالياً ولكن ليس بنفس الكيفية التي يمكن بها تحقيق ميزة تنافسية.

**11- دراسة هاني عبده عبده قتاية (2008)<sup>(39)</sup>**

حيث أكدت على حتمية وضع خطط إستراتيجية لدراسة أساليب نقل التكنولوجيا والخبرات التدريبية ومدى تأثيرها على الابتكار كذلك ضرورة الاهتمام بالخبرات الخارجية والاعتماد على توحيد المقاييس والمعايير المهنية الحرص الكبير على مراقبة تطبيق التدريب باستمرار والعمل على تطوير وتحديث مناهج كليات التصميم في مصر والوطن العربي بما يناسب متطلبات المجتمعات الصناعية مع الاهتمام بعلم الحاسبات الآلية والمعامل التجريبية في إعداد مصمم المستقبل.

كذلك تشجيع وزارة الصناعة على إنشاء وحدات التدريب المتطورة بها. حيث تعتبر هذه الوحدات الترابط القوي بين مشاكل الصناعة والكليات المتخصصة في القيام بالدراسات الخاصة بحسين المقدرة التنافسية للخدمات.

و أيضا العمل على إنشاء مراكز بحثية تهتم بدراسة الأساليب الملائمة لدعم التفكير الابتكاري وربطها بتطوير الخدمات.

### 12- دراسة (أحمد مرعى 2009م)<sup>(40)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية والمنظمات غير الحكومية وأكدت الدراسة على أنه يوجد مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة للجمعيات العاملة لبناء قدراتها المؤسسية، ومنها القدرة التدريبية مثل إنشاء وحدة داخلية مسئولة عن التدريب المستمر والتنمية الفعالة، والقدرة التمويلية مثل معرفة مصادر وتبدير الموارد المالية الداخلية والخارجية، والقدرة على التخطيط الإستراتيجي مثل قواعد البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة عن الجمعية وأيضًا القدرة الاتصالية والمعلوماتية.

### 13- دراسة (مسعود طحطوح، 2009م)<sup>(41)</sup>

والتي أوضحت أهمية التسويق كأداة لتحسين المكانة التنافسية للمؤسسة وتعزيز هذه المكانة خاصة على المستوى الاستراتيجي، وكذلك الوقوف عند مدى توجه المؤسسات الجزائرية لاعتماد هذا الأسلوب وأثبتت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية الإستراتيجية ترتبط بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها، ويدور التسويق في توجيه الأنشطة الأخرى بالمؤسسة.

### 14- دراسة (أسماء سعيد 2010م)<sup>(42)</sup>

وقد أوصيت بعدة أمور من شأنها تحقق التنافسية للمنظمة منها :

- السعي لإسعاد العملاء، وذلك من خلال تقديم خدمة بالجودة المقبولة والخدمات المتميزة.
- السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة
- وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
- تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والطوير المستمر في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.
- ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة.
- الاهتمام بالجودة الشاملة التي تهدف إلى مواجهة حدة المنافسة الخاصة بالجمعيات الأهلية التي تقدم نفس الخدمات أو خدمات بديلة له، وتحقق خدمات ذات جودة تلبي احتياجات العملاء وتنوع توقعاتهم.
- التنسيق الكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الجمعية .

- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن.

- لابد للجمعيات من تحديد الإستراتيجية التي تتبعها حتى تستطيع استغلال الموارد والقدرات.

#### 15- دراسة (على فلاح، ماجد عبدالعزيز 2010م)<sup>(43)</sup>

أنه في ظل التطور التكنولوجي ويزور للمعرفة كعامل ضروري للتنافس بين المؤسسات تطلبت إدارة الإبداع والتغيير في الفكر المالي حتمية تحسين ورفع كفاءة وفاعلية المحاسبين المبدعون، ومن هنا تعاضمت أهمية المهارات والقدرات الفكرية للطاقة البشرية باعتبارها مصدر للتفكير والتخطيط الاستراتيجي وأساس الميزة التنافسية المستدامة.

#### 16- دراسة (عائشة قرشي 2011م)<sup>(44)</sup>

حيث تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية وذلك بالتركيز على الخدمة الجيدة للعملاء الإيزو 9000، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن، حلقات الجودة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين القدرة التنافسية واتضح لنا دورها في تحسين العوامل الأساسية لقدرة التنافسية المتمثلة في الإنتاجية الربحية، الحصة السوقية، التكلفة إضافة إلى تحقيق تميزها على مثيلاتها في السوق، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي أحد الأدوات التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التطورات المستمرة وهو يضمن لها استمرارية وبقائها في السوق.

#### 17- دراسة (إبراهيم إبراهيم 2011م)<sup>(45)</sup>

التي تناولت تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. والتي أوصت بعدة أمور أهمها:-

- إسناد مهام جديدة لمسؤولي الحسابات من ضمنها متابعة تطور تكاليف الحصول على ربحية جديدة وأفضل للمؤسسة.

- ضرورة تبني عملية تدنية التكاليف ومحاولة إشراك مختلف العاملين بالمؤسسة وتحسيسهم بضرورة ذلك لتخفيض أسعار المنتجات.

- تطوير تكنولوجيا الإنتاج لأهميتها في دعم القدرة التنافسية حاضر وفي المستقبل.

#### 18- دراسة (هيام زهران 2012م)<sup>(46)</sup>

حيث هدفت الدراسة التعرف على المتطلبات اللازمة لتنمية القدرات المؤسسية للمراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين كإحدى أجهزة تنظيم المجتمع وذلك لمساعدتها على القيام بدورها الخدمي بشكل فعال والرد من خلال تحديد المتطلبات المادية اللازمة لتنمية القدرات المؤسسية للمراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين، وأكدت نتائج الدراسة على أن المتطلبات المادية والتنظيمية تسهم في تنمية القدرات المؤسسية للمراكز

التكنولوجية في خدمة المواطنين وأن أهم تلك المتطلبات هي ضرورة الحرص على توزيع المسئوليات طبقاً لقدرات المنظمة، كما أكدت الدراسة على أن هناك منظمات تنسيقية تتمثل في فتح خط ساخن بين المراكز والحي لمتابعة طلبات المواطنين واحتياجاتهم.

#### 19- دراسة (صلاح على محمد التميمي، 2014م)<sup>(47)</sup>

حيث أوصت بما يلي

- تشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل لكلا الجنسين على حد سواء وفي جميع المستويات وعلى مستوى جميع الفئات الوظيفية، وتكون قادرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفق أسلوب التعلم، حيث أسهم هذه الفرق في تحقيق التعلم بين أعضائها، على أن يتم اختيار أعضائها بناء على الخبرات والمهارات والقدرة على التعليم.

- يجب على الشركة أو المنظمة دعم وتشجيع التعلم الجماعي بين أعضاء الفريق للحصول على النتائج التي يريدونها إذ يتم التعلم بين أعضاء الفريق بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والملاحظات والأفكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وانتقاد دون خوف من العقاب.

- ضرورة الاهتمام بتوافر الأماكن للقاءات الغير رسمية لتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين وتوفير المكاتب والمباني التي تسهل عملية نقل المعرفة والتشارك فيها.

#### 20- دراسة (وضيئة محمد أبو سعدة وآخرون 2014م)<sup>(48)</sup>

والتي تناولت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية وما بذلته جامعة المنصورة من جهود أدت بها إلى تحقيق القدرة التنافسية، من أجل تقديم إجراءات عملية تطبيقية يمكن أن طريق تحقيق قدرتها التنافسية. ومن أهم هذه (جودة التعليم، التخطيط الإستراتيجي، التراكمية، المثابرة، دراسة وتقييم الظروف المحيطة).

#### 21- دراسة (عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد 2017م)<sup>(49)</sup>

حيث أكدت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة الجودة التنظيمية، والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، وتقويم الأداء باستمرار لجميع العاملين، ضرورة الارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية لمخرجات التعليم، كذلك ضرورة توفير جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين، الاهتمام باستمرار بقياس القدرة التنافسية.

#### 22- دراسة (عبير على النعناعي 2018م)<sup>(50)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ووصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية

(التخطيطية والمعلوماتية والتدريبية والتمويلية) وتحقيق التميز المؤسسي. كما أكدت الدراسة على أنه يجب أن تهتم المنظمات بتوفير التمويل اللازم، الاهتمام بتدريب العاملين بها وحرص المنظمات على تحديث البيانات والمعلومات في خدماتها والاهتمام بتنمية مهارات العاملين فيها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

### 23- دراسة (عواطف إبراهيم على الصفدي وآخرون 2018م)<sup>(51)</sup>

التي أكدت على أهمية وجدوى التدريب لتحقيق القدرة التنافسية لتحقيق عدة أهداف منها (تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنفاق، ونشر ثقافة الاحتراف المهني، كما أوصت بأهمية استحداث برامج تدريبية، تخصيص حوافز مالية للمتميزين، الاهتمام المستمر بتقويم محتوى الدورات التدريبية التي تهدف للتميز)

### 24- دراسة (نوال قدري إبراهيم 2020م)<sup>(52)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور المنظمات الحكومية والأهلية في مواجهة مخاطر الشائعات الإلكترونية في المجتمع المحلي وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد من تنظيم لقاءات شعبية لتوعية المجتمع بمخاطر استخدام الانترنت المنظمة الدعم الفني اللازم لإنجاز خدمات المنظمة الإلكترونية ولا بد من تبادل المعلومات الفنية مع المنظمات الأخرى كما أوصت الدراسة بضرورة مبادرة المؤسسات والهيئات المعنية بتوفير المعلومات والحقائق للجمهور العام من خلال المواقع الإلكترونية وحسابات مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها وضرورة وجود متحدث رسمي في حالة غياب أو تأخر المعلومات من مصدرها الأصلي الذي يعد سبباً رئيسياً في انتشار الشائعات الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الافتقار إلى وجود الكوادر الفنية المدربة على اكتساب المهارات المهنية للتعامل مع المواطنين لمواجهة الشائعات يعد من أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات في مواجهة الشائعات الإلكتروني.

### 25- دراسة (مدحت محمد أبو النصر 2022م)<sup>(53)</sup>

حيث قدمت مجموعة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام والوقت والجهد لعملية التغذية العكسية كمدخل هام ورئيسي في تطوير المنظمات:

- ضرورة الاهتمام بعملية التغذية العكسية بمختلف أنواعها ومصادرها من قبل جميع المدراء ومن جميع المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها.

- ضرورة تشجيع الباحثين على إجراء بحوث علمية عن التغذية العكسية من منظور إداري.

## 26- دراسة (عبدالناصر محمد سيد أحمد 2022م) (54)

حيث أوصت الدراسة بما يلي :-

- ضرورة تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة بواسطة جميع المنظمات أي كان نوعها أو القطاع التي تعمل به.
- ضرورة أن تتصف جميع المنظمات بالرشاقة التنظيمية لا أن تكون مثل الأفيال بطيئة الحركة.
- ضرورة قيام المنظمات الحالية باكتساب صفات أو خصائص المنظمات الذكية، حتى تصبح أكثر كفاءة وفاعلية ونجاحًا في تحقيق أهدافها.

## ثالثًا: التعليق العام على الدراسات والبحوث السابقة

- 1- تناولت بعض الدراسات والبحوث أهمية تدعيم العمل الفرقي والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بينهم وأثره في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ومنها دراسة (رانية أحمد 2006 - صلاح على محمد 2014).
- 2- تناولت بعض الدراسات أهمية التركيز على العملاء وإسعادهم وأثره في جذب أعضاء جدد ومنها دراسة ( أسماء سعيد 2010- مدحت أبو النصر 2022).
- 3- ركزت العديد من الدراسات أهمية تنمية الموارد والاهتمام بالتمويل وأثر ذلك الإيجابي على تدعيم القدرة التنافسية ومنها ( David 2000 - أحمد مرعي 2009 - هيام زهران 2012).
- 4- تناولت بعض الدراسات قضية التدريب المهني وتنمية العنصر البشري كأحد مكونات القدرة التنافسية ومنها دراسة (يعقوب الرفاعي 2000 - عواطف إبراهيم 2018).
- 5- تناولت العديد من الدراسات أهمية تدعيم القدرة التنافسية كمكون أساسي للمنظمات ومنها دراسة ( تاميل نادو 2004 - وضيئة محمد 2014- عبير النعناعي 2018- عبدالناصر محمد سيد أحمد 2022).
- 6- تناولت بعض الدراسات قضية التخطيط الاستراتيجي وأثره في بناء القدرة التنافسية ومنها دراسة (هانى عبده 2008- على فلاح وماجد عبدالعزيز 2010).
- 7- تناول بعض الدراسات موضوع الجودة وأهميتها في إحداث القدرة التنافسية ومنها دراسة ( عائشة قرش 2011- عبدالله بن حمدين 2017).
- 8- تناول بعض الدراسات أهم معوقات القدرة التنافسية ومنها دراسة (وجدي محمد بركات 2005- نوال قديري 2020).
- 9- وأخيرًا تناولت بعض الدراسات المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية ومنها دراسة (مسعود طحطوح 2009- إبراهيم إبراهيم 2011).

## رابعاً: تحديد مشكلة الدراسة:

من خلال العرض السابق وبناءً على نتائج وتحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات أهمها هل الجمعيات الأهلية تتبع بناء القدرات التنافسية لها ولخدماتها، وهل ينعكس ذلك على



فريق العمل بها وزيادة العضوية بالجمعية العمومية. وما الآليات المستخدمة في زيادة الموارد المالية لها، والمعوقات التي تواجهها وكذلك المقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعيات محل الدراسة خاصة والقطاع الأهلي عامة.

#### خامسًا: أهمية الدراسة

1- زيادة أعداد الجمعيات الأهلية عامة والجمعيات التي تقدم خدمات خاصة، فلا بد من دراسة قدرتها التنافسية في تحسين خدماتها وزيادة جودتها.

2- قانون الجمعيات الأهلية الجديد ينشر تطوير وتفعيل الجمعيات الأهلية، فكان لابد من دراسة ذلك.

3- القدرة التنافسية مصطلح حديث في طريقة تنظيم المجتمع وانتشر بين المنظمات والمؤسسات التتموية فكان لابد من دراسة مدى تطوره.

4- لابد من دراسة مدى قدرة الجمعيات الأهلية على بناء وتدعيم القدرة التنافسية.

#### سادسًا: أهداف الدراسة

1- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تنفيذ التدريب التنافسي.

2- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على جذب أعضاء جدد.

3- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على زيادة التبرعات والموارد المالية والعينية.

4- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تدعيم القدرة التنافسية للعاملين (فريق العمل).

5- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تقديم مشروعات خدمية تنافسية.

6- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تنفيذ التخطيط التنافسي.

7- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.

8- تحديد مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تقديم الخدمة بشكل تنافسي.

9- تحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات في تدعيم القدرة التنافسية لها.

10- تحديد المقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعيات.

#### سابعًا: تساؤلات الدراسة:

1- ما مدى قدرة الجمعيات على تنفيذ التدريب التنافسي ؟

2- ما مدى قدرة الجمعيات على جذب أعضاء جدد؟

3- ما مدى قدرة الجمعيات على زيادة التبرعات والموارد المالية والعينية ؟

4- ما مدى قدرة الجمعيات على تدعيم القدرة التنافسية للعاملين (فريق العمل) ؟

5- ما مدى قدرة الجمعيات على تقديم مشروعات خدمية تنافسية ؟

6- ما مدى قدرة الجمعيات على تنفيذ التخطيط التنافسي ؟

7- ما مدى قدرة الجمعيات على تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة ؟

- 8- ما مدى قدرة الجمعيات على تقديم الخدمة بشكل تنافسي ؟  
 9- ما المعوقات التي تواجه تدعيم القدرة التنافسية للجمعية ؟  
 10- ما المقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعية ؟

ثامناً: مفاهيم الدراسة:

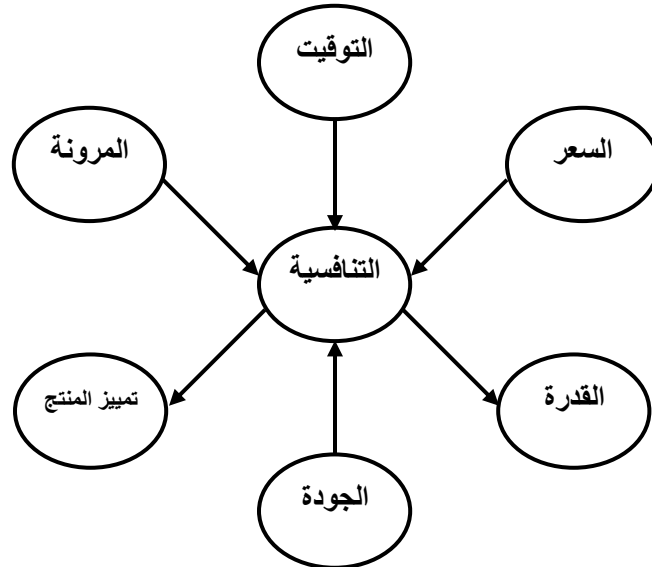
### 1- مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة (55)

#### أ- تعريف القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين، وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد. كما تعرف القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها تعبر عن قدرة المؤسسة في الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، التي تعمل معها في نفس النشاط ومدى استطاعتها على تنفيذ استراتيجيات تمكنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين.

#### ب- سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة

توجد العديد من السبل والطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه القدرة التنافسية وأهم هذه السبل والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1) سبل تحقيق القدرة التنافسية لمنظمة ما (56)

#### ج- مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

- الربحية.

- الإنتاجية الكلية للعوامل.

- تكلفة المصنع.

- الحصة من السوق.

د- أسس القدرة التنافسية:

يستند مفهوم القدرة التنافسية على مجموعة من الأسس هي:

- أنها تعني التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار في ذلك.

- أنها تتمركز حول العميل.

- أنها تعني إعداد مواطن كوكبي يمكنه العمل في الأسواق العالمية والدولية.

- أنها تعني التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانيات المنظمة.

- تستند على أساس الإلتقان في العمل من قبل كل المنتمين للمؤسسة.

- أنها تقوم على أساس مكانة المؤسسة - المنظمة - بين المؤسسات العالمية فضلاً عن المحلية.

- تعتمد على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا.

- تهتم بتلبية احتياجات الأسواق العالمية وليس المحلية فقط.

- أنها تتطلب قدرة تسويقية عالية.

أي أن هذا المفهوم يرتبط بمدى قدرة المنظمة على اكتساب وضع تنافسي يساعدها على الوقوف

أمام المنظمات الأخرى، والفوز بمركز الصدارة في حالة قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين أو المستفيدين بجودة وكفاءة عالية وبأسعار منخفضة<sup>(57)</sup>.

ه- أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

- التنافسية الترشيديّة: التي تركز على تخفيض تكلفة الإنتاج والترشيد في النفقات<sup>(58)</sup>.

- التنافسية الانتقالية: إحداث تغيير تدريجي في أنماط الأنشطة الإنتاجية والخدمية<sup>(59)</sup>.

- التنافسية الريادية: وتسعى لإحراز مستوى إستراتيجي متميز من النشاط الإنتاجي والخدمي<sup>(60)</sup>.

- التنافسية الراكدة: وتعرف بقيادة الثورة، وفيها تعاني المنظمة أو الدولة من تدهور في الميزانية التنافسية، وعدم الاهتمام بالتطوير والتجديد<sup>(61)</sup>.

و- الصعوبات التي تواجه تطبيق القدرة التنافسية<sup>(62)</sup>

- ضعف نظام المعلومات.

- عدم توافر الكادر البشري المؤهل.

- المركزية في وضع سياسات المنظمة.

- نقص الخبرة لدى بعض العاملين وعدم قبولهم للأساليب الحديثة.
- عدم دقة المعلومات عن خدمات المنظمة.
- تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة المنافسة.
- الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب فقط هي التي تؤدي إلى تحسين التميز.
- مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.
- ز- تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية<sup>(63)</sup>
  - الحفاظ على العملاء.
  - الاتصالات الإيجابية.
  - إمكانية تحريك سعر الخدمة.
  - تحليل تكلفة إعادة العمل.
  - زيادة دافعية العاملين.
  - انخفاض دورات العاملين.

وأصبح لإستراتيجية القدرة التنافسية صيغة جديدة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:-

| الصيغة الجديدة   | الصيغة القديمة  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحرر.</li> <li>- الدولة شريك ميسر.</li> <li>- الملكية للقطاع الخاص والأهلي.</li> <li>- الدولة جهة رقابة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>على مستوى أسلوب الإدارة:</li> <li>- النزعة التدخلية</li> <li>- الدولة هي العنصر الفاعل.</li> <li>- الدولة هي الجهة المدبرة.</li> </ul> |
| <b>على مستوى السوق (المجتمع المحلي)</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج</li> <li>- السوق المفتوحة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحماية</li> <li>السوق المركزة جغرافيًا.</li> </ul>  |
| <b>العوامل الجديدة للقدرة التنافسية</b>  |   |
| الصيغة الجديدة   | الصيغة القديمة  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءة الإدارية.</li> <li>- التحكم في التكنولوجيا.</li> <li>- إستراتيجية الشراكة.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءة الإنتاجية.</li> <li>- تكاليف اليد العاملة.</li> <li>- استراتيجيات إبرام الصفقات.</li> </ul>                                  |

شكل رقم (2) يوضح الصيغة الجديدة والقديمة للقدرة التنافسية للبرامج والمشروعات التنموية

## تعريف إجرائي للقدرة التنافسية للجمعيات الأهلية :-

## 1- التنافسية للجمعيات الأهلية

1- قدرة الجمعية الأهلية على الأداء بشكل أفضل من مثيلاتها من الجمعيات الأهلية العاملة في نفس النشاط.

2- القدرة على الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات والندوات والمهارات والمعارف.

3- ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما "القيمة المدركة لدى المستفيدين، قدرة الجمعية على تحقيق التميز".

4- ولكي تحرز الجمعية القدرة التنافسية هناك مجموعة من الأسس مثلاً ( العملاء، شبكة المعلومات، العاملين، نظم الجودة الشاملة، شبكة الاتصالات، وحدات البحث والتطوير، وآليات التقويم والقياس، التركيز على حقوق الإنسان، تعاظم أهمية المعرفة، ابتكار موارد جديدة وتكنولوجيات متطورة، توظيف الموارد وصيانتها وتنميتها، تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل).

5- يتم الحكم عليها من خلال مجموعة من المزايا مثل ( الميزة التنظيمية، الميزة الابتكارية، الميزة الإستراتيجية، ميزة إجراء البحوث والتطوير).

6- مدى قدرة الجمعية على بقائها واستمرارها.

## 2- مفهوم الجمعيات الأهلية:

ويعرفها "قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية" رقم 149 لسنة 2019 على أنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتباريين، أو منهما معاً، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي"<sup>(64)</sup>.

كما يمكن أن تعرف على أنها " منظمات اجتماعية لا تهدف إلى الربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع ويتاح لأعضاء هذه الجمعيات وللناس في المجتمع الاشتراك في جميع مراحل العمل في هذه الجمعيات. بمعنى أن هذه الجمعيات لا تهدف إلى الربح وتعتمد في المقام الأول على مشاركة الأهالي في تحقيق أهدافها"<sup>(65)</sup>.

وتتميز الجمعيات الأهلية بمجموعة من الخصائص منها<sup>(66)</sup>.

- هي وسيلة فاعلة لإشباع احتياجات المجتمع بواسطة الناس أنفسهم، وأنها تتميز بقدر كبير من المرونة والمشاركة وحرية العمل.

- تمتاز بأنها الأقرب إلى الناس والأكثر إحساساً بمشكلاتهم.

- غالباً ما تستخدم كجسر بين البناءات غير الرسمية والرسمية في نسق الخدمات الإنسانية في المجتمع.

- إن الأعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معاً في الإحساس بحاجات ومشكلات المجتمع.

- إنها غالبًا ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.

تاسعًا: الإجراءات المنهجية للدراسة

أ- نوع الدراسة: وصفية تحليلية

ب- نوع المنهج المستخدم: المسح الاجتماعي بالعينة

ج- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: عدد (7) جمعيات، مشهرة ومقننة وضعها طبقًا لقانون 149 لسنة 2019، وبمقر مدينة

كفرالشيخ وهي :-

( جمعية تنمية المجمع المحلي الجديدة - جمعية أبناء كفرالشيخ للتنمية - الجمعية المصرية لرعاية مرضى

الكلى - جمعية رعاية وبحوث أمراض الكبد - جمعية رعاية العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية

بكفرالشيخ- مؤسسة التكافل الاجتماعي بكفرالشيخ - جمعية الهيئة العالمية للشباب)

2- المجال الزمني: استغرق جمع البيانات شهر تقريبًا يبدأ من 2021/3/21 وحتى 2021/5/15.

3- المجال البشري: بلغ عدد المبحوثين (49) عضو من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين أو العاملين بهذه

الجمعيات وفيما يلي عرض للمجال البشري للدراسة:

## جدول رقم (1) يوضح المجالس البشرية للدراسة

| م | الصفة                | العدد | النسبة |
|---|----------------------|-------|--------|
| 1 | رئيس مجلس إدارة      | 7     | 14%    |
| 2 | نائب رئيس مجلس إدارة | 7     | 14%    |
| 3 | أمين صندوق           | 7     | 14%    |
| 4 | أمين عام للجمعية     | 7     | 14%    |
| 5 | عضو مجلس إدارة       | 11    | 22%    |
| 6 | مدير جمعية           | 10    | 20%    |
|   | الإجمالي             | 49    | 100    |

عاشراً: النتائج العامة للدراسة:

## جدول رقم (2) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للنوع

| م | النوع   | ك  | %   |
|---|---------|----|-----|
| 1 | ذكر     | 28 | 57% |
| 2 | أنثى    | 21 | 43% |
|   | المجموع | 49 | 100 |

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث جاءت النسبة (57%) إلى (43%) ولكن الجدير بالملاحظة أن نسبة الإناث المشاركات في الجمعيات الأهلية خاصة والعمل التطوعي عامة في محافظة كفرالشيخ في ازدياد.

## جدول رقم (3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للسن

| م | الفئة العمرية | ك  | %   |
|---|---------------|----|-----|
| 1 | أقل من 35 سنة | 7  | 14% |
| 2 | 35 - 45 سنة   | 21 | 43% |
| 3 | 45 سنة فأكثر  | 21 | 43% |
|   | المجموع       | 49 | 100 |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فئة عمرية وأكثرهم إقبالاً على العمل التطوعي والمشاركة في مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وخاصة الخدمية منها هي (35 - 45 فأكثر) وقد يرجع ذلك إلى درجة الاستقرار النسبي للمبحوثين حيث حصل على وظيفة وكون أسرة.

## جدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين تبعًا للحالة الاجتماعية

| م | الحالة الاجتماعية | ك  | %   |
|---|-------------------|----|-----|
| 1 | متزوج ويعول       | 48 | 84  |
| 2 | أرمل ويعول        | 8  | 16  |
|   | المجموع           | 49 | 100 |

يتضح من الجدول السابق أن المتزوجين هم أكثر الفئات إقبالاً على المشاركة في العمل التطوعي وعضوية مجالس إدارات الجمعيات الأهلية حيث بلغت النسبة (84%)، وكذلك الأرمال فئة مهمة جداً مقبلة بشكل ملحوظ على العمل التطوعي، وقد لاحظ الباحث هذه الظاهرة من خلال مشاركته لبعضهم في مجالس إدارات بعض الجمعيات.

## جدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين تبعًا للمؤهل العلمي

| م | المؤهل                    | ك  | %   |
|---|---------------------------|----|-----|
| 1 | دبلوم متوسط خدمة اجتماعية | 3  | 6   |
| 2 | بكالوريوس خدمة اجتماعية   | 35 | 72  |
| 3 | بكالوريوس آداب علم اجتماع | 6  | 12  |
| 4 | بكالوريوس زراعة           | 2  | 4   |
| 5 | بكالوريوس تجارة           | 3  | 6   |
|   | المجموع                   | 49 | 100 |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أعضاء مجالس إدارة الجمعيات محل الدراسة من خريجي الخدمة الاجتماعية خاصة البكالوريوس بنسبة (72%)، وقد يكون هذا طبيعي لأن مهنة الخدمة الاجتماعية تدفع خريجها إلى العمل التطوعي وعادة يبرعوا فيه، ثم تأتي المهن الأخرى بالتتابع التالي (علم الاجتماع بنسبة (12%)، ودبلوم الخدمة الاجتماعية بنسبة (6%)، ثم بكالوريوس تجارة بنسبة (6%) وأخيراً الزراعة بنسبة (4%).

## جدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين تبعًا لنوعية الدورات التدريبية

| م | المتغير                     | ك  | %  |
|---|-----------------------------|----|----|
| 1 | لم أحضر أي دورات تدريبية    | 28 | 57 |
| 2 | دورة حول الرقمنة            | 9  | 18 |
| 3 | دورات حول الحاسب الآلي ICDL | 21 | 43 |
| 4 | دورات حول التنافسية         | 7  | 14 |
| 5 | دورات حول الجودة            | 5  | 10 |



|   |                          |    |     |
|---|--------------------------|----|-----|
| 6 | دورات حول الاتصال الفعال | 7  | 14  |
|   | المجموع                  | 49 | 100 |

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أعضاء مجلس الإدارة من غير الحاصلين على دورات تدريبية في ظل دولة الرقمنة والتطور السريع في سبل الاتصال وغيره وصلت (57%) أي أكبر من نصف الباحثين، مما يؤكد مدى التطور الضعيف الذي يسير به العمل التطوعي في مصر، ثم الحاصلين على دورات الحاسب الآلي بنسبة (43%) لأنها ضرورة في الترقية في الوظائف الإدارية، أما ما يخص باقي الدورات نسبتها ضعيفة مما يشير إلى أهمية السعي قدماً في تطوير هذا القطاع المهم وكذلك القائمين عليه.

#### جدول رقم (7) يوضح مدى قدرة الجمعية على تنفيذ التدريب التنافسي

| م | المؤشرات                                      | نعم |     | لا |    |
|---|---|-----|-----|----|----|
|   |   | ك   | %   | ك  | %  |
| 1 | تحديد نقاط الضعف الإداري                      | 41  | 84  | 8  | 16 |
| 2 | زيادة المستوى التعليمي والتدريب للموظفين      | 35  | 71  | 14 | 29 |
| 3 | تقليل وقت وحجم المهمة لتسهيل تنفيذها          | 35  | 71  | 14 | 29 |
| 4 | كل تحسين يتم هو نتيجة تدريب هادف              | 31  | 63  | 18 | 37 |
| 5 | كل موظف في موقعه له دور مهم في اتخاذ القرارات | 21  | 63  | 18 | 37 |
| 6 | تؤكد الجمعية على أن كل تحسين وراء تدريب منظور | 21  | 43  | 28 | 57 |
| 7 | يوجد برامج تدريبية تعمل على احتواء المعوقات   | 21  | 43  | 28 | 57 |
| 8 | تتميز الدورات التدريبية بالتقدمية والتنافسية  | 21  | 43  | 28 | 57 |
|   | المتوسط                                       | 28  | 57% | 21 | 43 |

يتضح من الجدول السابق مدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تنفيذ التدريب التنافسي للعاملين بها حيث جاءت بعض المؤشرات التي حصلت على نسب عالية وكان ترتيبها على النحو التالي ( تحديد نقاط الضعف الإداري ) بنسبة (84%)، ثم زيادة المستوى التعليمي والتدريب للموظفين وكذلك تقليل وقت وحجم المهمة لتسهيل تنفيذها بنسبة (71%)، ثم كل تحسين يتم هو نتيجة تدريب هادف بنسبة (63%)، ثم جاءت باقي المؤشرات بنسب ضعيفة أقل من (50%).

وإجمالاً فإن متوسط هذه المؤشرات العام بلغ (57%) وهي نسبة إلى حد ما ضعيفة.

وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرة الجمعيات على تنفيذ هذه الدورات التدريبية لكلفتها العالية من ناحية أو لعدم معرفة أعضاء مجالس الإدارات لأهمية التدريب للموظفين على بناء القدرات التنافسية للجمعية وتؤكد ذلك بعض الدراسات مثل دراسة (يعقوب الرفاعي 2000 - عواطف إبراهيم 2018).

جدول رقم (8) يوضح مدى قدرة الجمعية على جذب أعضاء جدد

| م  | المؤشرات   | نعم |     | لا |    |
|----|--|-----|-----|----|----|
|    |  | ك   | %   | ك  | %  |
| 1  | يقبل المواطنين على العضوية بالجمعية بسبب المعرفة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة | 45  | 92  | 4  | 8  |
| 2  | يجد الأعضاء ما يناسب تخصصهم في مجال عمل الجمعية                              | 28  | 57  | 21 | 43 |
| 3  | السمعة الطيبة لنشاط الجمعية في المجتمع                                       | 41  | 84  | 8  | 16 |
| 4  | تخصص الجمعية جزء من مواردها لجذب عضوية جديدة                                 | 15  | 31  | 34 | 69 |
| 5  | تعمل الجمعية على إشباع احتياجات المجتمع المحلي                               | 12  | 24  | 37 | 76 |
| 6  | شفافية المعلومات الصادرة عن الجمعية  | 18  | 37  | 31 | 63 |
| 7  | تعمل الجمعية على المساهمة في حل مشكلات المجتمع                               | 43  | 88  | 6  | 12 |
| 8  | اقتناع مجلس الإدارة بأهمية رضا عملاء الجمعية                                 | 38  | 78  | 11 | 22 |
| 9  | تعمل الجمعية على التطبيق الفعلي لمبدأ المشاركة المجتمعية                     | 49  | 100 | -  | -  |
| 10 | تعمل الجمعية فريق متطوع لجذب أعضاء جدد                                       | 11  | 22  | 38 | 78 |
| 11 | تستخدم الجمعية كافة وسائل التواصل الاجتماعي                                  | 48  | 98  | 1  | 2  |
| 12 | تنظم الجمعية مؤتمرات شعبية لجذب أعضاء جدد                                    | 11  | 22  | 38 | 78 |
| 13 | تطبع الجمعية منشورات للتعريف بها وخدماتها                                    | 8   | 16  | 41 | 84 |
| 14 | تحرص الجمعية على تقديم خدمات متميزة تنافسية                                  | 21  | 43  | 28 | 57 |
| 15 | وضوح هوية الجمعية ورسالتها للجميع  | 38  | 78  | 11 | 22 |
|    |  | 30  | 61  | 19 | 39 |

يوضح الجدول السابق مدى قدرة الجمعية على جذب أعضاء جدد، وهي قضية صعبة جدًا تواجه الجمعيات الأهلية، لأن الاشتراكات تعد أهم مورد لها، حيث تقوم بالعديد من الإجراءات التي من شأنها زيادة أعضاء الجمعية العمومية أو المؤيدين لخدمات الجمعية، فهل تقوم الجمعية بالآليات التي تزيد من عضوية الجمعية، وبالتالي تزيد من مواردها، وبالتالي تزيد من قدرتها التنافسية، حيث كان أقوى هذه الآليات هي ( تطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية بنسبة (100%)، ثم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة (98%)، ثم استغلال المعرفة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة وسمعتهم الطيبة بنسبة (92%)، ثم مساهمة الجمعية في حل المشكلات المجتمعية (88%)، ثم السمعة الطيبة لأنشطة الجمعية مثل المؤسسة الإيوائية للبنين بنسبة (84%)، أهمية اقتناع أعضاء مجلس الإدارة بأهمية رضا العملاء بنسبة (78%)، ثم بعض الجمعيات تقوم بعمل مؤتمرات أو معارض سنوية لجذب المجتمع المحلي إليها بنسبة (71%)، وكذلك وضوح هوية الجمعية

ورسالتها للجميع أيضًا بنسبة ( 78%) أما باقي الآليات فجاءت بنسبة ضعيفة إلى ضعيفة جدًا يندر على غالبية أعضاء مجالس الإدارات القيام بها .

وعموماً جاء متوسط هذه الآليات إجمالاً ( 61%) وهذه نسبة إلى حد ما ضعيفة، مما يؤكد أن غالبية الجمعيات ليس لديها القدرات التنافسية المنشودة.

ويؤكد هذه النتائج أو ترتبط بها دراسة كل من ( أسماء سعيد 2010 - مدحت محمد أبو النصر 2022).

جدول رقم (9) يوضح مدى قدرة الجمعية على زيادة التبرعات والموارد المالية والعينية

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات                                     | م  |
|---------|----|----|-----|----|--|----|
|         | %  | ك  | %   | ك  |  |    |
| 1       | -  | -  | 100 | 49 | تحرص على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي     | 1  |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | تفتح علاقات تعاونية مع شركات كبرى            | 2  |
| 4       | 22 | 11 | 78  | 38 | نوعية المشروعات تلبي رغبات الجمهور           | 3  |
| 4       | 22 | 11 | 78  | 38 | الاستخدام الجيد لاستراتيجيات المنافسة        | 4  |
| 4       | 22 | 11 | 78  | 38 | العمل المستمر على تحسين المنتجات والخدمات    | 5  |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | الإعلان دائماً عن كل جديد أو تحسين           | 6  |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | الجمعية لا تؤدي إلى آثار سلبية على المجتمع   | 7  |
| 5       | 29 | 14 | 71  | 35 | تحسين الجودة بصفة مستمرة                     | 8  |
| 5       | 29 | 14 | 71  | 35 | تدعيم القدرة التنافسية للعاملين              | 9  |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | العمل المستمر على تحقيق رضا العميل           | 10 |
| 2       | 2  | 1  | 98  | 48 | السمعة الطيبة لأعضاء مجلس الإدارة            | 11 |
| 1       | -  | -  | 100 | 49 | الإعلان المستمر عن شخصيات أعضاء مجلس الإدارة | 12 |
| 6       | 57 | 28 | 43  | 21 | التقويم المستمر                              | 13 |
|         | 18 | 9  | 82  | 40 | المتوسط                                      |    |

يتضح من الجدول السابق أهم الآليات التي يستخدمها أعضاء مجالس إدارة الجمعيات محل الدراسة في زيادة التبرعات والموارد المالية للجمعية لكي تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية لخدماتها المجتمعية، حيث جاءت أهم هذه الآليات أعلاها نسبة على النحو التالي ( استخدام وسائل التواصل بشكل جيد وكذلك الإعلان المستمر عن شخصيات أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (100%)، السمعة الطيبة لأعضاء مجلس الإدارة بنسبة (98%)، ثم فتح علاقات مع شركات كبرى، الإعلان المستمر عن كل جديد بالجمعية ، عدم افتعال آثار سلبية في المجتمع من قبل الجمعية، الحرص على رضا العملاء جميعاً بنسبة (84%)، ثم أن نوعية

المشروعات تلبي رغبات الجمهور، الاستخدام الجيد لاستراتيجيات المنافسة، ثم العمل المستمر على تحسين الخدمات بنسبة واحدة وهي (78%)، وأخيراً التحسين المستمر للجودة، تدعيم القدرة التنافسية للعاملين بنسبة (71%)، وإجمالاً فإن متوسط جميع الآليات جاء بنسبة (82%) وهي نسبة إلى حد ما قوية، ولكن حسب أقوال بعض أعضاء مجالس هذه الإدارات، أن حجم التبرعات ضعيفة جداً وخاصة للجمعيات التي ترعى أيتام أو تقدم خدمات اجتماعية أو تعليمية أو صحية، ويفسر ذلك إلى حد قولهم أن الظروف الاقتصادية التي يمر بها غالبية أفراد المجتمع صعبة مما تؤثر على حجم هذه التبرعات، ومن الجدير بالذكر والملاحظة أن غالبية التبرعات الآن عينية القليل منها مالية.

وترتبط هذه النتائج بنتائج بعض الدراسات السابقة من أهمها (أحمد مرعى 2009 - هيام زهران 2012).

جدول رقم (10) يوضح مدى قدرة الجمعية على تدعيم القدرة التنافسية للعاملين

| م  | المؤشرات   | نعم |    | لا |    |
|----|--|-----|----|----|----|
|    |  | ك   | %  | ك  | %  |
| 1  | تحرص الجمعية على وجود المحترفين في كافة التخصصات | 15  | 31 | 34 | 69 |
| 2  | صلاحيات فريق العمل محددة بدقة                    | 35  | 71 | 14 | 29 |
| 3  | المسئوليات يتم تفويضها بناء على الكفاءة          | 35  | 71 | 14 | 29 |
| 4  | فريق العمل قادر على الوصول لجميع مناطق الخدمة    | 31  | 63 | 18 | 37 |
| 5  | لديه القدرة على الاستجابة المهنية السريعة        | 28  | 57 | 21 | 43 |
| 6  | لديهم القدرة على الابتكار والإبداع               | 25  | 51 | 24 | 49 |
| 7  | البناء التنظيمي يسمح ويحفز الإبداع               | 13  | 27 | 36 | 73 |
| 8  | يشارك جميع الفئات في التخطيط لخدمات الجمعية      | 17  | 35 | 32 | 65 |
| 9  | توفر الجمعية التدريب التنافسي للعاملين           | 11  | 22 | 38 | 78 |
| 10 | تستخدم الجمعية مع العاملين إستراتيجية التميز     | 11  | 22 | 38 | 78 |
| 11 | هناك تقويم مستمر لقدرات العاملين                 | 26  | 53 | 23 | 47 |
| 12 | هناك آليات لتحقيق التنسيق بين الأدوار            | 25  | 51 | 24 | 49 |
| 13 | خلق معارف تنافسية جديدة واستغلالها               | 13  | 27 | 36 | 73 |
|    | المتوسط  | 22  | 45 | 27 | 55 |

يوضح الجدول السابق مدى قدرة أعضاء مجالس إدارات الجمعيات محل الدراسة على تدعيم القدرة التنافسية للعاملين أو بمعنى أكثر دقة هل هناك فريق عمل بالمؤسسة أو الجمعية قادر على المنافسة؟ وجاءت أهم الآليات التي يستخدمها المبحوثين على النحو التالي:-

(صلاحيات فريق العمل محددة بدقة، والمسئوليات التي يتم تفويضها بناءً على الكفاءة بنسبة (71%)، ثم فريق العمل لديه القدرة على الوصول إلى جميع مناطق الخدمة بنسبة (63%)، وباقي الآليات النسب

الخاصة ضعيفة وضعيفة جداً، وإجمالاً فإن متوسط هذه الآليات إجمالاً (45%) وهي نسبة ضعيفة تدل على أن غالبية العاملين بالجمعيات يفتقدوا التدريب والتنمية المهنية وجدول الدورات التدريبية يدل على ذلك. وتؤكد نتائج هذا الجدول بعض الدراسات السابقة أهمها (رانيه أحمد 2006- صلاح على أحمد 2014).

#### جدول رقم (11) يوضح مدى قدرة الجمعية على تقديم مشروعات خدمية تنافسية

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات  | م  |
|---------|----|----|-----|----|---|----|
|         | %  | ك  | %   | ك  |   |    |
| 5       | 63 | 31 | 37  | 18 | تعتمد الجمعية على قياس الاحتياجات المجتمعية بدقة  | 1  |
| 6       | 69 | 34 | 31  | 15 | تحدد الجمعية الفئات المستفيدة بشكل علمي           | 2  |
| 4       | 57 | 28 | 43  | 21 | تضع الجمعية صفات للخدمة التنافسية                 | 3  |
| 3       | 49 | 24 | 51  | 25 | تبسط الجمعية إجراءات الحصول على الخدمة            | 4  |
| 7       | 73 | 36 | 27  | 13 | تستفيد الجمعية من نتائج البحوث المرتبطة بالمجال   | 5  |
| 7       | 73 | 36 | 27  | 13 | تستعين الجمعية بالخبراء في بناء الخدمات التنافسية | 6  |
| 8       | 76 | 37 | 24  | 12 | تستفيد الجمعية من المتخصصين في تطوير الخدمات      | 7  |
| 7       | 73 | 36 | 27  | 13 | لا تقدم الجمعية الخدمات بشكل تقليدي               | 8  |
| 3       | 49 | 24 | 51  | 25 | مشروعات الجمعية تشبع رغبات المجتمع                | 9  |
| 1       | 37 | 18 | 63  | 31 | الحرص على تطوير المشروعات الحالية                 | 10 |
| 1       | 37 | 18 | 63  | 31 | فريق العمل شريك في اختيار المشروعات               | 11 |
| 2       | 43 | 21 | 57  | 28 | الاستناد على مبدأ الابتكار                        | 12 |
| 2       | 43 | 21 | 57  | 28 | تطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية                     | 13 |
|         | 57 | 28 | 43  | 21 | المتوسط   |    |

يتضح من الجدول السابق مدى قدرة الجمعية على تقديم مشروعات خدمية تنافسية، حيث جاءت النتائج ضعيفة جداً حيث كان متوسط جميع المؤشرات (43%) مما يؤكد أن الخدمات تقليدية، وبالتالي تحظى بطرق تقديم وعرض وتسويق تقليدي، وهذا يؤكد نتائج الجدول السابق الخاص بمدى توافر فريق عمل قادر على المنافسة.

ومن الملاحظ أن أكبر نسبة في الجدول السابق هي (الحرص على تطوير المشروعات، فريق العمل شريك في اختيار المشروعات بنسبة (63%)، ثم الاستناد على مبدأ الابتكار، تطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية بنسبة (57%)، ثم تبسط الجمعية إجراءات الحصول على الخدمة بنسبة (51%)) وإن دل هذا

على شئ فإنما يدل على عدد الجمعيات القادرة على بناء وتدعيم القدرة التنافسية قليلة جدًا، وهذا يؤكد على أهمية أن يكون هناك توجه عام للدولة لتطوير وتدعيم هذا القطاع المهم.

وهناك بعض الدراسات التي تؤكد ذلك مثل (عائشة قرش 2011، عبدالله بن حمدين 2017).

### جدول رقم (12) يوضح مدى قدرة الجمعية على تنفيذ التخطيط التنافسي

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات                                     | م  |
|---------|----|----|-----|----|--|----|
|         | %  | ك  | %   | ك  |  |    |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | تهتم الجمعية بالدورات التدريبية              | 1  |
| 3       | 43 | 21 | 57  | 28 | تعمل الجمعية على تصميم قاعدة معلومات قوية    | 2  |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | تعتمد على التدريب الحديث في التخطيط التنافسي | 3  |
| 2       | 37 | 18 | 63  | 31 | إتباع الأسلوب التخطيطي في التفكير            | 4  |
| 3       | 43 | 21 | 57  | 28 | الوقوف على بناء قدرات المخططين بالجمعية      | 5  |
| 4       | 49 | 24 | 51  | 25 | التركيز على أنظمة الجودة الشاملة             | 6  |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | إطلاق العنان لقدرات وإبداع العاملين          | 7  |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | الاعتماد على إستراتيجية طويلة الأجل          | 8  |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل التخطيط        | 9  |
| 6       | 63 | 31 | 37  | 18 | التقويم العلمي هو الانطلاق لخطة تنافسية      | 10 |
| 6       | 63 | 31 | 37  | 18 | تخصيص موارد للتخطيط                          | 11 |
| 1       | 29 | 14 | 71  | 35 | شرح خطط التغيير لجميع العاملين               | 12 |
| 5       | 57 | 28 | 43  | 21 | قياس ومراجعة فعالية التغيير                  | 13 |
| 1       | 29 | 14 | 71  | 35 | تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار          | 14 |
|         | 49 | 24 | 51  | 25 | المتوسط                                      |    |

يتضح من الجدول السابق مدى قدرة الجمعية على تنفيذ التخطيط التنافسي وجاءت النتائج مؤيدة لنتائج الجداول السابقة ضعيفة حيث جاء متوسط هذه المؤشرات (51%) فقط وهي نسبة ضعيفة ولكن هناك بعض المؤشرات محل التنفيذ بشكل إلى حد ما متوسط منها (تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار) بنسبة (71%) وذلك بسبب الاطمئنان على مرتبات الموظفين وليس لتطوير التخطيط، ثم إتباع الأسلوب التخطيطي في التفكير بنسبة (63%)، ثم تعمل الجمعية على تصميم قاعدة معلوماتية قوية والوقوف على بناء قدرات المخططين بالجمعية بنسبة (57%)، ثم التركيز على أنظمة الجودة الشاملة بنسبة (51%) وتدل هذه المؤشرات على أن عدد الجمعيات التي تمارس التخطيط التنافسي قليل جدًا وذلك بسبب معظم أعضاء

مجالس الإدارات ليسو من أصحاب المهن البحثية ولكن من كبراء العائلات وتجار رحلات العمرة والحج ليس إلا.

وهناك بعض الدراسات التي تؤكد على هذه النتائج أهمها (هاني عبده قاتته 2008، على فلاح

(2010)

### جدول رقم (13) يوضح مدى قدرة الجمعية على تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات   | م  |
|---------|----|----|-----|----|--|----|
|         | %  | ك  | %   | ك  |  |    |
| 5       | 49 | 24 | 51  | 25 | استحداث التقارير التي تدعم القدرة التنافسية        | 1  |
| 7       | 53 | 26 | 47  | 23 | التصدي السريع لحل المشكلات الإدارية العالقة        | 2  |
| 1       | 8  | 4  | 92  | 45 | العمل على سلامة قرارات مجلس الإدارة                | 3  |
| 2       | 16 | 8  | 84  | 41 | الاهتمام بالتغذية المرتدة                          | 4  |
| 3       | 22 | 11 | 78  | 38 | التقليل من حجم المهمة المؤداة                      | 5  |
| 4       | 29 | 14 | 71  | 35 | التقليل ما أمكن من الفاقد                          | 6  |
| 2       | 16 | 8  | 84  | 41 | الاستخدام الأمثل للمعلومات                         | 7  |
| 2       | 16 | 8  | 84  | 41 | تقليل الأعطال المتمثلة في العمل الإداري            | 8  |
| 6       | 53 | 26 | 47  | 23 | جميع العاملين صناع للقرارات                        | 9  |
| 4       | 29 | 14 | 78  | 35 | تؤمن الجمعية بالجودة التي تزيد من القدرة التنافسية | 10 |
| 4       | 29 | 14 | 71  | 35 | التقويم ركن أساسي في الإدارة                       | 11 |
|         | 29 | 14 | 71  | 35 | المتوسط  |    |

يتضح من الجدول السابق مدى قدرة الجمعية على تدعيم القدرة التنافسية ككل للجمعية وجاءت النتائج للمؤشرات الأعلى نسبة على النحو التالي ( العمل على سلامة القرارات) بنسبة (92%)، ثم الاهتمام بالتغذية المرتدة، الاستخدام الأمثل للمعلومات، وتقليل الأعطال المحتملة في العمل الإداري بنسبة (84%)، ثم التقليل من حجم المهمة المؤداة بنسبة (78%)، ثم التقليل من الفاقد، تؤمن الجمعية بالجودة، التقويم ركن أساسي في الإدارة بنسبة (71%)، وأخيراً استخدام التقارير التي تدعم القدرة التنافسية بنسبة (51%).

وإجمالاً فإن متوسط بيانات هذا الجدول بلغت (71%) وهي نسبة متوسطة مما يؤكد على أهمية تدعيم مجالس إدارات هذه الجمعيات لكي تتحول إلى القدرة التنافسية في الخدمات بشكل عام والتنمية المجتمعية بشكل خاص.

## جدول رقم (14) يوضح مدى قدرة الجمعية على تقديم الخدمة بشكل تنافسي

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات                              | م |
|---------|----|----|-----|----|---------------------------------------|---|
|         | %  | ك  | %   | ك  |                                       |   |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | يوجد تقييم مستمر لجودة الخدمات        | 1 |
| 3       | 16 | 8  | 84  | 41 | تحرص الجمعية على إرضاء المستفيدين     | 2 |
| 4       | 22 | 11 | 78  | 38 | الحرص على التغذية المرتدة             | 3 |
| 6       | 43 | 21 | 57  | 28 | ضمان الوقت الكافي لجودة الخدمات       | 4 |
| 2       | 12 | 6  | 88  | 43 | الشفافية في إجراءات الحصول على الخدمة | 5 |
| 5       | 37 | 18 | 63  | 31 | الالتزام الأصيل بالحيادية             | 6 |
| 1       | 8  | 4  | 92  | 45 | الالتزام بالقانون أساس عمل الإدارة    | 7 |
|         | 22 | 11 | 78  | 38 | المتوسط                               |   |

اتضح من الجدول السابق مدى قدرة الجمعية على تقديم خدماتها بشكل تنافسي، حيث جاءت النتائج إلى حد ما جيدة حيث بلغ المتوسط العام (78%) وإن كانت الخدمات تقليدية ولكنها تقدم بشكل من وجهة نظر المبحوثين بشكل تنافسي، حيث جاءت بالترتيب التالي:-

(الالتزام بالقانون بنسبة (92%)، ثم الشفافية في إجراءات الحصول على الخدمة بنسبة (88%)، ثم يوجد تقييم مستمر لجودة الخدمات، الحرص على إرضاء المستفيدين بنسبة (84%)، ثم الحرص على التغذية المرتدة بنسبة (78%)، ثم الالتزام بالحيادية بنسبة (63%)، وأخيراً ضمان الوقت الكافي لجودة الخدمات بنسبة (57%).

وهذه النسب طبيعية فإن أعضاء مجالس الإدارة حريصون على الالتزام بالقانون ولا بد من إرضاء المستفيدين حتى تلقى الجمعية تأييد مجتمعي وبالتالي تزيد من مواردها من التبرعات والهيئات الخ. ويؤكد ذلك العديد من الدراسات السابقة منها (تاميل نادو 2004)



جدول رقم (15) يوضح المعوقات التي تواجه الجمعية في تحقيق التنافسية

| م  | المؤشرات  | نعم |    | لا |    |
|----|---|-----|----|----|----|
|    |   | ك   | %  | ك  | %  |
| 1  | غياب القيادة الإدارية المتميزة بالجمعية           | 43  | 88 | 6  | 12 |
| 2  | عدم وجود المتابعة المهنية من الجهات الإدارية      | 45  | 92 | 4  | 8  |
| 3  | غياب الشفافية في المحاسبة للموظفين                | 38  | 78 | 11 | 22 |
| 4  | عدم وجود قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي | 38  | 78 | 11 | 22 |
| 5  | عدم الاستفادة من وسائل التواصل في التسويق         | 21  | 43 | 28 | 57 |
| 6  | عدم متابعة الجمعية لبحوث القدرة التنافسية         | 45  | 92 | 4  | 8  |
| 7  | مشروعات الجمعية تقليدية                           | 45  | 92 | 4  | 8  |
| 8  | الخدمات تقدم بشكل تقليدي                          | 45  | 92 | 4  | 8  |
| 9  | انعدام الدورات التدريبية المرتبطة بالتنافسية      | 47  | 96 | 2  | 4  |
| 10 | غياب فريق العمل التنافسي بالجمعية                 | 37  | 76 | 12 | 24 |
| 11 | سيطرة المنظمات السيادية على الساحة الخدمية        | 45  | 92 | 4  | 8  |
| 12 | هناك غياب كامل لاستخدام وتفعيل البحوث             | 48  | 98 | 1  | 2  |
| 13 | عدم الإلمام بقانون الجمعيات الجديد لسنة 2019      | 43  | 88 | 6  | 12 |
|    | المتوسط   | 42  | 86 | 7  | 14 |

اتضح من الجدول السابق المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية محل الدراسة في تحقيق القدرة التنافسية، حيث جاء المتوسط العام لهذه المعوقات بنسبة (86%) وهي نسبة قوية أو عالية جدًا، حيث تؤكد مدى صعوبة تحقيق القدرة التنافسية في ظل الخصائص التي تمثل عينة الدراسة والتي قد تكون عامة على مستوى كل الجمعيات الأهلية في محافظة كفرالشيخ، مما يؤكد أن القطاع الأهلي يحتاج إلى طفرة في مجال تنمية العاملين بها من ناحية والسعي نحو تشكيل مجالس إدارة مستنيرة من ناحية أخرى.

وبالنظر إلى المعوقات فقد جاءت بالترتيب التالي:-

(غياب كامل للبحوث حول القدرة التنافسية بنسبة (98%)، ثم انعدام الدورات التدريبية بنسبة (96%)، ثم عدم وجود المتابعة المهنية من الجهات الإدارية، عدم متابعة بحوث القدرة التنافسية، المشروعات المنفذة تقليدية، الخدمات تقدم بشكل تقليدي، المنظمات السيادية تسيطر على العمل المجتمعي مثل المبادرات التي تنفذها الدولة أو الأحزاب السياسية بنسبة واحدة بلغت (92%)، ثم غياب القيادة الإدارية المتميزة، عدم الإلمام الجيد بقانون الجمعيات الأهلية الجديد بنسبة (88%). ثم غياب الشفافية في محاسبة الموظفين، وعدم وجود

قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي بنسبة (78%)، ثم غياب أو ضعف فريق العمل المنافس بنسبة (76%)، وأخيراً عدم الاستفادة القصوى من سبل التواصل الاجتماعي بنسبة ضعيفة قدرها (43%). وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي أكدت على هذه النتائج من أهمها (وجدي محمد بركات 2005- نوال قدي إبراهيم 2020).

#### جدول رقم (16) يوضح المقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعية

| الترتيب | لا |    | نعم |    | المؤشرات   | م  |
|---------|----|----|-----|----|--|----|
|         | %  | ك  | %   | ك  |  |    |
| 1       | -  | -  | 100 | 49 | وجود برنامج تدريبي تنافسي                            | 1  |
| 2       | 8  | 4  | 92  | 45 | الإمام بقانون الجمعيات 149 لسنة 2019                 | 2  |
| 7       | 37 | 18 | 63  | 31 | المتابعة المهنية من الجهات الإدارية والشفافية        | 3  |
| 3       | 12 | 6  | 88  | 43 | العمل على تشكيل مجلس إدارة تنافسي                    | 4  |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | وجود قاعدة معلومات كاملة عن احتياجات المجتمع         | 5  |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | تحديد مشروعات مجتمعية تنافسية                        | 6  |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | تحديد صفات الخدمات التنافسية والعمل بها              | 7  |
| 5       | 22 | 11 | 78  | 38 | الفهم الدقيق للعملاء والمنافسين                      | 8  |
| 5       | 22 | 11 | 78  | 38 | وضع خطة تنافسية للتسويق                              | 9  |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | التقويم المستمر ومواجهة المعوقات بشفافية             | 10 |
| 2       | 8  | 4  | 92  | 45 | العمل على الاستعانة بخبراء في بناء القدرات التنافسية | 11 |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | المواكبة المستمرة لاحتياجات المجتمع                  | 12 |
| 7       | 37 | 18 | 63  | 31 | التركيز على العاملين المبتكرين                       | 13 |
| 6       | 29 | 14 | 71  | 35 | بناء فريق عمل تنافسي                                 | 14 |
| 1       | -  | -  | 100 | 49 | البحث الجاد عن مصادر تمويل لمشروعات الجمعية          | 15 |
| 4       | 16 | 8  | 84  | 41 | وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الجمعية والمجتمع         | 16 |
| 7       | 37 | 18 | 63  | 31 | زيادة الاهتمام ببرامج التدريب وتطويرها               | 17 |
| 5       | 22 | 11 | 78  | 38 | ارتباط التخطيط في الجمعية باحتياجات فعلاً            | 18 |
| 7       | 37 | 18 | 63  | 31 | عقد مؤتمرات مجتمعية باستمرار                         | 19 |
| 8       | 43 | 21 | 57  | 28 | فتح باب الزيارات المجتمعية للجمعية                   | 20 |
|         | 20 | 10 | 80  | 39 | المتوسط  |    |

اتضح من الجدول السابق المقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعية ومشروعاتها من وجهة نظر الباحثين، وهي عبارة عن مقترحات جيدة يحتاج إليها فعلاً القطاع الأهلي بشكل عام.

حيث جاء المتوسط العام للمقترحات (80%) وهي نسبة قوية جداً تدل على إجماع غالبية الباحثين عليها حيث كانت أقوى المقترحات على النحو التالي:-

( أهمية وجود برنامج تدريبي تنافسي، البحث دائماً عن مصادر تمويل جديدة بنسبة (100%)، ثم الإلمام بقانون الجمعيات الأهلية الجديدة بنسبة (92%)، كذلك الاستعانة بالخبراء بنفس النسبة، ثم العمل على تشكيل مجلس إدارة تنافسي بنسبة (88%)، ثم قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي، أن تكون المشروعات أساساً تنافسية، تحديد بدقة توصيف الخدمات التنافسية، التقييم المستمر، المواكبة المستمرة لاحتياجات المجتمع، وجود قنوات اتصال بين الجمعية والمجتمع المحلي بنسبة (84%)، ثم الفهم الدقيق للعلاء، وضع خطة تسويقية تنافسية، ارتباط التخطيط باحتياجات المجتمع بنسبة (78%)، ثم بناء فريق عمل تنافسي بنسبة (71%).

وهي جميعها مقترحات لا يحتاج إليها مجالس الإدارة محل الدراسة فقط ولكن قطاع الجمعيات الأهلية كلها وكذلك العاملين بها.

وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تؤكد هذه المقترحات ومن أهمها (مسعود طحطوح 2009-

إبراهيم إبراهيم 2011)

عاشراً: النتائج العامة للدراسة:

أ- النتائج المتعلقة بخصائص المجال البشري للدراسة:

1- تبلغ نسبة الذكور المشاركين في مجالس الإدارة محل الدراسة (57%) بينما نسبة الإناث (43%) وهي نسبة تدل على انخراط المرأة في العمل الأهلي.

2- الفئة العمرية الأكثر مشاركة في مجالس إدارة الجمعيات الأهلية محل الدراسة هي (35 سنة فأكثر) بنسبة (86%).

3- غالبية الباحثين من (المتزوج ويعول) بنسبة (84%).

4- غالبية الباحثين من خريجي الخدمة الاجتماعية (البكالوريوس) بنسبة (72%).

5- بلغت نسبة الذين لم يخضعوا لأي دورات تدريبية (57%).

ب- النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

6- أثبتت الدراسة أن الجمعيات الأهلية محل الدراسة ليس لديها القدرة على تنفيذ التدريب التنافسي بشكل

كامل ولكن بجزء جزئي ( ويستهدف التنافسية أساساً) وأهم هذه الآليات ( تحديد نقاط الضعف الإداري) بنسبة

(100%) وباقي الآليات متوسطة أو ضعيفة، ولكن إجمالاً بلغ متوسط هذا المتغير (57%) فقط.

- 7- اتضح من الدراسة أن متوسط قدرة الجمعيات محل الدراسة على جذب أعضاء جدد بلغ (61%) فقط، وكان أهم آلية تستطيع الجمعية أدائها (التطبيق الفعلي لمبدأ المشاركة المجتمعية بنسبة (100%)، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بفاعلية بنسبة (98%)، وكان أيضًا من أهم هذه الآليات ويستشعرها الباحث كرئيس مجلس إدارة إحدى الجمعيات هي ( يقبل المواطنين على العضوية بالجمعية بسبب المعرفة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة وسمعتهم الطيبة مجتمعياً بنسبة (92%).
- 8- أثبتت الدراسة أن قدرة الجمعية على زيادة التبرعات والموارد المالية، جاء بمتوسط عام قدره (82%)، وكان أهم آلياتها (الإعلان المستمر عن شخصيات أعضاء مجلس الإدارة، والحرص على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة (100%)، وكذلك السمعة الطيبة لأعضاء مجلس الإدارة بنسبة (98%).
- 9- أثبتت الدراسة أن قدرة الجمعية على تدعيم القدرة التنافسية للعاملين جاء بمتوسطها العام (45%) فقط وهذا يدعوا إلى أهمية التنمية المهنية لهذه الجمعيات خاصة وللقطاع الأهلي عامة وكان من أهم الآليات المستخدمة ( تحديد صلاحيات فريق العمل، تتوقف الأعمال على الكفاءة) بنسبة (71%).
- 10- فيما يتعلق بمدى قدرة الجمعيات على تقديم مشروعات خدمية تتميز بالتنافسية فقد بلغ متوسط هذا المتغير (43%) مما يدل على أنها مشروعات تقليدية، كان أهم مؤشرات هذا المتغير ( الحرص على تطوير المشروعات الحالية، وشراكة فريق العمل في اختيار المشروعات) بنسبة (63%).
- 11- فيما يتعلق بمدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تنفيذ التخطيط التنافسي فقد بلغ متوسط هذا المتغير (51%) وهذه نسبة ضعيفة، وكان من أهم هذه الآليات ( شرح خطط التغيير للجميع وكذلك تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار نسبة (71%).
- 12- فيما يتعلق بمدى قدرة الجمعيات محل الدراسة على تدعيم القدرة التنافسية للجمعية أو المنظمة، بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (71%)، وظهر ذلك في عدة آليات هي الأقوى لدى الجمعيات محل الدراسة مثل العمل على سلامة قرارات مجلس الإدارة بنسبة (92%)، الاهتمام بالتغذية المرتدة، الاستخدام الأمثل للمعلومات، تقليل الأعطال المحتملة في العمل الإداري بنسبة (84%) وهذا طبيعي لتجنب مخالفة القانون وليس للوصول للقدرة التنافسية.
- 13- وفيما يتعلق بقدرة الجمعيات محل الدراسة على تقديم خدمات تنافسية فقد جاء المتوسط العام للآليات (78%)، ومنها الالتزام بالقانون أساس عمل الإدارة بنسبة (92%) وهذا ما أشار إليه الباحث في النتيجة السابقة.
- 14- أما ما يتعلق بالمعوقات التي تواجه الباحثين في تدعيم القدرة التنافسية للجمعية فقد كانت كثيرة والإجماع عليها موجود حيث بلغ المتوسط العام (86%) وكان من أهم هذه المعوقات غياب تفعيل البحوث بنسبة (98%)، انعدام الدورات التدريبية المرتبطة بالتنافسية أو غيرها بنسبة (96%).

15- وفيما يتعلق بالمقترحات اللازمة لتفعيل القدرة التنافسية للجمعيات الأهلية فإنها كثيرة وعليها شبه إجماع من المبحوثين خاصة أصحاب الدرجات العلمية منهم حيث المتوسط العام لها (80%)، وكان من أهمها وجود برنامج تدريبي تنافسي، البحث الجاد عن مصادر تمويل لمشروعات الجمعية بنسبة (100%)، الإلمام بقانون 149 لسنة 2019، الاستعانة بالخبراء في بناء القدرات التنافسية بنسبة (92%).

## المراجع

- 1- طلعت السروجي وآخرون: التنمية الاجتماعية والقيمية في إطار المتغيرات الجديدة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2003، ص ص 35 - 36.
- 2- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: عقد جديد للإنجاز (مسار مصر 2030 لتعزيز التنمية المستدامة، تقرير التنمية البشرية في مصر 2021 (القاهرة)، ( التنمية حق للجميع) ص 241.
- 3- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: استثمار في البشر ( نحو نظام عصري للتعليم والصحة والسكن اللائق) مرجع سبق ذكره، ص 33.
- 4- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد: التنمية المستدامة (مفهومها- أبعادها- مؤشراتها) المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 25.
- 5- رشاد أحمد عبداللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 262.
- 6- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص ص 166 - 167.
- 7- باشيوة حسين: تبني إستراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسي في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث منشور المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، المجلد 3، العدد 4، 2016م، ص 74.
- 8- فلاح جمال معروف العزاوي: التنمية المستدامة والتخطيط المكاني، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 25- 91.
- 9- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد: التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 404.
- 10- هاني عبده عبده قتاية: الإبداعات التصميمية لدعم القدرة التنافسية لسوق العمل في ضوء خطط التدريب، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث، تطوير التعليم النوعي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص ص 853- 860.
- 11- مدحت محمد أبو النصر: التغذية العكسية مدخل لتطوير المنظمات، بحث منشور، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد (3) العدد (8)، يوليو 2022م، ص ص 3- 8.
- 12- عطا الله محمد تيسير الشرعة: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الأردن، عمان، دار جليس الزمان، 2010 م، ص 7.

- 13- عبدالمعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات) الأردن، عمان، دار زهران، 2000، ص 35.
- 14- حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان، الأردن، دار جليس الزمان، 2010، ص ص 15- 21.
- 15- رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب، 2012، ص 5.
- 16- رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق: ص 10
- 17- عماد على المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، الأردن، دار جليس الزمان، 2009، ص ص 20- 25.
- 18- القدرة التنافسية ومؤشرات قيامها <http://etudiatdzalz.com/vb/t22873.htm>
- 19- على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص 97.
- 20- فائزة بريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، ( جامعة سعد دحلب بالجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005م)، ص 2.
- 21- عطية حسين: شراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، ورقة عمل مقدمة، حلقة حوار حول الشراكة بين الحكومات والمجتمع المدني التي تنظمها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، 1999، ص 16.
- 22- رشاد أحمد عبداللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 262.
- 23- محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1 ، عمان، الأردن، 2008، ص ص 210- 260.
- 24- على السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 117- 118.
- 25- منى عطية خزام: الإدارة واتخاذ القرار في عصر العولمة من منظور الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009) ص ص 26- 27 .
- 26- أحمد محمد السنهوري وآخرون: الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية مع الفئات الخاصة، (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، 2000) ص 22.
- 27- نظيمة سرحان وآخرون: الخدمة الاجتماعية في مجال حماية البيئة، (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، 2005) ص ص 365- 366.

- 28- رشاد أحمد عبداللطيف: أساسيات تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997) ص 297.
- 29- هبة محمد حسني: العلاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية ومواجهة الشائعات الإلكترونية لدى الشباب، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (22)، ص 63.
- 30- يعقوب السيد يوسف الرفاعي: أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين من التدريب بدولة الكويت، الإداري، السنة 22، العدد 81، 2000م.
- 31- Jay B. Barney: Firm resources and sustained competitive advantage, Advances in Strategic Management, Vol. 17, (Emerald Group Publishing Limited, 2000) P.P. 203-227.
- 32- Steven H. Appelbaum, John Gallagher: The competitive advantage of organizational learning, Research paper, Journal of Workplace Learning, Vol. 12, Issue: 2, (MCB Up Ltd, 2000) P.P. 40- 56.
- 33- Michael, David (2001): Civil Society, NGOs Network in the regions of Mexico University Canda.
- 34- Clinton O. Longenecker, Sonny S. Ariss: Creating competitive advantage through effective management education, Research paper, Journal of Management Development, Vol. 21, Issue: 9, ( MCB up Ltd, 2002) P.P. 640-654.
- 35- Nadu, Tamil, AICTE Steps to Improve Competitive Ability of institutions, The Hindu edition of India's National Newspaper, Saturday, Mar. 2004, Available at [www.hindu.com/2004/03/-/20040306049705000.ht...](http://www.hindu.com/2004/03/-/20040306049705000.ht...), 13-7-2009.
- 36- وجدى محمد بركات: واقع استخدام أسلوب المشورة المجتمعية في منظمات المجتمع المدني، بحث منشور، المؤتمر العلمي 18، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2005م.
- 37- Gani Aldsahev, Thierry Verdier: NGO Competition and the Markets for Development Donations, CEPR Discussion Papers Journal of Development Economics, Vol. 91, Issue 1 N. 6350, (May, 2006-2007).
- 38- رانية أحمد عزمي: نحو تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال، (جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2006م).
- 39- هاني عبده عبده قتاية: الإبداعات التصميمية لدعم القدرة التنافسية لسوق العمل في ضوء خطط التدريب، مرجع سبق ذكره.
- 40- أحمد مرعي: متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2009م.



- 41- مسعود طحطوح: أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، ( الجزائر: جامعة أخضر - باتلة - كلية العلوم الاقتصادية واليسير، 2009/2008م).
- 42- أسماء سعيد محمد أحمد عوض: آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 28، الجزء (2)، أبريل 2010، ص ص 895 - 1005.
- 43- على فلاح الزعبي، ماجد عبدالعزيز الحريري: دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، ( الأردن: سيمينار للأبحاث، والمشاريع العلمية، 2010م).
- 44- عائشة قرشي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، بحث منشور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 4، 2011م، ص ص 190 - 216.
- 45- إبراهيم إبراهيم: تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث منشور، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2011م، ص ص 100 - 110.
- 46- هيام زهران: متطلبات تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية كأحد أجهزة تنظيم المجتمع للقيام بدورها الخدمي، بحث منشور، المؤتمر العلمي 25، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2012م.
- 47- صلاح على محمد التميمي: مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي وأثرها على زيادة القدرة التنافسية، بحث منشور، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 12، 2014م ص ص 398 - 420.
- 48- وضيفة محمد أبو سعدة وآخرون: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية (دراسة حالة على جامعة المنصورة)، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 111، المجلد 25، 2014، ص ص 77 - 107.
- 49- عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد: نموذج مفرح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للحاجات، بحث منشور، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، 2017،
- 50- عبير على النعناعي: العلاقة بين آليات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق التميز المؤسسي بجمعيات تنمية المجتمع المحلي ببورسعيد، بحث منشور، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2018م.

- 51- عواطف إبراهيم على الصفدي: كمدخل لتعزيز قدرة الجامعات السعودية على التنافسية في المؤسسات العالمية، بحث منشور، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، جامعة القصيم، 2018م، ص ص 537- 568.
- 52- نوال قدري إبراهيم: دور المنظمات الحكومية والأهلية في حماية المجتمع المحلي من مخاطر الشائعات الإلكترونية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2020م.
- 53- مدحت محمد أبو النصر: التغذية العكسية (مدخل لتطوير المنظمات)، بحث منشور، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد (3)، العدد (8)، يوليو 2022م.
- 54- عبدالناصر محمد سيد أحمد: الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، بحث منشور، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد (3) العدد 9، ص ص 131- 140.
- 55- إبراهيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، الجزائر، ص ص 101 - 102.
- 56- المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجية الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 30.
- 57- عبدالباسط محمد دياب: تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد 3، 2010م، ص ص 1281- 1282.
- 58- عمر محمد عثمان صقر، "مدى تأثير برنامج الإصلاح الاقتصادي على القدرة التنافسية للاقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، السنة 11، العدد الأول، 1997، ص 218.
- 59- خليل سيد محمد الحساني: قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 13، العدد الثاني، ديسمبر، 1999م، ص 136.
- 60- المرجع السابق: خليل سيد محمد، ص 133.
- 61- عمر محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 119.
- 62- باشيوه حسين: مرجع سبق ذكره، ص ص 92- 93.
- 63- عائشة قرش: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، بحث منشور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 8، 2011م، ص ص 190 - 216.
- 64- قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم 149 لسنة 2019.

- 65- مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 55.
- 66- المرجع السابق: ص 58.