

**البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية  
بالمنظمات غير الحكومية**

إعداد

الدكتور

**شيرين محمد إحسان عبد الحافظ**

مدرس تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان



## البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٠/٦/١٠ تاريخ نشر البحث ٢٠٢٠/٧/١

### مستخلص:

تواجه المنظمات غير الحكومية مجموعة من التحديات التي تؤثر على قدراتها على الوفاء بمتطلبات العملاء المستفيدين من برامجها وخدماتها ومن ثم فإنها تحتاج الى مجموعة من المقومات التي تساعدها على تجاوز تلك التحديات ، وتعد البراعة التنظيمية أحد المتطلبات الحيوية التي يجب أن تمتلكها تلك المنظمات ، خاصة فيما يتعلق بضرورة العمل على تحقيق تحليل البيئة الداخلية لها وتحديد مكوناتها ورصد طبيعة مشكلاتها والعمل على تحقيق اقصى استثمار ممكن لما تمتلكه فعلياً من قدرات وإمكانيات والعمل على البحث والاستكشاف لقياس المخاطر التي تواجهها والسعي لتشجيع أصحاب القدرات والمواهب المبتكرة والاستفادة منها في تقديم خدمات جديدة وصولاً الى فتح افاق جديدة أمام المنظمات غير الحكومية لتكون أكثر فاعلية ولديها من الكفاءة والجودة والتجديد والتحسين المستمر وكسب مزيداً من الاعتراف المجتمعي لما تقدمه تلك المنظمات من خدمات وبرامج مميزة وتتسم بالطابع التنافسي الذي يجعل لها السلطة المهنية في قيادة العمل المهني ويكون لها بصمة وصوت مسموع عند دخولها في المبادرات القومية الموجهة نحو تحقيق أهداف برامج الرعاية الاجتماعية بالمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية، المنظمات غير الحكومية.

### Abstract:

NGOs face a set of challenges that affect their ability to meet the requirements of clients benefiting from their programs and services, and therefore they need a set of ingredients that help them to overcome these challenges, and organizational ingenuity is one of the vital requirements that these organizations must possess, especially with regard to The necessity of working to achieve the analysis of its internal environment, identify its components, monitor the nature of its problems, work to achieve the maximum possible investment for what it actually possesses of capabilities and capabilities, and work on research and exploration to measure the risks it faces and strive to encourage those with innovative capabilities and talents and benefit from them in providing new services in order to open new horizons For NGOs to be more effective, have efficiency, quality, renewal and continuous improvement, and gain more societal recognition for the distinguished services and programs they provide. These organizations

are characterized by a competitive nature, which makes them have the professional authority to lead professional work and have an audible footprint and voice when they enter into national directed initiatives towards achieving the goals of social welfare programs in the community.

**Key words:** Organizational creativity - competitive advantage- NGOs

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة:

لم يعد تحقيق المؤسسة الاجتماعية في الوقت الراهن للتميز والريادة من بين أهم الأهداف التي تسعى لبلوغها فحسب، وخاصة أنها متواجدة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار، إضافة إلى وجودها ضمن بيئة تنافسية يسعى كل أطرافها إلى تحقيق القيادة والريادة على حساب غيره، بل تعدى الأمر ذلك ليكون من بين أهدافها الأساسية تحقيق التمييز التنافسي على منافسيها. ( الوطني ، ٢٠١٧ ، ص ١٤ )

كما تزايد الاهتمام بتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكسب ثقة العملاء ومن ثم أصبح على المنظمات الاجتماعية أن تسعى جاهدة نحو الحفاظ على مكانتها، خاصة في ظل ما فرضته التطورات والتغيرات المجتمعية السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعدد المجتمعات الحديثة، هذا شكل ضغوطا عليها جعلتها تعيش تحديات كثيرة تراوحت بين فرص لا بد من استثمارها وتهديدات لا بد من تجنبها، وكذلك نقاط قوة لا بد من دعمها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها، مما الزمها واضطرها الي العمل الجاد علي ايجاد وانتهاج سبل تمكنها من التكيف ومحاولة التناغم مع هذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة. ( مانع ، ٢٠١٥ ، ص ١١ )

وفي ظل الظروف المتغيرة التي تؤثر على الحياة المؤسسية وعلى مجمل برامجها وانشطتها، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات والتخلص من الأنماط التقليدية في ممارستها والتأكيد على أهمية الاستفادة من نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة فيما يدعم قدرتها على المنافسة وتقديم خدمات جديدة وبصورة مبتكرة. ( الشيايب، عبيانة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢٤ )

ولعل أبرز المعوقات التي تحد من قدرات المنظمات الاجتماعية على التفوق التنظيمي او القدرة على الدخول في سباق الميزة التنافسية مع غيرها من أجهزة مجتمعية مجموعة من التحديات والتي من أهمها عدم وضوح رؤية المنظمة في العمل المهني، والخوف من الفشل ورفض التغيير، والتمسك بالأنماط التقليدية، وغياب الديمقراطية، وغياب الدافع لتجويد الاداء

، عدم تحبيذ العمل الجماعي في المنظمة، والاعتماد المفرط علي الاجتهادات الشخصية دون الرجوع للخبراء أو استثمار العقول المتخصصة في مختلف المجالات النوعية او التدريبية او الاستشارية للمنظمة.(أحمد ، ٢٠٠٠، ص.٢٨٣)

ومن ثم فقد وقع على عاتق القائمين على قيادة العمل الأهلي بالمنظمات غير الحكومية التي تسعى الى تجويد مستوى أدائها المهني العمل على تشجيع روح الابداع والابتكار وتهيئة بيئة داعمة ومشجعة علي التفوق والريادة وبناء أطر واستراتيجيات ورؤى وخطط وهياكل مرنة وقيادات محفزة وداعمة له ولديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية والمهنية لدعم القابلية للتنافس والصمود امام المتغيرات المجتمعية المستمرة. ( Schermerhorn,2005, p.458 ) كذلك تحتاج المنظمات بصفة عامة وغير الحكومية على وجه الخصوص الى بناء فلسفة تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية والتسويقية لما تقدمه للمجتمع من برامج وخدمات حتى تتمكن بما تمتلكه من موارد وإمكانيات مادية وبشرية إلي ترجمتها الى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق أهدافها بصورة واقعية.( ليسيكى، ٢٠١١، ص ١١٠)

ويعتبر المحور الجوهري للمنظمات الاجتماعية الساعية الى تحقيق البراعة والتفوق في مستوى أدائها أن تقوم بتهيئة بيئة تنظيمية تحض على تحفيز وتشجيع الكفاءات والعقول الفكرية الناجحة وتعمل علي بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، وبناء قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس علي تحسين أداء العاملين بها وتمكينهم بصفة مستدامة لخدمة العملاء بكفاءة.( نصير، ٢٠١١، ص.٣١)

ويجب أن تكون تلك المنظمات ملتزمة بمنظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية من حيث الأداء الوظيفي ووضع معايير مقننة لتقييم الجهاز الإداري بها واختيار أجود الأساليب الإدارية لتحقيق أفضل مستويات الخدمة لعملائها وضمان الدعم المستمر وتكريم الكوادر البشرية المتميزة بها، وإتباع نظم عادلة في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل تحقيقاً للتنمية المهنية المستدامة عبر منح الأولوية لتنمية قدرات وتحفيز العاملين للأداء المتميز.( منير، ٢٠١١، ص ١٦٥)

كما يجب أن تسعى المنظمات الاجتماعية وخاصة غير الحكومية منها الى أن تحظى بمكانة أفضل بين مختلف الأجهزة المجتمعية وأن تعمل على الاستفادة من مختلف الخبرات والدخول في تحالفات تنافسية مع جمع المساهمين في منظومة الرعاية الاجتماعية والإدارة

الاستراتيجية والسلوك التنظيمي معاً لاستكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي ودعم الميزة التنافسية لها والعمل على تحقيق أقصى استثمار ممكن لكل الموارد الخاصة بالمنظمة بما في ذلك المعرفة وكيفية اكتسابها باعتبارها مصادر فعالة للميزة التنافسية. ( p245 Edmondson & Moingeon, 2006,

كذلك لكي تحظى المنظمات الاجتماعية بقدرات وفرص أعلى في تحقيق ميزتها التنافسية فلا بد من إعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل الاعمال والوظائف النمطية ودعم التسويق ومراعاة تنوع وتجديد الخدمات وتدعيم الخدمات اللوجستية لها وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد معلومات متطورة وتدبير مصادر متنوعة للتمويل والاهتمام بخدمة العملاء وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة. (Mentzer, 2004, p154)

ولكي تتمكن المنظمات الاجتماعية من التفوق والمنافسة مع غيرها من أجهزة مجتمعية فلا بد من وجود مجموعة من المتطلبات والتي يأتي في مقدمتها أن تتبنى الأفكار الخلاقة ومصادرها وما نتج عنها من إنجازات مختلفة . (برويس & دباب، ٢٠١١، ص ٩٢)

وتعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في بناء قدرات المنظمات الاجتماعية وتدعم قدراتها على الوفاء بمتطلبات الجمهور المستهدف منها ، كما أنها استراتيجية موجهة لدعم وتنمية أصحاب المواهب والقدرات البارعة في العمل المهني كأحد الأصول الهامة في الاستثمار في مواردها البشرية ولتكون تلك المنظمات أكثر قدرة على التوافق والمرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات المجتمعية وإدارة معارفها والتصدي للمخاطر المتوقعة بفاعلية . ( رضوان ، ٢٠٢٠، ص ٦٩)

ويمكن أن يضاف مجموعة أخرى من العوامل الداعمة لتحقيق البراعة التنظيمية كضرورة التعرف علي المناخ التنظيمي الذي يسهم في توليد روح التباري المنظم والتنافس البناء ، بما يعمل على تقوية المناخ الإبداعي، وتقدير الإدارة المؤسسية للجهود المبتكرة والحلول الجديدة للمشكلات والثناء على تنوع الخدمات المقدمة والانفتاح علي طرق جديدة في أداء المهام وأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار. ( Bureau, 2003, p.123)

كذلك لكي تحظى بالاعتراف المجتمعي وتعمل على جذب العملاء وقناعتهم بجدوى ما تؤديه من برامج وخدمات فهي لا تتفاعل مع بيئتها وحسب، بل تجد لها موقعاً فريداً وتقوم

بصياغة القوى والظروف التي تضمن لها المقدمة وقيادة العمل التنموي الذي تعمل من خلاله. (أيوب ، ٢٠٠٤ ، ص ٧٧)

وعلى نفس المنوال فلكي نطلق على المنظمات غير الحكومية أنها إبداعية وقادرة على المنافسة في ميدان العمل الاجتماعي لها وأن تتمكن من قيادته فجب أن تعتمد على المقومات أو الأنشطة أهمها تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها، بناء التخطيط التمويلي الطويل المدى المتمس بالمرونة، الميل إلى اللامركزية في العمل، إتباع الأسلوب القيادي الديمقراطي مع العاملين، تحفيز أصحاب الأفكار المبتكرة ، فتح قنوات دائمة للتواصل المجتمعي ، مراعاة التنوع والتميز في الكوادر البشرية وتشجيع التحوار وتبادل الرأي والنقد البناء ، مواكبة التغييرات وتجهيز خطط بديلة للتعامل مع الطوارئ والازمات والى جانب نشر ثقافة الجودة الشاملة في العمل المؤسسي .(البياتي & المطيري ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٧٢)

وفى ظل ثورة التحول الرقمي الذي تشهده مختلف المجتمعات والذي يؤثر على مختلف برامج وانشطة المنظمات الاجتماعية فقد اضحى السعي الى تحقيق اقصى معدلات الميزة التنافسية المستدام مطلباً حيوياً له تأثير فعال نحو توجيه ريادة الأعمال والى جانب توظيف قدرات الشبكة العنكبوتية نحو تحقيق غايات الميزة التنافسية المستدامة كطريقة للفوز بالمنافسة الديناميكية كأسلوب حيوي لسد الفجوة بين القدرات التكنولوجية وتوجيه ريادة الأعمال .( أحمد ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣٤)

كما يجب أن تعمل المنظمات على استقصاء واقعها الذي تعيشه وخاصة فيما يتعلق برصد واقع التحليل البيئي لمجتمع المنظمة من حيث ما لديها بمجتمعها الداخلي من نقاط قوة يمكن استثمارها والوقوف على مواطن الضعف التي تقلل من جهودها ، وعلى صعيد المجتمع الخارجي لبيئة المنظمة فيجب أن تأخذ قيادات المنظمة على عاتقها تحديد الفرص التي يمكن استثمارها وتعزيز فرص المنظمة نحو الارتقاء والتحسين المستمر وتطوير خدماتها وبرامجها بشكل يرضى العملاء عنها ، ومن جانب اخر الاحتياط للتهديدات التي قد تؤثر على المنظمة وتؤثر على تواجدتها في الساحة الاجتماعية وتضر بسمعتها ومكانها في التعامل مع احتياجات ومشكلات المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ومن هنا سعت الباحثة الى تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية ومؤشراتها الفرعية وتأثيرها كمدخل حيوي في

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقه.

أما فيما يتعلق بأهم البحوث والدراسات التي تم رصدها والتي تمت في هذا المجال وباستقراء تلك الدراسات العلمية التي تخدم أو تساهم في فهم الإشكالية البحثية الحالية وتساهم في الوقت ذاته في تسليط الضوء على أبعاد ومؤشرات تحديد البراعة التنظيمية أو ما يمكن أن تقدمه المنظمات غير الحكومية وبما يؤكد على دعم الميزة التنافسية لها فإننا سنجد تنوع في هذه الدراسات والبحوث كالتالي:-

#### المحور الأول: دراسات تناولت البراعة التنظيمية :

فقد أشارت دراسة " عباس" (٢٠١٠) الى وجود تأثير مباشر على تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية وخاصة فيما يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية ودعم مستوى القدرات الإبداعية لها بصفة مستمرة ، بينما دعت دراسة "هيرماسك" **Chermack** (2010) الى إمكانية تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية من خلال توظيف استراتيجيتان أساسيتان وهما الاستفادة من بناء فريق تنظيمي فعال وبناء سيناريوهات وخطط بديلة تتسم بالمرونة والتخطيط والتنظيم الملائم لتحقيق أقصى معدلات البراعة التنظيمية المطلوبة.

بينما أكدت دراسة "شارما" **Sharma** (2014) الى ضرورة دعم وبناء القدرات التنظيمية لمشاركة العملاء في ابتكار خدمات الرعاية الصحية سعياً لتطويرها وفقاً لطبيعة الاحتياجات الفعلية لهم ، من خلال زيادة فرص الإبداع المشترك لتقوية القدرات التنظيمية خاصة في تنشيط العميل ودعم المرونة التنظيمية ، وزيادة فرص التفاعل ، وسرعة التعلم سعياً إلى تحسين مشاركة العملاء في ابتكار خدمات الرعاية الصحية التي تلبى تطلعاتهم .

بينما سعت دراسة "أيوب" (٢٠١٤) الي تحديد طبيعة والبحث عن أفضل أشكال الممارسات المطلوبة مع العملاء المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة خاصة مع مراعاة متغيرات تشجيع وتحفيز الكوادر البشرية عبر تفويض السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم وتقدير أفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم بما يحقق جودة الحياة الوظيفية للمنظمة وبما يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.

كذلك فقد كشفت نتائج دراسة "باباكرونيا" **Papachronia** (2014) صوراً من البراعة التنظيمية والتي تعتمد في تحقيقها على الاستكشاف والاستغلال للموارد والطاقات المتاحة أو



التي يمكن تدبيرها مستقبلاً وبما يعطى صقل لمختلف اشكال الممارسة التنظيمية مع العملاء وبما يعمل على كسب رضاهم عن مستوى الخدمة التي يحصلون عليها. بينما قد تطرقت دراسة "ثياف" (٢٠١٦) الى إبراز أهمية الانطلاق من رؤية واضحة تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية عبر تنمية جهود المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم عند تعاملهم مع المستفيدين، والعمل على تلبية توقعات العملاء واشباع احتياجاتهم المشروعة وتنمية المستوى الاجتماعي لهم وزيادة التنافسية بين المستويات الإدارية بالمنظمة ومراعاة المرونة في هيكلها التنظيمي وسرعة تدفق المعلومات بما يعمل على تيسير حصول العملاء على الخدمات التي يحتاجونها بسهولة.

بينما سعت دراسة " محمددين" ( ٢٠١٦ ) الي تحديد أثر ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية ودعم السلوك الابداعي وزيادة براعتهم الوظيفية من خلال تعزيز أبعاده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي وتهيئة بيئة العمل الوظيفية وبناء جسر من الثقة المتبادلة داخل مجتمع المنظمة وهو ما ينعكس إيجاباً على القدرات التنافسية للمنظمة.

كما قد اتجهت دراسة " القاضي" (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي ودعم فرص المرونة على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاجتماعية وتوصلت إلى أن تلك المؤسسات تهتم باستراتيجية التعلم التنظيمي، كما تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة بجميع ابعادها سعياً للحفاظ على ثقة العملاء والتمسك بنفس المكانة التي تتمتع بها في المجتمع.

بينما قد اعتبرت دراسة كلاً " بن عودة ، أيوب"(٢٠١٨) أن تدعيم البنيان المؤسسي بالكوادر والموارد المؤهلة يمثل مورداً حيويًا والذي تعتمد عليه المنظمات في الحفاظ على مكانتها وباعتبارها عمودها الفقري في تحقيق أهدافها مع المستفيدين من برامجها وخدماتها، و تأثير للقيادة الإبداعية والكياسة ودعم المشاركة الفاعلة وممارسة الوساطة في مختلف مجالات سوق العمل المهني لما لها تأثير إيجابي في تحقيق التفوق والتميز التنظيمي للمنظمات الاجتماعية، بينما قد تناولت دراسة "بيرتوسا" **Pertusa (2020)** الأسس الدقيقة لمكونات البراعة التنظيمية ودعت الى ضرورة دعم فرص البراعة التنظيمية داخل المستويات الإدارية للمنظمات الاجتماعية ومعالجة المشكلات المرتبطة بأبعاد الاستكشاف والاستثمار من أجل معرفة كيف يمكن تحقيقها ودعت الى ضرورة دمج المعرفة حول البراعة التنظيمية، وتحديد الفرص والتحديات للبحث في المستقبل عن متطلبات الحفاظ على المكانة التي تتمتع بها

المنظمة ، كما دعت دراسة " العبيدي " (٢٠٢٠) الى ضرورة توظيف دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية وخاصة في زيادة ابعاد الريادة والتفوق المستمر ومواكبة التغيرات التقنية والتكنولوجيا التي فرضتها العولمة التقنية والمعلوماتية ونظم الاتصالات الحديثة ، كما دعت الى ضرورة توظيف أنسب الأساليب والاليات التي تمنح العاملين الخبرات التي تؤهلهم لاتخاذ انسب القرارات المبتكرة لصالح العملاء واكتشاف المواهب والقدرات من أجل الحصول على مستويات مميزة من الكفاءة بما يدعم رشاقة الحركة التنظيمية.

#### المحور الثاني : دراسات تناولت الميزة التنافسية:

فقد سعت دراسة " بن فايد " (٢٠١١) نحو التعرف علي تأثير الادارة الاستراتيجية للمحاور البشرية علي تحسين الانتاجية وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية وقد أكدت الدراسة على اعتبار المورد البشري لأي منظمة بما يملكه من فكر ومعرفة وجهارة لمواجهة المشكلات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة ويعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد المؤسسية، بينما قد هدفت دراسة " زاهر " (٢٠١١) نحو التعرف علي مدي تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية نحو المنافسة وتحدي الازمات ومواكبة التغيرات المجتمعية الطارئة والاندماج في سوق العمل فكان لا زاماً على المنظمات الاجتماعية أن تركز على دعم مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتوفير المناخ التنظيمي وانماط التفاعل الاجتماعي التي تساعد علي ايجاد الظروف المواتية لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

بينما قد تطرقت دراسة " عبدالوهاب " (٢٠١٢) الي ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذلك في نشر ثقافة الابتكار في العمل المؤسسي وتجويد مستوى خدماتها وبرامجها والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموعه من المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وخاصة في دعم فرص التدريب المستمر الذي يستهدف العاملين في برامج التسويق الاجتماعي للخدمات وخاصة فكرة البدائل المؤسسية ، وعلى نفس المنوال قد تطرقت دراسة " القريوتي " (٢٠١٤) نحو التعرف علي دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال اختبار مدي تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الخاصة بضرورة الاهتمام بالعاملين ، التركيز علي العملاء ، حل المشكلات الاجتماعية ،الاهتمام بالبيئة ، المنافسة الشريفة ، ودعم الخطط التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لها، كما قد أشارت نتائج دراسة " محمددين " (٢٠١٦) الى أنه مع

انفتاح الاسواق وتزايد التنافسية بين المنظمات أصبح لزاماً عليها انتاج خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية استجابة لرغبة عملائها وذلك عن طريق تبني اساليب جديدة تتلاءم مع تحديات المنافسة ويجب أن يكون الابتكار هو المحور الاساسي لهذه الاساليب المستخدمة حيث أن الاساليب التقليدية في تقديم الخدمة تجعل المنظمات غير قادرة علي المحافظة علي موقعها التنافسي بين المنظمات التي تقدم نفس خدماتها ، في حين قد كشفت دراسة " حماد" (٢٠١٧) عن مدي تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة المجتمعية وربطها بدعم الجهود التنظيمية الموجه لبناء قدرات تلك المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية لها، بينما قد دعت دراسة" هيلين" Whalen " (2017) الى استخدام الاستراتيجيات المبتكرة لخلق ميزة تنافسية من خلال استكشاف بعدين أساسيين أحدهما يركز على الترويج للتسويق والآخر يركز على إدارة العمليات الإدارية للمنظمة بصورة مبتكرة عبر توظيف التكنولوجيا المتقدمة، وهو ما قد خلصت به دراسة " حامد" (٢٠٢٠) فقد أكدت على أنه لكي تحقق أي منظمة أهدافها التنافسية فهي تحتاج الى مراعاة تقديم خدماتها بكفاءة وجودة وعالية ومراعاة التجديد المستمر فيما تقدمه من برامج وخدمات والعمل على كسب ثقة العملاء المستفيدين منها ومحاولة جذب الأضواء الإعلامية نحو موقعها المهني.

هذا وبعد استعراضنا لأبرز الدراسات والبحوث السابقة التي تم رصدها يمكننا أن نخرج بعدد من التحليلات التي توضح علاقة وموقف الدراسة الحالية من هذه الدراسات والبحوث، وتشير في الوقت ذاته إلى أوجه الاستفادة منها وموقف الدراسة الحالية منها وذلك على النحو التالي:-

- ١- إتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتبار أن البراعة التنظيمية أصبحت مطلب حيوي لكافة المنظمات الاجتماعية بغض النظر عن طبيعة برامجها ونوعية العملاء المستفيدين منها.
- ٢- أكدت بعض الدراسات على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في دعم قدرات المنظمات الاجتماعية في إشباع احتياجات عملائها بصورة مبتكرة.
- ٣- اتفقت غالبية الدراسات على أن البراعة التنظيمية لها بُعدين أساسيين هما الاستكشاف والاستغلال وإن كانت الباحثة تفضل استخدام مفهوم " الاستثمار " بدلاً من الاستغلال .

- ٤- أشارت الدراسات الى أن أبعاد البراعة التنظيمية هي الاستثمار لما تمتلكه فعلياً المنظمات الاجتماعية من موارد وطاقات ، والبعد الثاني استكشاف ما يمكن أن تحصل عليه من موارد ومصادر تمويل جديدة تساعدها على تحقيق تميزها التنافسي .
- ٥- اتفقت غالبية الدراسات على أهم المؤشرات المطلوبة لتحقيق البراعة التنظيمية وهي الاستكشاف ، البحث ، التنوع ، المرونة ، الابتكار ، التغيير ، ثقافة الجودة ، فتح مجالات جديدة ، الانتقاء، الكفاءة، التميز والاختلاف ، التحسين والتطوير المستمر، التجاوب مع احتياجات العملاء ، كسب الثقة ودعم الاعتراف المجتمعي.
- ٦- ربطت بعض الدراسات بين تحقيق البراعة التنظيمية وبناء مختلف القدرات البشرية والتكنولوجيا والتمويلية والدفاعية وغيرها من قدرات أساسية للمنظمات الاجتماعية .
- ٧- يوجد تنوع في استخدام مفهوم البراعة التنظيمية ما بين الاستراتيجية الابتكارية أو الرشاقة التنظيمية أو المرونة التنظيمية والريادة التنظيمية والتفوق التنظيمي الا انها جميعاً تكاد تعطى نفسى المعنى للبراعة التنظيمية وتشارك في المؤشرات الرئيسة اللازمة لتحقيقها.
- ٨- ربطت بعض الدراسات بين البراعة التنظيمية وبين القدرات الإدارية المبتكرة وقدرتها على تهيئة البيئة الداعمة لمتطلبات تحقيق الريادة والتفوق التنظيمي.
- ٩- أكدت معظم الدراسات صراحةً أو ضمناً على أن البراعة التنظيمية تمثل مطلب أساسى لضمان بقاء المنظمات الاجتماعية.
- ١٠- أكدت بعض الدراسات على أن مطالب العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم بمثابة البوصلة التي تحرك البراعة التنظيمية ومقياس أساسى لوصف المنظمات الاجتماعية بانها صالحة للمنافسة في سوق العمل المهني.
- ١١- ربطت بعض الدراسات بين متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية وبين وجود قيادات مؤسسية ملهمة وخادمة للبراعة التنظيمية وداعمة للمواهب والعقول الفكرية المتميزة بالمنظمة والدعم المستمر لراس المال الفكري بها.
- ١٢- تكاد تتفق غالبية الدراسات السابقة على أنه يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد أساسية منها الكفاءة والتي تتضمن مدى قدرة المنظمة على تحويل مواردها الى مخرجات يرضى عنها العملاء ، الجودة والتي تعبر عن مدى تقديم الخدمة بأفضل درجات التميز والمستوى الذى يتطلع اليه المستفيدين ، التجديد والسعي الدائم لإحداث تحسينات على نوعية الخدمات المقدمة.

١٣- وبالرغم من أوجه الاتفاق التي إتسمت بها الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بصورة مباشرة او غير مباشرة الا أن غالبية الدراسات قد تناولت بُعداً أو متغيراً من متغيرات الدراسة سواء البراعة التنظيمية أو متطلبات دعم الميزة التنافسية للمنظمات الاجتماعية والاقتصادية كما قد استقت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة متغيراتها وكذلك تحديد المؤشرات الفرعية اللازمة لقياس فروضها وتصميم أدواتها البحثية و ولكن في حدود علم الباحثة أنه قد تختلف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات فيما يتعلق بأنها لم تتطرق إلى الربط بين البراعة التنظيمية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية وبين دعم قدراتها على تحقيق الميزة التنافسية لها وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة:

### (1) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المؤسسية:

يساهم نموذج التميز المؤسسي عبر عملية تقييم ذاتي والتي أصبح الأن متعارف عليها بشكل واسع كأداة ضرورية وطريقة مثبتة لتأمين تحسن مستمر لأي منظمة ترغب في تحقيق أهداف ذات مستوى عالي ، ويسمح التقييم الذاتي للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج المطلوبة.(العايدي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠) ومن ثم فيمكن الاسترشاد بنموذج الجودة المؤسسية كموجه نظري قد يساهم في توجيه الدراسة الحالية نحو تحديد متطلبات البراعة التنظيمية كمدخل يسعى لتنمية وتمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية والعمل على التخلص من مختلف أشكال المشكلات التنظيمية التي قد تعوق تحقيق الميزة التنافسية والصدور أمام متغيرات سوق العمل ومتطلبات العملاء المتنوعة ، خاصة وأن هذا النموذج تم صياغته بناء على منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وهو يمثل الإطار العلمي والعملية والذي من خلاله أصبحت العديد من المؤسسات في مصاف المؤسسات المتطورة وخاصة أنه يحتوى على مجموعة المعايير التي تهدف إلى تقويم الأداء المؤسسي مما يجعل منه مقياس مقنن عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير وتجويد مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الاجتماعية .( غازي ، ٢٠٠٤ ، ص. ٣٤ )

ومن ثم فيمكن للباحثة أن تقوم بتوظيف أحد معايير هذا النموذج وهو معيار تنمية الموارد البشرية باعتباره المعيار المنوط بتوضيح كيفية قيام المنظمة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة العاملين وكيفية التواصل معهم بما يضمن إطلاق قدراتهم وطاقاتهم وبما

يمكنهم من خدمة المستفيدين من برامج وخدمات المنظمات غير الحكومية محل الدراسة بقدر عالٍ معهم والإنجاز الفعال للمهام الوظيفية وبما يزيد من ثقة العملاء ورضاهم عن مستوى الخدمات والبرامج المؤسسية ، وبناء قدرات المنظمة للحد من المعوقات التنظيمية والتخلص من الأنماط التقليدية في العمل المؤسسي والتي قد تؤثر سلباً على المنظمات غير الحكومية ، كما يتضمن معيار تنمية الموارد البشرية خمسة معايير فرعية وهي كيفية قيام المنظمة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بها، سبل قيام المنظمة بتجديد وتطوير وتأهيل الموارد البشرية بها بصفة مستدامة، سبل قيام المنظمة بدعم فرص تمكين ومشاركة الموارد البشرية بها في القرارات الحياتية المؤسسية، كيفية تحقيق التواصل بين المنظمة ومواردها البشرية داخلياً وخارجياً، صور الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية. (المليجي، ٢٠١٢، ص ٨١)

وقد اعتمدت الباحثة في تحديد متطلبات وأبعاد البراعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية خاصة فيما يتعلق بتحديد مؤشرات هامة في مقدمتها رضا العملاء ومراعاة المرونة في العمل المؤسسي وضمان الاستدامة والتدريب والتأهيل المستمر للموارد والكوادر البشرية بها ، ودعم فنانة القائمين على قيادة وإدارة العمل المؤسسي ، السعي نحو التجديد والتطوير المستمر لبرامج وخدمات المنظمة وإدخال تحسينات مستمرة عليها ، والتتقيب على مصادر تمويل برامج المؤسسة واستثمار ما تمتلكه من موارد وإمكانيات، وتحديد مؤشرات وابعاد تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية خاصة فيما يتعلق بدعم فرص تقديم البرامج والخدمات بصورة مبتكرة والعمل على الوصول لأعلى معدلات ممكنة من رضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة لهم والاستجابة الفورية لمطالبهم والبت الفوري لشكواهم والانصات لمقترحاتهم في تجويد مستوى الخدمة ومراعاة وجود كادر مهني مبتكر وقادر على قيادة العمل المؤسسية مستقلاً كما استندت الباحثة الى تلك المعايير في بناء وتصميم أداة الدراسة وصياغة فروضها واهدافها .

## (٢) نموذج التحليل الرباعي (S.W.O. T)

نظراً لأن طريقة تنظيم المجتمع تهدف الى تقوية قدرة المجتمعات عبر منظماتها نحو تحقيق اقصى إشباع ممكن لاحتياجات ومطالب المستفيدين من برامجها وانشطتها والعمل على تجويد مستوى كفاءة خدماتها وتحقيق التغيير المخطط والمرغوب من خلال منظمات وباستخدام استراتيجيات ومهارات خاصة لتحليل الموارد والامكانيات المادية والبشرية وتحليلها بيئتها

الداخلية والخارجية ، وتحليل ابعادها ومعرفة جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة على تحقيق المنظمة لأهدافها ، ومن هنا تظهر جدوى نموذج التحليل الرباعي في تحديد ووصف العمليات التخطيطية والتنظيمية والبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل . (خاطر ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩)

شكل (١) يوضح نموذج التحليل الرباعي (S.W.O. T)

	جوانب ايجابية	جوانب سلبية
بيئة داخلية	مواطن القوة <b>Strengths</b>	نقاط ضعف <b>Weaknesses</b>
بيئة خارجية	فرص <b>Opportunities</b>	تهديدات <b>Threat</b>

ومن ثم فيمكن للباحثة ان توظف أوجه الاستفادة من نموذج التحليل الرباعي خلال الدراسة الحالية كالتالي :-

- العمل على إمداد الباحثين في مجال تحديد ابعاد ومؤشرات البراعة التنظيمية وقياس اثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية من خلال الامداد بالمعارف والمهارات اللازمة لتحليل المنظمة التي يتعامل المنظم الاجتماعي معها والتعمق فى فهم المنظمة من الداخل والخارج .
- المساهمة في رسم صورته ذهنيه لدى قيادات المنظمات غير الحكومية حول خريطة المنظمة وتوجيهه نحو اتخاذ انسب القرارات الملائمة للتدخل المهني المخطط والمنظم لدعم البراعة التنظيمية .
- المساعدة على الاختيار الامثل لاستراتيجيات التدخل المهني ومستوياته للتوصل لانسب الحلول الابداعية لمساعدة المنظمات الاجتماعية على تخطى معوقات تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجية وتطويرها مستقبلاً .
- العمل على تقديم رؤية مستقبلية وبناء خطط استراتيجية وصياغة أهداف ذكية حول تطوير المنظمة ودعم ميزتها التنافسية عبر زيادة كفاءة برامجها وخدماتها .
- تساعد مفاهيم نموذج التحليل الرباعي على تسهيل مهام تحديد مؤشرات قياس متطلبات البراعة التنظيمية من خلال تحليل المنظمة والوصول لدقائقها داخليا وخارجية .
- يساعد النموذج على توجيه قيادات المنظمات الاجتماعية على انتقاء أنسب الوسائل البحثية لجمع وتحليل البيانات كتحليل المحتوى للكشف عن تاريخ المنظمة ، ونموها ، تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .

- تسهيل مهام الموجه لعملية تقويم برامج وخدمات وأنشطة المنظمة لإدخال تعديلات عليها أو عند الرغبة في تغييره واقتراح مشروعات أخرى مناسبة.
  - تكوين مهارات الربط والتحليل للاستفادة من مواطن القوة لتدعيمها داخل المنظمة وزيادة كفاءتها وكذلك استثمار الفرص المتاحة امام المنظمة لمجابهة التهديدات التي تعترض تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
  - العمل على التفتيش عن وسائل تدريب تأهيل العاملين بالمنظمة عبر فهم احتياجاتهم في ضوء متطلبات البيئة الداخلية ومتغيرات الوسط المحيط بالمنظمة بما يلبي تطلعات العملاء .
  - الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية وبالتالي التوقع المبكر للمشكلات التنظيمية التي يمكن ان تواجهها وتحذ من قدرتها التنافسية مستقبلاً.
  - يتكامل نموذج التحليل الرباعي للمنظمة مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المؤسسية خاصة في تحليل جوانب القوة والضعف الداخلية والخارجية منت جانب ومساعدتها على التصدي للمشكلات التي تعترضها والتعامل معها بكفاءة وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء .
  - مساعدة الاخصائيين الاجتماعيين على دعم وتحسين مستوى الممارسة المهنية مع العملاء عبر الاستثمار الأمثل لمختلف الموارد البشرية والتنظيمية والمادية التي تتميز بها المنظمة واقسامها والتنسيق مع البيئة الخارجية (مجتمع محيط، منظمات او قيادات اخرى ) للاستفادة من دعم قدرات المنظمة على النمو والدخول في علاقات تنافسية بالمجتمع .
- ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:**

بناء علي المعطيات النظرية للدراسة وما أفرزته الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الأساسية وخاصة فيما يتعلق بأبعاد ومؤشرات ومتطلبات البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية في المجتمع ، فقد حددت الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي " ما العلاقة بين البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية؟



رابعاً: أهمية الدراسة:-

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي:-

١. يعتبر موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية والذي يمكن توظيفه في مجال العمل المهني للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي اطار طريقة تنظيم المجتمع على وجه الخصوص.
  ٢. الميزة التنافسية لها تأثيرات إيجابية في الحفاظ على مكانة المنظمات الاجتماعية ودعم ثقة المستفيدين من برامجها وخدماتها.
  ٣. الحاجة الماسة إلي منظمات اجتماعية قادرة على الصمود امام المتغيرات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجيا المتطورة وبما يمكنها من المنافسة في سوق العمل المهني.
  ٤. قد تساهم الدراسة الحالية في تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والبحث عن أنسب سبل تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.
  ٥. محاولة توجيه المنظمات الاجتماعية للأخذ بنظام البراعة التنافسية كاتجاه حيوي لدعم الميزة التنافسية لها في مختلف مجالات الممارسة النوعية لها .
- خامساً: أهداف الدراسة:-

١. تحديد متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية وذلك من خلال المؤشرات الفرعية التالية:-
  - (أ) متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات.
  - (ب) متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات.
  - (ج) متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات
  - (د) متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر.
  - (هـ) متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم.
  - (و) متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية.
٢. تحديد مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية وذلك من خلال المؤشرات الفرعية التالية :-
  - (أ) تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم الخدمة.

(ب) الاستجابة الفورية لمطالب العملاء .

(ج) امتلاك كادر مهني مبتكر .

٣. تحديد المعوقات المرتبطة بنقص البراعة التنظيمية والتي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية .

٤. تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية .

٥. التوصل الى تصور مهني مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل البراعة التنظيمية لزيادة الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية .

سادساً: فروض الدراسة:-

(١) الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية متوسطاً " .

(٢) الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية متوسطاً " .

(٣) الفرض الثالث: " من المتوقع أن يكون مستوى معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً " .

(٤) الفرض الرابع: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية " .

سابعاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري:

(١) مفهوم البراعة التنظيمية:

تُشتق البراعة معجمياً من الفعل ب"رَع في يَبْرَع ، بروعاً وبراعةً ، فهو بارِع وفاق نظراءه في أمر.(العربية ،١٩٩٤،ص٤٦)، وتشتق من التَّفوق أو المهارة والرشاقة في مجالٍ من المجالات، وتعني "برع، خِفّة، حِدق، تميز ، تفوق، حسن. (Chermack,2010,p.124)

كما تشير البراعة التنظيمية الى القدرة على التركيز على المسؤوليات الحالية وكذلك الفرص المستقبلية في وقت واحد ومن ثم فتعتبر البراعة التنظيمية بمثابة مفتاح لبقاء المنظمة في خدمة المجتمع بصورة افضل والقدرة على البقاء والمنافسة وهي مرهونة بمدى الحصول على رضا العملاء المستفيدين من برامجها وخدماتها. (Adams,2000,p279)

فالبراعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق من خلال مراعاة ابعاد الاستكشاف والاستثمار وخاصة من خلال القيام بتحقيق اقصى استثمار ممكن لكل ما تتمتع به من موارد وإمكانيات وبما يحقق الابتكار في تقديم خدماتها وبرامجها ومجابهة مجمل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأيدولوجية التي تواجهها والتخلص من القيود الإدارية وعلاج مشكلاتها التنظيمية ودعم فرصها الجادة في الابداع والابتكار وبناء رؤية واضحة لكي تتبوأ مكانة مرموقة بالمجتمع. (العبيدي، ٢٠٢٠، ص١٤٦)

#### (أ) الابعاد الأساسية لتحقيق البراعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية:

توجد مجموعة من المقومات التي يجب أن تتميز بها المنظمات غير الحكومية حتى يمكن أن توصف بكونها إبداعية وخاصة مع ضرورة الانطلاق من منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تدعم الأداء الوظيفي لها فيما تقدمه من برامج وخدمات، وهو مؤشر معتمد دولياً في تصنيف درجات الإدارة البارعة وعلاوة على أن تلك المنظمات يجب أن تجتهد في اختيار اجود الأساليب الإدارية لتحقيق أفضل مستويات الخدمة لعملائها ، والعمل على انتقاء أفضل الموارد البشرية المؤهلة مع ضرورة توفير الدعم المطلوب لتلك الكوادر لتصبح قادرة على الابداع ، والى جانب وجود القيادة الرشيدة التي تراعى الإدارة الحديثة في التوظيف والتدريب والتأهيل تحقيقاً للتنمية المهنية المستدامة. (نصير & العزاوي ، ٢٠١١ ، ص٥٣)

وترى الباحثة أنه قد خلصت غالبية الأبحاث والدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية الى أنها تتفق في الابعاد الأساسية اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية كالتالي :-

(١) **الاستكشاف:** يعرف الاستكشاف بأنه معرفة المنظمة بما تمتلكه من قدرات وطاقات والبحث عما تحتاجه من موارد وإمكانيات و الرغبة في التجريب ، والابتكار ، والتغيير الجذري ،المغامرة المحسوبة، ذبوع ثقافة الجودة ، التنوع في تقديم الخدمات ، الانفتاح على أسواق وميادين عمل جديدة ، المتابعة والتقييم المستمر، وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة . (أوسيرير&كواش ، ٢٠١١ ، ص١٦٥)

(٢) **الاستثمار :** بينما يعرف الاستثمار على أنه معرفة المنظمة بما تحتاجه من متطلبات للتحسين المستمر والتعديل والصقل والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات الحالية والخدمات المستقبلية بما يتضمن أبعاد الاختيار الواعي والانتقاء الجيد لكوادرها البشرية وتأهيلهم بصفة مستدامة، القدرة على الإنجاز والتميز والاختلاف والتحسين والتطوير وتوظيف النظم

التكنولوجيا وتسخير وسائل الاتصال الحديثة والاستفادة من عقول الخبراء والمتخصصين في مجالات عملهم النوعية . ( برويس، & دباب، ٢٠١٦ ، ص ٨١)  
(ب) متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية:

كباقي المنظمات الاجتماعية التي تخدم المجتمع فتعتبر المنظمات غير الحكومية أنساق مفتوحة لها بناء ووظيفة وتوسعى الى اشباع احتياجات عملائها ومواجهة مشكلاتهم والعمل على تقديم خدمات وبرامج متميزة ومن ثم فلكى تعمل على تطبيق البراعة التنظيمية فهي تحتاج الى ما يلي :-

- الانطلاق من رؤية استراتيجية واضحة ومحددة في تحقيق الإنجاز وتجويد مستوى الأداء .
  - إعطاء أولوية كبرى لتنمية قدرات العاملين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في العمل .
  - التمتع بالمرونة التنظيمية وتراعى التجديد المستمر فيما تقدمه من خدمات لعملائها .
  - شيوع ثقافة الجودة الشاملة في مختلف أنشطتها .(أيوب ، ٢٠٠٤ ، ص ٧٤)
  - لديها أجندة واضحة ومعايير مقننة وموضوعية لقياس مستوى الأداء ومتطلبات دعم الرضا الوظيفي .
  - الشغف لمواكبة كل ما هو جديد في برامج العمل المهني والتجارب الناجحة في مجال عمل المنظمة .
  - تعتبر المنظمة المبدعة كيان تنظيمي صممت بينته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الابداعية وتعمل على تنميتها . (Bates, 2003,p245)
  - وجود أفراد مبدعين وقيادة طموحة ومشجعة للأفكار المبتكرة .
  - وجود نظام اتصال فعال داخل مجتمع المنظمة وخارجها .
  - وجود توجيه وتنسيق واتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق الترابط والتكامل بين اقسام المنظمة
  - الأخذ بالأنماط الإدارية الحديثة في مختلف عمليات التخطيط والتوجيه والتحسين والتطوير وتقييم الأداء المؤسسي .
  - وجود نظام فعال لتدريب وتأهيل الموارد البشرية بالمنظمة .( صالح ، ٢٠١١ ، ص ١٣)
- ووفقاً لما سبق فيمكن للباحثة أن تصيغ مفهوم البراعة التنظيمية إجرائياً في إطار الدراسة الحالية علي النحو التالي :-

(١) مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لدعم القدرات المؤسسية خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات والبرامج المؤسسية .

- ٢) العمل على مراعاة وتطبيق المرونة في تقديم الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية للمستفيدين من برامجها .
- ٣) ضرورة تحقيق اقصى قدر ممكن من الاستدامة وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها .
- ٤) مراعاة التركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر في برامج المنظمات غير الحكومية .
- ٥) العمل على تأهيل وتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم بما يعزز فرص الابداع والابتكار في العمل المهني .
- ٦) العمل على دمج ومشاركة القائمين على الإدارة والاشرف على المنظمات غير الحكومية لزيادة قناعتهم بتبني منظور البراعة التنظيمية.
- ٧) مجموعة المؤشرات التي تعمل على تحقيق اقصى استثمار ممكن لمختلف الموارد الذاتية والبيئية او كلاهما معاً لدعم التفوق وضمان مكانة المنظمات غير الحكومية بالمجتمع .

#### (٢) مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن للباحثة قبل أن تستعرض مفهوم الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها ومنابعها وعلاقتها بالبراعة التنظيمية فيمكن تجزئة مفهوم الميزة التنافسية كالتالي:-

#### (أ) مفهوم التنافسية:

نال مفهوم التنافسية رواجاً واسع النطاق في العديد من البحوث والدراسات وخاصة في العلوم الإدارية والاقتصادية والصحية وفي ظل التحول الرقمي وموجة التغيرات التي تدعوا للأخذ بنظم الجودة الشاملة والتأكيد على ضرورة تطبيق الشمول المالي وريادة الاعمال ودعم سبل التسويق الاجتماعي في مختلف القطاعات ومجالات العمل وهو ما قد حتم ضرورة توطين مفهوم الميزة التنافسية في ميدان العلوم الاجتماعية بمختلف المجالات النوعية لها وبما يدعم الاعتراف المجتمعي بها وتتنوع التصنيفات الخاصة بالتنافسية والتي تختلف طبعاً لمجالات العمل الذي تطبق فيه ولعل أبرز تصنيفاتها كالتالي:-

١- التنافسية القومية: مجموعة السياسات والخطط والمبادرات القومية التي تنتهجها الدولة سعياً لتحقيق النمو والازدهار وإحراز التقدم والرفاه الاجتماعي والاقتصادي والصحي والتعليمي وغيره لمواطنيها .

٢- التنافسية النوعية: ترتبط بمجال أو قطاع معين والذي من خلال يعمل القائمون عليه لتحقيق نجاح مستمر في السوق وغالباً ما يكون بشكل مستقل عن الدعم الحكومي.(الشلاش، ٢٠٢٠، ص١٦).

٣- التنافسية المؤسسية: ترتبط بقدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات وتقديم خدمات متفوقة مقارنة بما قدمه منافسوها في سوق العمل تبعاً لمدى تطبيق معايير الجودة والكفاءة والتكلفة والتقدم التقني وغيره.

٤- التنافسية التعليمية: تتعلق بمتطلبات تجويد مستوى الاعداد المهني اللازمة لسد الفجوة بين الاعداد النظري وبين متطلبات واحتياجات سوق العمل الفعلية والذي يفرض على تلك المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها في سبيل تعزيز معايير الفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية لها بما يحقق الميزة التنافسية لها بصورة مبتكرة .  
(رايس، ٢٠١١، ص٦٧)

#### (ب) مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بانها امتلاك المنظمة لصفات وقدرات من شأنها أن تحقق لها التفوق ويكون لها استباقية في جودة الأداء ولديها القدرة على توليد خدمات جديدة ومختلفة عن باقي المنافسين لها وتمتلك موارد بشرية وكوادر مؤهلة للعمل المهني.  
(عساف ، ٢٠١٥، ص١٠٦)

كذلك تحتاج الميزة التنافسية الى تحليل واستقصاء عدة مؤشرات والتي من أهمها الموارد والامكانيات المتاحة او التي يمكن تدبيرها مستقبلاً، كفاءات متميزة وخبرات متراكمة ، أنشطة إبداعية وبرامج مبتكرة ، التجاوب الفوري لتطلعات العملاء والدراسة الواعية للمتغيرات المتجددة وتحليل ما نجم عنها من فرص وما تضمنه بين طياتها من تحديات ومخاطر سعياً للتوافق مع تلك التغيرات.( الصالح ، ٢٠١٢، ص٤٥).

ومن ثم فيمكن للباحثة أن تحدد طبيعة الميزة التنافسية بأنها:-

- مُجمل الإجراءات والابتكارات والمغامرات المحسوبة والموجه لتعزيز كفاءة وجودة الخدمات والبرامج التي تقدمها المنظمات غير الحكومية والتي تساعدها على الحصول على مكانة أفضل في سوق العمل الذي تعمل في نطاقه .
- مهارات تقنية ومورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء والتي تفوق تلك التي يقدمها لهم المنافسون في نفس مجال عمل المنظمة .
- قدرات ابتكارية واستراتيجيات بارعة هدفها تحقيق اقصى معدلات النجاح في تقديم الخدمات وبأقل تكلفة وبأقصر فترة زمنية ممكنة وبجودة فائقة ترضى العملاء

(١)أنواع الميزة التنافسية:-

- الميزة التنافسية في التكلفة: قدرة المنظمة على إنتاج وتصميم خدمات بأقل كلفة ممكنة ووفقاً لمنطلقات وأساليب لا تتوافر لدى الكثير من المنافسين.
- الميزة التنافسية في الاختلاف والتميز: نوع من التفرد في تقديم الخدمات والمنتجات بصورة مبتكرة وجديدة وغير نمطية أو مألوفة بالنسبة للعملاء .
- الميزة التنافسية في الخصوصية والتركيز: تعمل على قيام المنظمة بالتركيز على تلبية احتياجات شريحة معينة من المستفيدين بحيث تلبى تطلعاتهم بصورة مركزة.(الصفار ،٢٠٠٩، ص٣٥١)

(ج) أهمية الميزة التنافسية:-

- ١- درع قوى لدريء المخاطر والتصدي للتحديات التي تواجه سوق العمل المهني والتكيف الإيجابي مع تقلباته المستمرة .
- ٢- استراتيجية فاعلة للتوافق مع متطلبات العملاء وتعمل على كسب ثقتهم .
- ٣- معيار أساسي في الحكم على مدى نجاح المنظمة في تقديم نماذج جديدة ومبتكرة ويصعب محاكاتها .
- ٤- مقياس هام يعكس طبيعة المكانة التي تتمتع بها المنظمات في سوق العمل بين قرنائها في نفس مجال عملها .
- ٥- تعبر عن مؤشر إيجابي على تحسين سمعة المنظمة وكسب مزيد من الثقة من العملاء والحصول على الاعتراف المجتمعي للمنظمة.(العلی، ٢٠١١، ص٥٨)

(د) مصادر تحقيق الميزة التنافسية:-

ترى الباحثة أنه يوجد عدة منابع لتحقيق الميزة التنافسية ما بين مصادر خارجية تفرضها الظروف والمتغيرات البيئية وأخرى داخلية نابعة من مسؤولية ذاتية تدفع المنظمات غير الحكومية نحو ضرورة التعامل بفاعلية والخروج لسوق العمل واقتحام متطلباته ، وبالبظر الى المصادر الداخلية الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية فترجع لعدة عوامل أبرزها ما تمتلكه المنظمات من موارد وطاقت بشرية وتمويلية وتنظيمية ومادية وتسهيلات مقدمة للعملاء وقدرتها على توظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات الحديثة وتسخير قواعد البيانات المتطورة والقدرة على الابتكار في العمل المهني والتواصل مع الجهات الإعلامية لصالح تحقيق اقصى معدلات التفوق والريادة في مجال عمل المنظمة ، أو مصادر خارجية تدفع المنظمة للتحرك نحو المغامرة المحسوبة في سوق العمل المهني وتعتبر أولى تلك الدوافع هي متطلبات العملاء واحتياجاتهم وكذلك المتغيرات المجتمعية والتكنولوجيا والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها والى جانب طبيعة سوق العمل والمنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل .

(هـ) العلاقة بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية :-

تعتبر العلاقة التفاعلية بين البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية بمثابة علاقة وقدرات ديناميكية حيث قد خلصت غالبية الدراسات والبحوث التي تناولت البراعة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها من جانب وكذلك سبل تحقيق الميزة التنافسية فيما تقدمه المنظمات الاجتماعية من برامج وخدمات على أنه يجب أن تتمتع بالتفوق والجودة والكفاءة التي يحتاجها المستفيدون منها ، ومن ثم فتوجد علاقة تكاملية وتأثير وتأثر متبادل فيما بينهما وخاصة في الأبعاد والمؤشرات التي تمثل قنطرة تربط بينهما سواء بالنسبة للأبعاد الرئيسية للبراعة التنظيمية من حيث الاستكشاف والاستثمار وبين تحقيق الكفاءة والجودة والسرعة والتجديد والاستجابة الفورية لمطالب العملاء. (احمد ، ٢٠١٨ ، ص ١٤١)

ولكى يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية وتتمكن من بلوغ ميزتها التنافسية فلا بد من دعم فرص الاستكشاف والاستثمار ودعم الفعالية التنظيمية لها من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع الابداع والابتكار والتعلم الذاتي والفكر الجمعي والمرونة التنظيمية ومن جانب آخر القدرة على الوفاء بالأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال دعم الكفاءة والجودة فيما تقدمه من خدمات للعملاء ومراعاة التجديد والتنوع والاستجابة



الفورية لرغباتهم والسعي لكسب مزيد من المكانة والثقة المجتمعية واستحداث إدارة للإبداع في المنظمات غير الحكومية ، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.(احمد ، ٢٠١٨ ، ص١٢٢)  
ووفقاً لما سبق فيمكن للباحثة أن تصيغ مفهوم الميزة التنافسية إجرائياً في إطار الدراسة الحالية علي النحو التالي :-

- (١) مجموعة الخصائص المؤسسية التي تتفوق بها المنظمات غير الحكومية .
- (٢) قدرة المنظمات غير الحكومية على تقديم خدماتها بكفاءة ترضى المستفيدين منها .
- (٣) مدى قدرة المنظمات على تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم خدماتها للعملاء .
- (٤) الاستجابة الفورية لمطالب واحتياجات العملاء والبت الفوري لمشكلاتهم .
- (٥) امتلاك المنظمات غير الحكومية لكادر مهني مبتكر ولديه قدرات إبداعية في العمل المهني.
- (٦) العمل على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في العمل المؤسسي بأبعادها الداخلية والخارجية للمنظمة.
- (٧) براعة المنظمة في كسب ثقة المستفيدين والمنفعيين من برامجها وخدماتها وتحظى باعتراف مجتمعي كبير بين غيرها من الأجهزة المجتمعية .
- (٨) وجود نظام مرن للتعامل مع المستجدات والأزمات الطارئة التي قد تواجه تلك المنظمات في سوق العمل المهني .
- (٩) قناعة قيادات العمل المؤسسي بدعم فرص التجديد المستمر والتأهيل المستدام للموارد البشرية بها ولديها رؤية طموحة لاستكشاف المستقبل .

### (٣) مفهوم المنظمات غير الحكومية:

قد يطلق على المنظمات غير الحكومية عدة مسميات منها انها القطاع الثالث، القطاع الأهلي، منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخيري، والقطاع المستقل، والقطاع التطوعي وغيرها ، وبالرغم من تنوع تلك المسميات الا أن التعريف الأقرب بها عندما توصف بأنها منظمات غير ربحية لها شكل رسمي معين إلي حد ما بمعني وجود واقع مؤسسي، وتقوم على المشاركة التطوعية في إدارة شئونها والأنشطة التي تقوم بها وإن كانت تخضع للأشراف والمتابعة الحكومية لها ولأنشطتها.(هاشم، ٢٠٠٨، ص٥٠)

كما يمكن أن تعتبر المنظمات غير الحكومية بمثابة مجموعة من المنظمات المستقلة إلي حد كبير عن الحكومات وتسهم بصورة رئيسية في تحقيق أهداف إنسانية وتنموية وتسعى عبر ما تقدمه من برامج وخدمات لحماية وتمكين الفئات الفقيرة فهي نسق اجتماعي له بناء ووظيفة لجماعة من الأفراد يبذلون جهدهم التطوعي اختيارياً بدون مقابل مادي بدافع المسؤولية الاجتماعية والمشاركة والانتماء الوطني لمشاركتهم في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع. (Smelter ،1995، p172)

ووفقاً لما سبق فيمكن للباحثة أن تصيغ مفهوم المنظمات غير الحكومية إجرائياً في

إطار الدراسة الحالية علي النحو التالي :-

١. أجهزة مجتمعية لها بناء ووظيفة وتسعى لتحقيق أهداف تنموية وتخطيطه وتنسقيه ودفاعية في المجتمع .
٢. منظمات طوعية لا تسعى إلي تحقيق الربح المادي.
٣. هي مجموعة من التنظيمات التي لها أهداف معلنة وقانونية ومشهورة ومعترف بها بوزارة التضامن الاجتماعي .
٤. تسعى الى تطبيق معايير الجودة في العمل المؤسسي ويدخل من ضمن أهدافها تحقيق البراعة التنظيمية او أحد مؤشراتها .
٥. تمتلك كوادر بشرية مؤهلة للعمل المهني وتدخل ضمن شراكات مجتمعية فاعلة تعزز من قدراتها التنافسية في المجتمع
٦. تسعى للنهوض بمستوى برامج الرعاية الاجتماعية التي تقدمها للمستفيدين من مختلف فئات العمل المجتمع.
٧. تقدم خدمات وبرامج متميزة في مجال نشاطها، سواء كان اجتماعياً أو ثقافياً أو اقتصادياً أو تنموياً أو دفاعياً.
٨. لديها خطط استراتيجية ورؤية واضحة تؤهلها للإمماج والمشاركة الفاعلة في المبادرات القومية الموجه لتحقيق أهداف تنموية للمجتمع .

ثامناً: منهجية الدراسة:

١- نوع الدراسة:-

تنتمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية حيث يتركز هدف الدراسة الرئيسي في تحديد متطلبات البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.

٢- المنهج المستخدم:-

المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارات والعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين على راس العمل في المنظمات المختارة محل الدراسة.

٣- أدوات الدراسة:-

أ. استمارة قياس لأعضاء مجالس الإدارات والعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين في المنظمات المختارة حول تحديد البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية .

صدق الأداة: -

قد اعتمدت الباحثة على الصدق المنطقي من خلال الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة المرتبطة بمشكلة الدراسة وقد أجرى الصدق الظاهرة للأداة، حيث تم عرض الأداة على عدد (٧) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ممن لهم اهتمامات بحثية أو تدريبية أو مؤسسية في مجال البراعة التنظيمية والميزة التنافسية او مرتبطة بمتغيراتها الأساسية، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض وبناءً على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية .

ثبات الأداة: تم إجراء ثبات احصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من المسؤولين والخبراء باستخدام معامل الفا كرو نباخ وبلغ معامل الثبات (٠,٨٢). كما تم استخدام طريقة ثنائية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - Half، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٦) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي. اساليب التحليل الاحصائي:

تم الحكم على مستوى البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي اوافق (ثلاث درجات)، اوافق إلى حد ما (درجتين)، لا اوافق (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال

البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي ( الحدود الدنيا والعليا ) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ( ٣ - ١ = ٢ )، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( ٣ / ٢ = ١,٦٧ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

جدول (١) يوضح مستوي المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١,٦٧ - ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢,٣٤ : ٣

وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS .V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ثبات ( ألفا . كرو نباخ )، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل ارتباط بيرسون R، معامل التحديد R<sup>2</sup>.

#### ٤- مجالات الدراسة: -

##### (أ) المجال المكاني:

عينة عمدية من المنظمات غير الحكومية الواقعة بمنطقة غرب القاهرة وبلغ عددهم سبع منظمات وتم اختيار تلك المنظمات وفقاً لمجموعة من الشروط والمبررات أهمها أن لها أهداف واضحة ومعلنة تسعى لتحقيقها، تمارس أنشطة أهلية واضحة تحقق أهداف تخدم المجتمع الذي تعمل من خلاله ، ذات سمعة جيدة بالمجتمع، أن تلك المنظمات غير الحكومية الأكثر نشاطاً في مجال عملها ، تقبل التعاون مع الباحثة ، تسعى الى تطبيق معايير الجودة المؤسسية بها ، وقد توافرت هذه الشروط في المنظمات التالية والتي مثلت المجال المكاني للدراسة (جمعية التضامن، جمعية الصعيد للتنمية، جمعية طرة الإسمنت، جمعية الرقى ، جمعية النور، جمعية نهضة خير الله ، جمعية شرق البساتين).

(ب) المجال البشري: قامت الباحثة بعمل مسح شامل للعاملين وأعضاء مجالس الإدارات والأخصائيين الاجتماعيين والمسؤولين القائمين على رأس العمل بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة وقد بلغ العدد الإجمالي للمبحوثين (٩٧)

(ج) المجال الزمني: تحدد في فترة جمع البيانات من الميدان وهي من ٢٥/٥/٢٠٢٠ - ١٥/١/٢٠٢٠.

الصعوبات التي واجهت الباحثة في البحث وطرق مواجهتها: -  
الصعوبات الخاصة بجمع البيانات نتيجة ظروف وباء كورونا (Covid-19) وقد تم التغلب على تلك المشكلة بالتواصل إلكترونياً مع المسؤولين والعاملين بالمنظمات محل الدراسة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي أو إرسال الاستمارة على البريد الخاص بكل مسئول ليقوم باستيفائها.

### تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

#### (أ) وصف مجتمع الدراسة

جدول (٣) يوضح وصف مجتمع الدراسة (ن=٩٧)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٥٣	٥٤,٦
٢	انثي	٤٤	٤٥,٤
م	السن	ك	%
١	اقل من ٢٥ سنة	-	-
٢	٢٥ سنة -	١٢	١٢,٤
٣	٣٥ سنة -	٣٢	٣٣,٠
٤	٤٥ سنة -	٣٩	٤٠,٢
٥	٥٥ سنة فأكثر	١٤	١٤,٤
متوسط السن		٣٩,٧	
الانحراف المعياري		٨,٣٩	
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل جامعي.	٧٤	٧٦,٣
٢	ماجستير.	١٤	١٤,٤
٣	دكتوراه.	٩	٩,٣
م	الوضع الوظيفي في المنظمة	ك	%
١	اخصائي اجتماعي	٢٩	٢٩,٩
٢	مشرف	٣٤	٣٥,٠
٣	رئيس قسم	١١	١١,٣
٤	مسئول اداري او مالي	١٩	١٩,٦
٥	مدير المنظمة	٤	٤,١
م	سنوات الخبرة في المجال	ك	%
١	اقل من ٥ سنوات.	١١	١١,٣
٢	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	٣٧	٣٨,١
٣	١٠ سنوات فأكثر.	٤٩	٥٠,٥
متوسط مدة العمل		١١,٣٨	
الانحراف المعياري		٧,٥٢	

### يوضح الجدول وصف مجتمع الدراسة:

- أكبر نسبة من المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة ذكور بنسبة (٥٤,٦%)، بينما الإناث بنسبة (٤٥,٤%)، وهو ما قد يعكس اهتمام الذكور بالعمل الأهلي والقدرة على تحمل مشاقه والرغبة في العمل التطوعي وإمكانية إيجاد وقت لديهم للقيام بتقديم خدمات مجتمعية مقارنة بالإناث.
- متوسط سن المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة (٣٩) سنة، وانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً، وقد تعكس تلك النتائج أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تقع في سن الرشد وأنهم يتمتعون بالخبرة الفنية والوظيفية ولديهم قدرات وخبرات في العمل الإداري بتلك المنظمات وبالتالي لديهم قدرة واعية للإجابة على الأداة البحثية للدراسة ويمكن الاستفادة من رؤيتهم ومقترحاتهم حول استقصاء طبيعة الجهود المؤسسية الموجه لدعم البراعة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية خاصة وأن مجال البراعة التنظيمية والابتكار من المجالات التي قد تحتاج لمن هم أكثر خبرة ونضج وظيفي وإداري ومن ثم يمثل هذا البعد نقطة تميز لدى تلك المنظمات والتي يمكن الاستفادة منها عبر تسخير تلك العقول والخبرات لتعزيز قدرات العمل المؤسسي بما يدعم الميزة التنافسية لها بالعمل المجتمعي.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٧٦,٣%)، ثم يليها ممن هم من الحاصلين علي درجة الماجستير بنسبة (١٤,٤%)، فإليها الحاصلين علي درجة الدكتوراه بنسبة (٩,٣%) وقد تعكس تلك النتائج وجود اهتمام من جانب المنظمات غير الحكومية محل الدراسة على انتقاء العناصر المؤهلة بدرجة علمية كافية للأداء الوظيفي، كذلك تشير النتائج الى تشجيع القائمين على قيادة تلك المنظمات للعاملين بها على استكمال التحاقهم ودراساتهم العليا وهو ما يكسب تلك المنظمات ثقلاً ويدعم جهود البراعة التنظيمية والرشاقة الوظيفية وكلها عوامل أساسية ومساعدة ومشجعة لدعم الأبداع والابتكار والتنافسية لدى تلك المنظمات.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة فيما يخص الوضع الوظيفي في المنظمة من المشرفين بنسبة (٣٥%)، يليها الاخصائيين الاجتماعيين

بالمنظمة وذلك بنسبة (٢٩,٩%)، بينما ممن هم عاملون بدرجة مسئول مالي واداري بالمنظمة بنسبة (١٩,٦%)، وقد تعكس تلك النتائج وجود تنوع وظيفي بالعمل الإداري بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة وكذلك توجد نسبة مناسبة من الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بها وهو أمر صحي للعمل المهني ويساهم في دعم أبعاد البراعة التنظيمية وكذلك الميزة التنافسية لتلك المنظمات محل الدراسة.

- متوسط عدد سنوات الخبرة للمسؤولين بالمنظمات محل الدراسة في مجال العمل (١٠) سنوات فأكثر، وهو ما يكشف عن الخبرة العالية التي يتمتع بها المبحوثين من العاملين والمسؤولين والتي تمثل مصدر قوة يعزز فرص دعم الميزة التنافسية لتلك المنظمات وبما يدعم قدراتها على تحقيق متطلبات البراعة التنظيمية لها.

#### (ب) متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية:

جدول (٤) يوضح متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات (ن=٩٧)

م	العبرة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق		
		ك	ك	ك		
١	أن يبادر الأخصائي الاجتماعي بالتواصل مع المستفيدين لتقديم الخدمة	٦٩	١٦	١٢	٠,٧٠٣	١
٢	تقديم الخدمات بطرق مبتكرة لتناسب مع ميول المستفيدين	٥٨	٢٦	١٣	٠,٧٢٢	٣
٣	اتاحة الفرصة للمستفيدين لتقديم أفكار ومقترحات لمواجهة مشكلاتهم	٦٦	٢٠	١١	٠,٦٩٠	٢
٤	استجابة الاخصائيين للتغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء	٤٣	٣٤	٢٠	٠,٧٧٤	٤
٥	التواصل مع المستفيدين بعد الحصول على الخدمة للوصول لأقصى استفادة من الخدمة	٣٧	٤٠	٢٠	٠,٧٥٠	٥
٦	ايجاد اليات لتطبيق الافكار المبتكرة التي يتعامل بها الاخصائيين مع العملاء	٤٤	٢٦	٢٧	٠,٨٤١	٦
مرتفع	المتغير ككل				٠,٥٥٦	٢,٣٦

يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص البعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات فقد جاء في الترتيب الأول أن يبادر الأخصائي الاجتماعي بالتواصل مع المستفيدين لتقديم الخدمة وفقا لاحتياجاتهم الفعلية لها وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٨) ، بينما جاء في الترتيب الثاني اتاحة الفرصة للمستفيدين لتقديم أفكار ومقترحات لمواجهة مشكلاتهم وذلك بمتوسط وزني

قدره (٢,٥٦)، بينما قد حل في الترتيب الثالث تقديم الخدمات بطرق مبتكرة لتناسب مع ميول المستفيدين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٤٦) ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة " القريوتي " (٢٠١٤) والتي قد أكدت أنه يمكن أن يتم تحقيق البراعة التنظيمية وذلك من خلال تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأساسية والتي في مقدمتها التركيز علي مطالب العملاء ، والعمل على حل مشكلاتهم بطريقة مبتكرة ، وكذلك دراسة كلاً " بن عودة ، أيوب" (٢٠١٨) والتي قد أكدت على انه لكي تتمكن المنظمات الاجتماعية من الحفاظ على مكانتها وسمعتها في المجتمع فلا بد من أن تواكب أهدافها مع تطلعات المستفيدين من برامجها وخدماتها، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة " Papachroni " (2014) حيث قد أكدت على أن البراعة التنظيمية والتي تعتمد في تحقيقها على الاستكشاف والاستغلال للموارد والطاقات المتاحة أو التي يمكن تدبيرها مستقبلاً وبما يعطى صقل لمختلف اشكال الممارسة التنظيمية مع العملاء وبما يعمل على كسب رضاهم عن مستوى الخدمة التي يحصلون عليها، وبالنظر الى البعد العام الخاص بمتطلبات التركيز على رضا المستفيدين من الخدمات المستفيدين فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٦) وهو معدل مرتفع.

جدول رقم (٥) يوضح متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات (ن=٩٧)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق			
		ك	ك	ك			
١	قيام الأخصائي الاجتماعي بوضع بنك حلول للمشكلات المتوقع حدوثها للمستفيدين أثناء حصولهم على الخدمة	٣٦	٣٨	٢٣	٢,١٣	٥	
٢	استطلاع رضا المستفيدين حول الوقت المستغرق لتقديم الخدمة لهم.	٤٧	٢٦	٢٤	٢,٢٣	١	
٣	اتاحة الخيارات امام المستفيدين حول الطرق والاساليب المناسبة لتقديم الخدمة لهم	٤٤	٢٧	٢٦	٢,١٨	٣	
٤	استخدام الأخصائي الاجتماعي خطط بديلة لتقديم الخدمات للمستفيدين أثناء وقوع الأزمات داخل او خارج المؤسسة	٣٨	٣٣	٢٦	٢,١٢	٦	
٥	استخدام الأخصائي الاجتماعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع العملاء .	٣٨	٣٥	٢٤	٢,١٤	٤	
٦	استخدام الأخصائي طرق ميسرة وغير روتينية لتقديم الخدمات للعملاء	٤٦	٢٦	٢٥	٢,٢١	٢	
المتغير ككل					٢,١٧	٠,٦٨٦	متوسط



يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص البعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات فقد جاء في الترتيب الأول استطلاع رضا المستفيدين حول الوقت المستغرق لتقديم الخدمة لهم وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٣) ، بينما جاء في الترتيب الثاني استخدام الأخصائي طرق ميسرة وغير روتينية لتقديم الخدمات للعملاء وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢١) ، بينما قد حل في الترتيب الثالث اتاحة الخيارات امام المستفيدين حول الطرق والاساليب المناسبة لتقديم الخدمة لهم وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٨) ، وتتفق تلك النتائج مع ما قد أقرته نتائج دراسة " القاضي " (٢٠١٨) والتي قد أشارت الى أنه لكي يتم تحقيق جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاجتماعية فلا بد من الحفاظ على ثقة العملاء ومراعاة تسهيل إجراءات حصول المستفيدين على برامج وخدمات المؤسسة في اقل وقت وجهد ممكن ، كذلك تتفق مع نتائج دراسة "نياف" (٢٠١٦) خاصة حول أهمية الانطلاق من رؤية واضحة تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية عبر تنمية روح الالتزام والابتكار وزيادة التنافسية بين المستويات الإدارية بالمنظمة ومراعاة المرونة في هيكلها التنظيمي وسرعة تدفق المعلومات بما يعمل على تيسير حصول العملاء على الخدمات التي يحتاجونها بسهولة بما يدعم متطلبات البراعة التنظيمية وبالنظر الى البعد العام الخاص متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٧) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (٦) يوضح متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات (ن=٩٧)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق			
١	توفير صف ثان مدرب من المتطوعين لديهم القدرة على التعامل بمهنية مع مشكلات المستفيدين	٤٣	٣٢	٢٢	٢,١٢	٠,٧٩٣	٥
٢	تقديم الأخصائي الاجتماعي الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين عن كل مرة سابقة حصل فيها على الخدمة	٣٧	٣٩	٢١	٢,١٦	٠,٧٥٩	٣
٣	استطلاع الأخصائي الاجتماعي رأى العملاء حول آليات تحسين الخدمة في المرات التالية	٤٣	٢٦	٢٨	٢,١٥	٠,٨٤٥	٤
٤	إعلام المستفيدين من الخدمات بمرود تنفيذ مقترحاتهم حول تطوير الخدمة	٤٩	٢٣	٢٥	٢,٢٤	٠,٨٤٢	١
٥	الجاهزية الدائمة بالخطط البديلة في حالة نفاذ الموارد اثناء تقديم الخدمات للمستفيدين	٥٠	١٨	٢٩	٢,٢١	٠,٨٨٠	٢
	المتغير ككل				٢,٢٠	٠,٧١٣	متوسط

يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص بالبعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات فقد جاء في الترتيب الأول إعلام المستفيدين من الخدمات بمردود تنفيذ مقترحاتهم حول تطوير الخدمة وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,٢٤) ، بينما جاء في الترتيب الثاني الجاهزية الدائمة بالخطط البديلة في حالة نفاذ الموارد اثناء تقديم الخدمات للمستفيدين وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,٢١)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث تقديم الأخصائي الاجتماعي الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين عن كل مرة سابقة حصل فيها على الخدمة وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,١٦) ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة " زاهر" (٢٠١٢) نحو التعرف علي مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ودعم قدراتهم وتنمية مهاراتهم الوظيفية وخاصة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات الاجتماعية وخاصة في ضرورة دعم مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتوفير المناخ التنظيمي وانماط التفاعل الاجتماعي التي تساعدها علي ايجاد الظروف المواتية لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، كذلك تتفق تلك النتائج مع دراسة " عبدالوهاب" (٢٠١٢) خاصة في دورة ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية بما ينمي مزاياها التنافسية وكذلك في نشر ثقافة الابتكار في العمل المؤسسي وتجويد مستوى خدماتها وبرامجها من خلال دعم فرص التدريب المستمر الذى يستهدف العاملين في برامج التسويق الاجتماعي للخدمات وخاصة فكرة البدائل المؤسسية، وهو ما اتفقت معه كذلك نتائج دراسة " أيوب" (٢٠١٤) خاصة في ضرورة دعم مستوى جودة الحياة الوظيفية للمؤسسات الاجتماعية بمختلف أنشطتها وبرامجها والخدمات المنوطة بتقديمها والبحث عن أفضل سبل تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة وتحقيق أفضل النتائج ومتابعة وتقويم الأداء المهني للعاملين بصفة مستمرة وبالنظر الى البعد العام الخاص متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات فقد بلغ ذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,٢٠) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (٧) يوضح متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر (ن=٩٧)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	الى حد ما	لا أوافق			
		ك	ك	ك			
١	قيام الاخصائى بتحديد أهداف العمل بالشراكة مع المستفيدين	٥١	٢٧	١٩	٢,٣٢	٠,٧٨٦	١
٢	أن يضع الأخصائي الاجتماعي العملاء على	٣٢	٤٢	٢٣	٢,٠٩	٠,٧٥١	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
						رأس قائمة المقيمين لعملية تحقيق اهداف المنظمة	
٥	٠,٧٧٨	٢,٠٩	٢٥	٣٨	٣٤	إشراك الأخصائي للمستفيدين فى عملية صنع القرارات الخاصة بهم	٣
٣	٠,٨٦١	٢,١٩	٢٨	٢٢	٤٧	إشراك الأخصائي للمستفيدين فى عضوية لجان المنظمة.	٤
٢	٠,٨٠٢	٢,٢٠	٢٣	٣١	٤٣	التركيز على تأهيل المستفيدين القادرين صحياً لمساعدة انفسهم والآخرين بشكل أفضل	٥
متوسط	٠,٦٥٢	٢,١٨	المتغير ككل				

يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص البعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر فقد جاء في الترتيب الأول قيام الأخصائي بتحديد أهداف العمل بالشراكة مع المستفيدين وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,٣٢) ، بينما جاء في الترتيب الثاني التركيز على تأهيل المستفيدين القادرين صحياً لمساعدة انفسهم والآخرين بشكل أفضل وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,٢٠) ، بينما قد جاء في الترتيب الثالث إشراك الأخصائي للمستفيدين في عضوية لجان الاشراف داخل المنظمة وذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,١٩) ، وتتفق تلك النتائج مع دراسة " حماد" (٢٠١٧) وخاصة في ضرورة دعم الجهود التنظيمية الموجه لبناء مختلف القدرات الرامية الى تحقيق الميزة التنافسية لها، وتتفق تلك النتائج مع نموذج التحليل الرباعي ( S.W.O.T ) كموجه نظري للدراسة خاصة في ضرورة تقوية قدرة المجتمعات عبر منظماتها نحو تحقيق اقصى إشباع ممكن لاحتياجات ومطالب المستفيدين من برامجها وانشطتها والعمل على تجويد مستوى كفاءة خدماتها وبالنظر الى البعد العام الخاص بمتطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر فقد بلغ ذلك بمتوسط وزنى قدره (٢,١٨) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (٨) يوضح متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم (ن=٩٧)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٣	٠,٧٩٨	٢,١٣	٢٥	٣٤	٣٨	١	أن تستطلع المنظمة رأي الأخصائيين الاجتماعيين حول إحتياجاتهم التدريبية بصفة دورية .
٥	٠,٧٨٠	٢,٠٧	٢٦	٣٨	٣٣	٢	قيام المنظمة بتوفير دورات تدريبية عن الإبداع والابتكار
٢	٠,٨١٦	٢,١٧	٢٥	٣٠	٤٢	٣	إتاحة الفرص أمام الأخصائي لإتخاذ القرارات في مواقف الطوارئ والأزمات
٤	٠,٨٢٤	٢,١٣	٢٧	٣٠	٤٠	٤	أن توفر المنظمة نظام للآثابة في حالة التقدم بأفكار جديدة لتحسين العمل
١	٠,٨٤٢	٢,٢٤	٢٥	٢٣	٤٩	٥	إستعانة المنظمة بالخبراء والمتخصصين في عملية بناء قدرات العاملين
متوسط	٠,٦٨٥	٢,١٥					المتغير ككل

يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص البعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم فقد جاء في الترتيب الأول استعانة المنظمة بالخبراء والمتخصصين في عملية بناء قدرات العاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٤) ، بينما جاء في الترتيب الثاني إتاحة الفرص أمام الأخصائي لاتخاذ القرارات في مواقف الطوارئ والأزمات بشكل أفضل وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٧)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث أن تستطلع المنظمة رأي الأخصائيين الاجتماعيين حول إحتياجاتهم التدريبية بصفة دورية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٣) ، وهو ما قد أكدت عليه نتائج دراسة " عبدالوهاب " (٢٠١٢) خاصة حول ضرورة إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية خاصة في تنمية مواردها البشرية وتأهيلهم وخاصة في دعم فرص التدريب المستمر الذي يستهدف العاملين في برامج التسويق الاجتماعي وبالنظر الى البعد العام الخاص بمتطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٥) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (٩) يوضح متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية (ن=٩٧)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٢	٠,٨١٠	٢,٣١	٢١	٢٤	٥٢	١	أن تسمح المنظمة للأخصائيين الاجتماعيين بطرح الأفكار الجديدة
٤	٠,٨١٦	٢,١٤	٢٦	٣١	٤٠	٢	إتاحة المنظمة الفرص للأخصائيين بتحمل مسؤولية القيادة في بعض المواقف الطارئة
١	٠,٧١٨	٢,٤١	١٣	٣١	٥٣	٣	توفير التمويل للأخصائيين الاجتماعيين لتنفيذ أفكارهم حول تحسين العمل
٦	٠,٨٥٩	٢,١٠	٣١	٢٥	٤١	٤	حرص الإدارة على استخدام الأخصائيين التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات
٣	٠,٨٦٦	٢,١٧	٢٩	٢٢	٤٦	٥	اهتمام المنظمة بمردود الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين
٥	٠,٨١٩	٢,١٢	٢٧	٣١	٣٩	٦	اعتماد البحث العلمي في تطوير الخدمات.
متوسط	٠,٦٠٠	٢,٢٣					المتغير ككل

يوضح الجدول متطلبات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فيما يخص بالبعد المرتبط بتوضيح متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية فقد جاء في الترتيب الأول توفير التمويل للأخصائيين الاجتماعيين لتنفيذ أفكارهم حول تحسين العمل وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٤١) ، بينما جاء في الترتيب الثاني أن تسمح المنظمة للأخصائيين الاجتماعيين بطرح الأفكار الجديدة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣١)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث اهتمام المنظمة بمردود الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٧) ، وتتفق تلك النتائج مع دراسة " محمددين " (٢٠١٦) خاصة فيما تعلق بضرورة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدي العاملين وزيادة براعتهم الوظيفية من خلال تعزيز أبعاده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي وتهيئة بيئة العمل الوظيفية وبناء جسر من الثقة المتبادلة داخل مجتمع المنظمة ، وهو ما قد أكدت عليه كذلك نتائج دراسة " ايوب " (٢٠١٤) من خلال وجود علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والبحث عن أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة خاصة مع مراعاة متغيرات التمكين للعاملين كتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع العاملين وتقدير افكارهم واقتراحاتهم بما يحقق جودة الحياة الوظيفية للمنظمة وبما يكونوا أكثر مقدره وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل

النتائج وبالنظر الى البعد العام الخاص بمتطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٣) وهو معدل متوسط. (ج): مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية. جدول رقم (١٠) يوضح تحقيق الاختلاف والتمييز في تقديم الخدمة (ن=٩٧)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب	
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق			
		ك	ك	ك			
١	استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تقديم الخدمات يكسب المنظمة شهرة في مجالها	٥٣	٢٦	١٨	٠,٧٧٩	١	
٢	كفاءة تقديم الخدمة يسهم في تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة	٤٤	٣٣	٢٠	٠,٧٧٧	٤	
٣	الاهتمام بتعزيز قدرات العاملين يسهم في جذب المزيد من المتطوعين للمنظمة.	٣٧	٣٦	٢٤	٠,٧٨٥	٦	
٤	تقديم الخدمات بطرق جديدة تتماشى مع رغبات العملاء يضمن زيادة اقبال العملاء على الخدمات	٤٢	٣٩	١٦	٠,٧٢٩	٣	
٥	تمتع المنظمة بسمعة طيبة يسهم في كسب ثقة المانحين والمسؤولين وتأمين مصادر للتمويل باستمرار	٣٨	٣١	٢٨	٠,٨٢٢	٧	
٦	استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات يدعم من قدراتها على تسويق خدماتها وبرامجها	٣٨	٣٥	٢٤	٠,٧٩٠	٥	
٧	وجود اليات لتطبيق الافكار المبتكرة يجعل المنظمة متفردة في مجالها	٥٠	٣٠	١٧	٠,٧٦٢	٢	
المتغير ككل					٢,٢٢	٠,٥٣٢	متوسط

يوضح الجدول مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص المؤشر المرتبط بتوضيح تحقيق الاختلاف والتمييز في تقديم الخدمة فقد جاء في الترتيب الأول استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تقديم الخدمات يكسب المنظمة شهرة في مجالها وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٦) ، بينما جاء في الترتيب الثاني وجود اليات لتطبيق الافكار المبتكرة يجعل المنظمة متفردة في مجالها وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٤) ، بينما قد جاء في الترتيب الثالث تقديم الخدمات بطرق جديدة تتماشى مع رغبات العملاء يضمن زيادة اقبال العملاء على الخدمات وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٦) ، كما تتفق تلك النتائج مع دراسة " شارما " Sharma ( 2014 ) الى ضرورة دعم وبناء القدرات التنظيمية لمشاركة العملاء في ابتكار وتطوير مستوى الخدمات وفقاً لطبيعة الاحتياجات

الفعلية لهم ، من خلال زيادة فرص الإبداع المشترك لتقوية القدرات التنظيمية خاصة في تنشيط العميل خاصة فيما يتعلق بضرورة تحديد الأبعاد الرئيسية للبراعة التنظيمية، وبالنظر الى البعد العام الخاص مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم الخدمة فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٢) وهو معدل متوسط.

### جدول رقم (١١) يوضح الاستجابة الفورية لمطالب العملاء. (ن=٩٧)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	إلى حد ما	لا أوافق		
		ك	ك	ك		
١	الاستجابة بسرعة لحاجات العملاء يسهم في كسب ثقتهم وولائهم للمنظمة	٤١	٣٠	٢٦	٠,٨٢٠	٣
٢	الاهتمام ببناء قدرات المستفيدين يسهم في زيادة الاقبال على الاستفادة من خدمات المنظمة	٣٨	٣٥	٢٤	٠,٧٩٠	٤
٣	يسهم التعامل مع المستفيدين كشركاء حقيقيين في جعل العملاء يبذل أقصى طاقته لخدمة نفسه ومنظمته	٤٤	٢٨	٢٥	٠,٨٢٤	٢
٤	تمتع المستفيدين المنتمين للمنظمة بالرضا يمثل عنصر جذب لمزيد من العملاء	٥٠	٢٠	٢٦	٠,٨٥٧	١
٥	استطلاع رضا المستفيدين يجعلهم يبذلون أفكار جديدة يمكن استخدامها كأساس لتطوير كفاءة أداء الخدمات	٣٧	٣٦	٢٤	٠,٧٨٥	٥
٦	التركيز على الأفكار الجديدة النابعة من المستفيدين يضمن الابتكار المستدام بالمنظمة	٣٢	٤٤	٢١	٠,٧٣٤	٦
المتغير ككل					٠,٦٧٢	متوسط

يوضح الجدول مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص المؤشر المرتبط لاستجابة الفورية لمطالب العملاء فقد جاء في الترتيب الأول تمتع المستفيدين المنتمين للمنظمة بالرضا يمثل عنصر جذب لمزيد من العملاء وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٥) ، بينما جاء في الترتيب الثاني يسهم التعامل مع المستفيدين كشركاء حقيقيين في جعل العملاء يبذل أقصى طاقته لخدمة نفسه ومنظمته وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٩)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث الاستجابة بسرعة لحاجات العملاء يسهم في كسب ثقتهم وولائهم للمنظمة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٥) ، وتتفق تلك النتائج مع دراسة "حامد" (٢٠٢٠) خاصة فيما يتعلق بأنه لكي تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها

التنافسية فهي تحتاج الى مراعاة تقديم خدماتها بكفاءة وجودة وعالية ومراعاة التجديد المستمر فيما تقدمه من برامج وخدمات والعمل على كسب ثقة العملاء المستفيدين منها، وهو الامر ذاته الذي أكدت عليه نتائج دراسة "Sharma" (2014) حول ضرورة دعم وبناء القدرات التنظيمية لمشاركة العملاء في ابتكار خدمات الرعاية الصحية سعياً لتطويرها وفقاً لطبيعة الاحتياجات الفعلية لهم وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص لاستجابة الفورية لمطالب العملاء فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,١٦) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (١٢) يوضح امتلاك كادر مهني مبتكر (ن=٩٧)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	الى حد ما	لا أوافق			
		ك	ك	ك			
١	تعزيز القدرات المعرفية والمهارية للأخصائيين الاجتماعيين يسهم في تعزيز الابداع في تقديم الخدمات للمستفيدين	٤١	٣٥	٢١	٢,٢٠	٠,٧٧٦	٥
٢	قياس الرضا الوظيفي باستمرار يحقق الولاء والانتماء للمنظمة	٣٨	٣٩	٢٠	٢,١٨	٠,٧٥٤	٧
٣	إدارة مشكلات العملاء بطرق سريعة ومبتكرة يسهم في تميز خدمات المنظمة	٣٣	٥٠	١٤	٢,١٩	٠,٦٧١	٦
٤	تعزيز القدرات التكنولوجية للأخصائيين يسهم في التخلص من الروتين	٤٦	٣٩	١٢	٢,٣٥	٠,٦٩٢	١
٥	يسهم احساس الاخصائيين بالانتماء للمنظمة في محاولتهم بذل اقصى طاقاتهم لرفعة شأن المنظمة	٤٣	٣٥	١٩	٢,٢٤	٠,٧٦٤	٤
٦	تعزيز قدرات الاخصائيين الاجتماعيين يجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات بوجود الخبرات المهنية المدربة	٥٠	٣١	١٦	٢,٣٥	٠,٧٥٠	٢
٧	نظم الاثابة للأفكار الجديدة يتيح ظهور المواهب المبدعة	٣٩	٤٥	١٣	٢,٢٦	٠,٦٨٤	٣
المتغير ككل					٢,٢٥	٠,٥٢٥	متوسط

يوضح الجدول مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص المؤشر المرتبط بامتلاك كادر مهني مبتكر فقد جاء في الترتيب الأول تعزيز القدرات التكنولوجية للأخصائيين يسهم في التخلص من الروتين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩) ، بينما جاء في الترتيب الثاني تعزيز قدرات الاخصائيين الاجتماعيين يجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات بوجود الخبرات



المهنية المدربة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٥) ، بينما قد جاء في الترتيب الثالث نظم الاثابة للأفكار الجديدة يتيح ظهور المواهب المبدعة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٦) ، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " بن فايد" (٢٠١١) نحو التعرف علي تأثير الادارة الاستراتيجية للمحاور البشرية علي تحسين الانتاجية وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاجتماعية وقد أكدت الدراسة على اعتبار المورد البشري لأي منظمة بما يملكه من فكر ومعرفة وجهارة لمواجهة المشكلات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة ويعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن تمييزها من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد المؤسسية ، وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوي الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية المرتبطة بتأثير البراعة التنظيمية فيما يخص امتلاك كادر مهني مبتكر فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٥) وهو معدل متوسط.

(د) معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.

جدول (١٣) يوضح معوقات البراعة التنظيمية التي تحد الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية (ن=٩٧)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	الى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٢	٠,٦٢٨	٢,٥٥	٧	٢٩	٦١	العزوف عن تفويض بعض من سلطة اتخاذ القرارات للأخصائيين الاجتماعيين وخاصة في مواقف الطوارئ.	١
٩	٠,٧١٥	٢,٣٩	١٣	٣٣	٥١	غياب الحوار مع العاملين حول كل ما يهم المنظمة التي يعملون بها .	٢
٣	٠,٦٧٨	٢,٥١	١٠	٢٧	٦٠	ضعف الاهتمام بأساليب المكافأة والاثابة وخاصة عند تقديم الأخصائي لفكرة جديدة.	٣
٦	٠,٧٥٠	٢,٤٥	١٥	٢٣	٥٩	الأنظمة والإجراءات الروتينية التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .	٤
٧	٠,٦٧٤	٢,٤٢	١٠	٣٦	٥١	غياب الفرص التعليمية للأخصائيين لمواكبة التقدم التكنولوجي في المجتمع	٥
١	٠,٦١٠	٢,٥٦	٦	٣٠	٦١	غياب التخطيط العلمي في تنمية قدرات العاملين على الابتكار	٦
٥	٠,٦٩٣	٢,٤٨	١١	٢٨	٥٨	ضعف التركيز على قدرات المستفيدين في حل مشكلاتهم	٧
٤	٠,٦٣١	٢,٥٠	٧	٣٤	٥٦	تخوف الأخصائيين من طرح الافكار الجديدة وتحمل تبعاتها	٨
٨	٠,٧٠٩	٢,٣٦	١٣	٣٦	٤٨	غياب الاهتمام بتحسين معوقات الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين.	٩
مرتفع	٠,٥١٩	٢,٤٧				المتغير ككل	

يوضح الجدول معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية فقد جاء في الترتيب الأول غياب التخطيط العلمي في تنمية قدرات العاملين على الابتكار وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٦) ، بينما جاء في الترتيب الثاني العزوف عن تفويض بعض من سلطة اتخاذ القرارات للأخصائيين الاجتماعيين وخاصة في مواقف الطوارئ وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٥)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث ضعف الاهتمام بأساليب المكافأة والاثابة وخاصة عند تقديم الأخصائي لفكرة جديدة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥١)، كذلك تتفق تلك النتائج مع ما قد اوصت به دراسة " Pertusa 2020" والتي قد دعت الى ضرورة علاج التحديات التي تقلل من فرص تطبيق البراعة التنظيمية عبر معالجة المشكلات المرتبطة بأبعاد الاستكشاف والاستثمار والتعامل مع التحديات المرتبطة بمتطلبات الحفاظ على المكانة التي تتمتع بها المنظمة ، وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوي معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٤٧) وهو معدل مرتفع.

(هـ) مقترحات التغلب على معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.

جدول (١٤) يوضح مقترحات التغلب على معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية (ن=٩٧)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	الى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٧	٠,٦٩٠	٢,٤٣	١١	٣٣	٥٣	تفويض سلطة اتخاذ القرارات للأخصائيين الاجتماعيين وخاصة في مواقف الطوارئ.	١
٨	٠,٦٥٨	٢,٤٢	٩	٣٨	٥٠	الاهتمام بالاتصال الإنساني والحوار .	٢
٥	٠,٦٤٧	٢,٤٨	٨	٣٤	٥٥	ربط نظام المكافأة والاثابة بالمبادأة وتقديم الافكار الجديدة.	٣
٩	٠,٦٨٧	٢,٤٠	١١	٣٦	٥٠	إتاحة حرية الحركة للأخصائي وتشجيعه على المبادرة والابتكار .	٤
١	٠,٥١٥	٢,٧٢	٣	٢١	٧٣	بناء وتطوير قدرات الاخصائيين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٥
٤	٠,٦٩٤	٢,٤٩	١١	٢٧	٥٩	الاهتمام بعملية تنمية قدرات العاملين على الابتكار والابداع	٦
٣	٠,٦٧٨	٢,٥٢	١٠	٢٦	٦١	التركيز على بناء قدرات المستفيدين في حل مشكلاتهم	٧
٢	٠,٦٩٢	٢,٥٤	١١	٢٢	٦٤	ربط الترفي الوظيفي بالإبداع والابتكار	٨
٦	٠,٦٦٣	٢,٤٨	٩	٣٢	٥٦	الاهتمام برأي الأخصائيين عند التخطيط لخدمات المنظمة	٩
مرتفع	٠,٤٢٧	٢,٥٠				المتغير ككل	

يوضح الجدول مقترحات التغلب على معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية فقد جاء في الترتيب الأول بناء وتطوير قدرات الاخصائيين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٧٢) ، بينما جاء في الترتيب الثاني ربط الترقى الوظيفي بالإبداع والابتكار وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٤)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث التركيز على بناء قدرات المستفيدين في حل مشكلاتهم وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٢)، وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوى مقترحات التغلب على معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٥٠) وهو معدل مرتفع.

(د): اختبار فروض الدراسة:

جدول (١٥) يوضح مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية (ن=٩٧)

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات	٢,٣٦	٠,٥٦٦	مرتفع	١
٢	متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات.	٢,١٧	٠,٦٨٦	متوسط	٥
٣	متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات	٢,٢٠	٠,٧١٣	متوسط	٣
٤	متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر	٢,١٨	٠,٦٥٢	متوسط	٤
٥	متطلبات خاصة بتطوير مهارات الاخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم	٢,١٥	٠,٦٨٥	متوسط	٦
٦	متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية.	٢,٢٣	٠,٦٠٠	متوسط	٢
متوسط البعد ككل		٢,٢٢	٠,٥٧٨	متوسط	

يوضح الجدول مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فقد جاء في الترتيب الأول متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٣٦)، بينما جاء في الترتيب الثاني متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٣)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات وذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٠)، وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوى مقترحات التغلب على معوقات البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية فقد بلغ

ذلك بمتوسط وزني قدره (٢,٢٢) وهو معدل متوسط ، مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة" من المتوقع أن يكون مستوى البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية متوسطاً .  
 جدول(١٦) يوضح مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية(ن=٩٧)

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم الخدمة	٢,٢٢	٠,٥٣٢	متوسط	٢
٢	الاستجابة الفورية لمطالب العملاء	٢,١٦	٠,٦٧٢	متوسط	٣
٣	امتلاك كادر مهني مبتكر.	٢,٢٥	٠,٥٢٥	متوسط	١
متوسط البعد ككل		٢,٢١	٠,٥٢٩	متوسط	

يوضح الجدول مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية فقد جاء في الترتيب الأول امتلاك كادر مهني مبتكر وذلك بمتوسط وزني قدره(٢,٢٥) ، بينما جاء في الترتيب الثاني تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم الخدمة وذلك بمتوسط وزني قدره(٢,٢٢)، بينما قد جاء في الترتيب الثالث الوصول لمستويات مرتفعة من رضا العملاء وذلك بمتوسط وزني قدره(٢,١٦)،وبالنظر الى البعد العام الخاص بمستوي الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية فقد بلغ ذلك بمتوسط وزني قدره(٢,٢١) وهو معدل متوسط، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة "من المتوقع أن يكون مستوى الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية متوسطاً ."

جدول(١٧) يوضح مستوى معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية(ن=٩٧)

المستوي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	البعد
مرتفع	٠,٥١٩	٢,٤٧	معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومي

يوضح الجدول مستوى معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية فقد بلغ مستوى تلك المعوقات بمتوسط وزني قدره(٢,٤٧) وهو معدل مرتفع، مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة " من المتوقع أن يكون مستوى معوقات البراعة التنظيمية التي تحد من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً ."

جدول (١٨) العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.  
(ن=٩٧)

الميزة التنافسية ككل	امتلاك كادر مهني مبتكر.	الاستجابة الفورية لمطالب العملاء	تحقيق الاختلاف والتميز في تقديم الخدمة	الميزة التنافسية البراعة التنظيمية	م
**٠,٦٠٧	**٠,٥٣٤	**٠,٦١٨	**٠,٥٠٤	متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات	١
**٠,٦٣٢	**٠,٥٣٨	**٠,٦٦٥	**٠,٥١٤	متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات.	٢
**٠,٦٢٩	**٠,٥٢٦	**٠,٦٦٥	**٠,٥١٧	متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات	٣
**٠,٥٨٢	**٠,٥٠١	**٠,٦٣٣	**٠,٤٤١	متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر	٤
**٠,٦٢٥	**٠,٥٥٩	**٠,٦٥١	**٠,٤٨٩	متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم	٥
**٠,٦٤٥	**٠,٥٥٥	**٠,٦٤١	**٠,٥٦٤	متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية.	٦
**٠,٦٩٨	**٠,٦٠٢	**٠,٧٢٨	**٠,٥٦٧	البراعة التنظيمية ككل	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول وجود علاقة طردية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية حيث بلغت قيمة الارتباط (\*\*٠,٦٩٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) ويعتبر أكثر متغيرات البراعة التنظيمية تأثيراً على الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية هي المتطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية ثم متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات ثم متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات، متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية (ن=٩٧)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠,٥١٨	٠,٧٢٠	٠,٠٠	١٦,٠٠	٠,٨٥٦	٠,١٨٢	٠,٠٣٠	متطلبات خاصة بالتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات
				٠,٨١٢	٠,٢٣٢	٠,٠٤٨	متطلبات خاصة بتطبيق المرونة في تقديم الخدمات.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
				٠,٨١٦	٠,٢٧٣	٠,٥٣١	متطلبات خاصة بتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات
				٠,٣٣٥	٠,٩٦٩	٠,٢١٢	متطلبات خاصة بالتركيز على قدرات المستفيدين كمدخل للتحسين المستمر
				٠,٧٩٢	٠,٢٦٥	٠,٥٥٢	متطلبات خاصة بتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين وبناء قدراتهم
				٠,٣٤١	٠,٩٥٧	٠,١٦٧	متطلبات خاصة بقناعة القيادات بتبني منظور البراعة التنظيمية
				٠,٣٢٧	٠,٩٨٥	٠,٧٤٧	البراعة التنظيمية ككل

يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية) حيث بلغ (٠,٧٢٠) وهي تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات، وقد بلغت نتيجة اختبار ف (F=16.00) وهي غير معنوية وبالتالي فهي تشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥١٨) أي أن البراعة التنظيمية تفسر (٥١,٨%) من الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، وتوضح نتيجة اختبار (ت) تأثير كل متغير فرعي من متغيرات المشكلات التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (٠,٩٨٥) وهي غير معنوية. وبالنظر إلى نتائج الجدولين السابقين يجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة ومؤداه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية.

#### عاشراً: توصيات الدراسة:-

- ١) أن تقوم المنظمات غير الحكومية بتوفير المناخ التنظيمي المشجع لتطبيق مقترحات وافكار للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافاتهم .
- ٢) العمل على استخدام أنسب الأدوات والمقاييس البحثية المقننة لاستقصاء احتياجات العملاء المستفيدين من برامج وخدمات المنظمات غير الحكومية وقياس مستوى رضاهم بصفة مستمرة.
- ٣) العمل على تكثيف الجهود التدريبية الموجه لتأهيل الكوادر البشرية بالمنظمات الاجتماعية وزيادة وعي القيادات بأهمية البراعة التنظيمية ودعم الأفكار المبتكرة .

- ٤) تشجيع قيادات المنظمات غير الحكومية بضرورة عقد ورش عمل أو تكوين لجان أو أقسام منوطة بتطبيق أبعاد البراعة التنظيمية سواء من حيث البعد الخاص بتحليل بيئة المنظمة لاستثمار ما تمتلكه المنظمة من قدرات وطاقات ، أو البعد الخاص لاكتشاف واستطلاع موارد وسبل تمويل جديدة لانفاق على برامجها ومساعدتها على تقديم خدمات جديدة .
- ٥) العمل على توظيف التقنيات التكنولوجية ونظم المعلومات وتوظيف وسائل الاتصال الحديثة في دعم متطلبات البراعة التنظيمية من جانب ومن جانب آخر دعم آليات التسويق لبرامج وخدمات المنظمات غير الحكومية .
- ٦) التأكيد على أن منظومة البراعة التنظيمية والميزة التنافسية كلاهما يكمل الآخر فالبراعة التنظيمية هي بوابة تحقيق المنظمات على ميزتها التنافسية ، وبطبيعة الحال فالميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على البراعة التنظيمية وتقوم على أبعادها .
- ٧) إمكانية استحداث إدارة أو قسم للبراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية ، تُعنى بالمبدعين وأصحاب المواهب والقدرات المبتكرة لدراسة كيفية توظيف تلك العقول كرأس مال بشري وفكري يمثل صقل كبير لتلك المنظمات منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- ٨) تعزيز فرص الرعاية المبكرة لمختلف أبعاد البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق تلك المنظمات نحو تحقيق ميزتها التنافسية .
- ٩) العمل على بناء مختلف القدرات المؤسسية الداعمة لتحقيق البراعة التنظيمية وبالتالي تنمية قدراتها التنافسية في مختلف مجالات الممارسة المهنية النوعية بما يكسب مزيداً من الرضا والثقة من جانب العملاء .
- ١٠) تشجيع المنظمات غير الحكومية للدخول في شراكات وتحالفات قوية مع المنظمات الاجتماعية الكبرى لتوفير التمويل والدعم اللازم لضمان براعتها التنظيمية بما يدعم فرصها على تحقيق غاياتها التنافسية.

(١١) التواصل مع الجهات الإعلامية للتسويق لبرامج المنظمات غير الحكومية وبما يدعم فرص تحقيق ابعاد البراعة التنظيمية ويؤدي الى حصولها على فرص تنافسية ومكانة مميزة بالمجتمع .

(١٢) العمل على تدعيم المرونة التنظيمية التي تدعم الأفكار الخلاقة والبراعة في مجال العمل المهني من خلال تحديث هيكلها التنظيمي مع إمكانية إنشاء صندوق لرعاية الافكار الإبداعية أو قسم خاص بالابتكار ووحدة نظم معلومات وقواعد بيانات محدثة عن احتياجات العملاء والموارد المتاحة والبرامج والخدمات المراد تحسينها وتصميم خطط ومبادرات تعمل على تشجيع المواهب واصحاب القدرات الابداعية .

(١٣) عمل هيئة استشارية تضم خيرة الخبراء من الاكاديميين والمدرسين في مختلف المجالات النوعية للحصول على الخبرات المتخصصة في تطبيق ابعاد ومعايير البراعة التنظيمية بأسلوب علمي وتبعاً لمنهج منظم .

(١٤) العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في مختلف ابعاد الحياة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية ووضع آليات مقننة لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه والوقوف على طبيعة المعوقات التي تحول دون تطبيق ابعاد البراعة التنظيمية.

#### مراجع الدراسة:-

أحمد، شاهيناز فاضل (٢٠٠٩). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب علي معوقات الإبداع التنظيمي ، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ،الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد العشرون.

أحمد، عبد الرحمن هيجان.(٢٠٠٠). المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

البياتي، فائز غازي & المطيري، بدري أكرم.(٢٠٠٢). الإبداع التنظيمي لدي القادة المدراء وانعكاساته علي كفاءة وفاعلية منظماتهم، بحث منشور في مجلة كلية المأمون ، بغداد، العدد السادس.

الشلاش ، عبد الرحمن بن سلمان (٢٠٢٠). واقع المزايا التنافسية للجامعات و الكليات الاهلية بالمملكة العربية السعودية ، بحث منشور بالمجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط ، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الحادي عشر .



- الشياب ، عبد الحلیم أحمد & عباینة ، رائد (٢٠٠٦) .أهمية التفویض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري ، بحث منشور في المؤتمر العلمي "الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي" الأردن، جامعة اليرموك.
- الصالح ، عثمان عبد الله (٢٠١٢).تنافسية مؤسسات التعليم العالي ، بحث منشور بمجلة الباحث ، جامعة المجمعة ، السعودية ، العدد العاشر .
- الصفار، أحمد عيد إسماعیل (٢٠٠٩). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التافسية، دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن المجلد الخامس، العدد الثالث، .
- العايدي ، حاتم علی (٢٠٠٩). تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .
- العبيدي ، رافت عاصي حسين (٢٠٢٠). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، بحث منشور بالمجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابعون ،العدد الثالث.
- العربية ، مجمع اللغة (١٩٩٤). المعجم الوجيز ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم .
- العلی ، دينا موسي عبد الله (٢٠١٣). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة،الأردن،جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- القاضي، نعيم سلامة (٢٠١٨). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية، الاردن، بحث منشور بالمجلة العربية للإدارة، العدد الأول.
- القبوتي، موسي قاسم (٢٠١٤). دور المسؤولين الاجتماعيين في تحقيق الميزة التنافسية ،الاردن ،الجامعة الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الاردنية ،العدد الأول .
- الوطني، الملتقى.(٢٠١٧). إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- أوسرير، منور & كواش، زهية(٢٠١١). الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث منشور في أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد الأول .
- أيوب، ناديا حبيب.(٢٠٠٤). دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية ، الرياض، الإدارة العامة، العدد الاول، المجلد الرابع والاربعون .

- أيوب، ايمن حسن (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، بحث منشور بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني.
- أيوب، ناديا حبيب(٢٠٠٤). دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية، الرياض، الإدارة العامة، العدد الأول، مجلد الرابع والاربعون.
- برويس، وردة & دباب، زاهية.(٢٠١١). أثر الإبداع التنظيمي علي الأداء الوظيفي، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- برويس، وردة & دباب، زهيه(٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي علي الأداء الوظيفي بالمؤسسة، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- بن عودة، قصير، أيوب، مختار (٢٠١٨). استراتيجية التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والاربعون.
- بن فايد، فاطمة الزهراء (٢٠١١). دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، بجامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- حامد، على حامد هارون (٢٠٢٠). معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال مصراته، مجلة كلية الفنون والاعلام، العدد التاسع.
- حماد، سهام علي (٢٠١٧). دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- خاطر، احمد مصطفى (٢٠٠١). الادارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
- رايس، وفاء (٢٠١١). دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، بحث منشور بمنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة الشلف.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، بحث منشور بالمجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد السابع، العدد الأول.
- زاهر، تيسير (٢٠١١). اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم.

- صالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، بحث منشور في الملتقى الدولي والذي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، الأردن، جامعة فيلادلفينا، قسم إدارة الأعمال.
- عباس، شريف أحمد حسن (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها علي الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- عبدالوهاب، بوبع (٢٠١٢). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري.
- عساف، محمد أحمد حسين (٢٠١٥). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.
- ليسيكي، أحمد محمد (٢٠١١). إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة، المغرب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأغادير.
- مانع، سبرينة (٢٠١٥). اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي اداء الافراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد، عمر جهاد عبدالرحيم (٢٠١٦). اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، مشيرة محمود أحمد (٢٠١٨). الإبداع التنظيمي كمدخل نحو تحقيق جودة الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، بحث منشور بالجمعية المصرية للأخصائين الاجتماعيين، المجلد الستون، العدد الثامن.
- منور، أوسير (٢٠١١). الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث منشور في أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، المجلد الأول.

نصير، طلال ، العزاوي ، نجم (٢٠١١). الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، بحث منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، الجزائر، جامعة سعد حلب البليدة، العدد الرابع

نياف، فاطمة الزهراء (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، ٢٠١٦ .

هاشم ، أحمد مرعي (٢٠٠٨). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم .

**Adams ,Robert(2000).**Quality of Life ,In martin Davies , The Black Well Encyclopedia of Social Work, U.S.A, Black Well Publishers  
**Bates , Bureau(2003).** organizational climates of Innovation Across federal Statistical Agencies, census Bureau Staff, Washington .

**Bureau, Bates (2003).**organizational climates of Innovation Across federal Statistical Agencies, census Bureau Staff, Washington D.C,

**Cher Mack, Thomas ( 2010).**Two Strategies for Leveraging Teams Toward Organizational Effectiveness: Scenario Planning and Organizational Ambidexterity, sage pub, journals Permissions

**Cher Mack, Thomas.(2010).**Two Strategies for Leveraging Teams Toward Organizational Planning and Organizational Ambidexterity, n, Colorado State University, Fort Collins,

**Meltzer .john (2004).**Fundamentals of supply chain management, In SAGE Business Cases. SAGE Publications, Ltd.

**Moingeon ,Bertrand &Edmondson ,emy (2006).** Organizational and learning Competitive advantage , In SAGE Business Cases. SAGE Publications, Ltd.

**Papachroni A, Heracleous L, Paroutis S.(2014).** Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. The Journal of Applied Behavioral Science.

**Pertusa,Ortega EM, Molina-Azorín JF. (2020).** The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic

- review of individual ambidexterity through a multilevel framework.  
BRQ Business Research Quarterly
- Schermerhorn, John(2005).** Comportment human , et organization,  
ome edition, edition ERPI, Canada.
- Sharma S, Conduit J, Rao Hill S.(2014).** Organizational  
Capabilities for Customer Participation in Health Care Service  
Innovation. Australasian Marketing Journal.
- Smelter, Felicia Davidson per(1995)** . Nonprofit management Issue,  
Encyclopedia of Social work , NNSW .
- Whalen, E. A., & Han, J., (2017).** The innovative competitive  
advantage: A case study of two pioneering companies. In SAGE  
Business Cases. SAGE Publications, Ltd.