

**العلاقة بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي
العاملين بمنظمات المجتمع المدني دراسة من منظور طريقة
تنظيم المجتمع**

**The relationship between organizational values
and enhancing institutional excellence among
employees in civil society organizations: A study
from the perspective of the community
organization method**

د / ضاحي حمدان محمد احمد

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا

DOI: 10.21608/fjssj.2024.398035

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_398035.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٧/١م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٧/٢٥م تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٧/٣٠م
توثيق البحث: أحمد، ضاحي حمدان محمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين
بمنظمات المجتمع المدني دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية. ع. ١٨، ج. (٤)، ص-
ص: ٤٣-١١٢.

٢٠٢٤م

العلاقة بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى "تحديد مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد أكثر أبعاد القيم التنظيمية ارتباطاً علي تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، واستخدمت استمارة قياس كأداة رئيسية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (١٣٥) مفردة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني. وتوصلت نتائج الدراسة الي قبول الفرض الرئيسي للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني "وتوصلت الدراسة لرؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل ممارسة لقيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التميز المؤسسي، منظمات المجتمع المدني.

The relationship between organizational values and enhancing institutional excellence among employees of civil society organizations from the perspective of Community organization method

Abstract:

The current study aimed to "determine the level of organizational values among employees of civil society organizations," determine the level of institutional excellence among employees of civil society organizations, and determine the dimensions of organizational values most closely related to enhancing institutional excellence among employees of civil society organizations. This study belongs to descriptive studies, and the study used the social survey method, and used a measurement form as a main tool. The study sample consisted of (135) individuals from employees of civil society organizations. The study reached the acceptance of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which means, "There is a statistically significant effect of organizational values and enhancing institutional excellence among workers in civil society organizations." The study reached a future vision from the perspective of Community organization method, to activate the practice of organizational values to enhance institutional excellence among workers in civil society organizations.

Keywords: Organizational values, Institutional excellence, civil society organizations.

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة:

في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، فقد تزايدت حاجة المنظمات والمؤسسات إلى التوجه نحو تبني مفهوم التميز المؤسسي (السلمي، ٢٠١٤، ص ٢٠). ويعتبر موضوع التميز المؤسسي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المؤسسات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف المستويات والأنشطة فيها، بل إن ذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الواحد والعشرين. (المريخي، ٢٠٢١، ص ٦٢٥)

ويُعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تُستخدم في تطوير الأداء الإداري داخل المنظمات بما يُسهم في تحقيق أهدافها (أبو سعدة، ٢٠٢١، ص ٣). وهذا ما أكدت عليه دراسة (أبو سعده، ٢٠٢١) وتوظيف مجموعة من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة للانتقال إلي الوضع المنشود، وتطوير هيكل الوحدات والأقسام الإدارية للمنظمات، وتحديث التشريعات، وتطوير قوانين العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتحسين المناخ التنظيمي.

لذلك تعيش المؤسسات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الأساس في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز. (بن عبود، ٢٠٠٩، ص ٣٥).

حيث أشارت دراسة جستن (Justin V (2018 أن للتميز المؤسسي ممارسات تحقق التفوق المستدام بمجالات عمل المؤسسة والقدرة على تجاوز التحديات، كما يعبر عن الأداء المؤسسي والبشرى الذى يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة.

لذا فان المؤسسة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجديد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وعمل تحليل استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية. (الدوري، ٢٠١٠، ص٢٦).

وانتقدت دراسة خليفة (٢٠٢٤)، ودراسة الرمادي (٢٠١٨) أن هناك معوقات تواجه تطبيق التميز المؤسسي بالمؤسسات تمثلت في: عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في ضوء البيئة الرقمية، ضعف مستويات الرقابة على أداء العاملين، وعدم توافر الدورات التثقيفية والتدريبية الكافية.

وهذا ما أوصت به دراسة الشوبري (٢٠٢٢) بضرورة إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل المنظمات غير الربحية وممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز للمنظمات غير الربحية بشكل دوري وكذلك بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز وتحسين وتنويع معايير البيئة التنظيمية لغايات التميز وبما ينعكس إيجابا على العملاء وضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في قطاع منظمات المجتمع المدني.

فإن نجاح أي منظمة يرتبط بقدرتها على تحقيق الاستجابة والتوافق الفعلي مع هذه التغيرات، فوجود أي مؤسسة ناجحة وقابلة للتواجد والتصنيف ضمن المؤسسات المتنافسة أصبح من الضروري الخضوع لمعايير وشروط وكذا سياسات وأساليب تسير على خطاها لتكسب طابعا يميزها عن باقي المؤسسات. (يعقوب، ٢٠١٩، ص٤).

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة عبدالعال (٢٠٢٢) من وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل وبين التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة كمتغير تابع وأن معوقات تحقيق التميز المؤسسي ترجع إلي ضعف تشجيع الإدارة للعاملين للتعبير عن رأيهم بما يتعلق بحل مشكلات العمل، وقلة تطبيق برامج التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين، على اختلاف مستوياتهم.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر

كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (إبراهيم، ٢٠١٥، ص ٥١).

وهذا ما شارته إلية دراسة الرمادي (٢٠١٨) والتي أكدت أهمية التميز المؤسسي لتطوير برامج الجمعيات الأهلية، وأن أكثر أبعاد التميز المؤسسي ارتباطاً بتطوير برامج الجمعيات الأهلية هي بالترتيب: الإخلاص والانتماء، ثم الالتزام بأنظمة العمل، يليها خدمة العملاء، وأخيراً استثمار الإمكانيات التكنولوجية.

لذلك فإن التميز المؤسسي عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ. (جواد، والخرشة، ٢٠٠٨، ص ٨)

وأكدت علي هذا دراسة خالد (٢٠٢١) التي هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، وأوصت نتائج الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر لخدمات الجمعيات حتى تتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية القائمة على عمل الجمعية وهي حلقة الوصل بين القيادة والعملاء.

كما أن تحقيق التميز المؤسسي بكل معايير ومؤشراته يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف التطوير والتحسين المستمر. (الدوري، ٢٠١٠، ص ١٥).

وتتبع أهمية التميز المؤسسي في إمكانية المنظمات من تمكين القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع، وتحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية والقيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والأبداع (السيد، ٢٠٠٧، ص ١١٤)

وانتقلت نتائج دراسة، القلاف (٢٠١٥) ودراسة الغمس (٢٠١٦) علي أهمية تحقيق التميز المؤسسي من اجل القضاء علي فجوات وقلة إمكانات المؤسسات.

حيث أكدت دراسة محمد (٢٠١٩) على أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات وتوصلت إلى أن تطبيق التميز المؤسسي يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وتنمية قدرات العاملين.

وركزت دراسة كلوز (2012) Kolzow, على أهمية التميز في المنظمات غير الحكومية، حيث أكدت على أن هناك ضغوط متزايدة وان حجم تلك الضغوط تدفع العديد من المنظمات إلى مناخ المساءلة والشفافية وإظهار النتائج، ذلك أن إدارة التميز تستند على نظام المساءلة من خلال الأداء القائم على النتائج والتركيز على "العمل".

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

لذلك تسعى المؤسسات التي تعمل لإرادتها وتبني مواردها الداخلية ومن أهم تلك الموارد نذكر المورد البشري الكف الذي يتطلب تسييره والاهتمام به باعتباره مورد استراتيجي وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية في الحياة الاقتصادية وعليه فإن قدرة المؤشر على التميز تزداد ما زادت فاعلية المورد البشري الكفاءة هذا التميز يكون من خلال تسليح المؤسسة بقيم تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتي يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وإيجاد بيئة إيجابية مشجعة، (القلاب، ٢٠١٩، ص٤).

ولقد أجرى كيم (2010) Kim, دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص، والقواعد التنظيمية.

حيث أوصت دراسة الأمين (٢٠١٩) بضرورة حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة ساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتمكينها من المنافسة مع نظيرتها.

كما قام ادراين (2010) Edralin بدراسة هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية، وأن كلاً من علاقات العاملين، والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المؤسسات.

كما أوصت دراسة البحيصي (٢٠١٤) إلى ضرورة تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي، وضرورة وجود الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي.

وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) والتي وأشارت الدراسة إلى أن من الضروري الاهتمام بتحسين أداء الجمعيات الأهلية بصورة ملحّة، بالإضافة إلى الاهتمام بوجود دوافع داخلية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية لتحسين جودة أداء الخدمات وقد أصبح الاهتمام جلياً في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى امتلاك العديد من المقومات من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر.

فالتميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير واستدامة تقديم الخدمات للعملاء، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع. (توفيق وأخرون، ٢٠٠٩، ص ٦)

ولقد أكد البعض علي أن التميز يمثل استغلال المنظمة للفرص المتاحة، والالتزام برؤية يسودها وضوح الهدف، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بصورة تميزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (الهالات ٢٠١٤، ص ٢٢٨)

لذلك تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء أو المجتمعات التي تعمل بها هذه المنظمات، مثل عدم القدرة على ملاحظة المتغيرات السريعة التي تحدث وببطء الاستجابة إلى تلك المتغيرات، كذلك تشتت المهام الإدارية الملقاة على عاتق الأفراد العاملين في المنظمات، إلى جانب ضعف نظم المحاسبة و المسائلة عن نتائج الأداء، تلك المشكلات وغيرها لعبت دوراً أساسياً في فشل الكثير من المنظمات وانهارها وعدم قدرتها على المنافسة، وبالتالي وجدت المنظمات نفسها في مواجهة صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بهدف إعادة بناء المنظمات على

أسس سليمة تهدف إلى الارتقاء بمستوى المنظمات، وإتباع سياسات جديدة تؤهلها إلى خوض المنافسة مع باقي المنظمات. (سلمي، ٢٠٢١، ص ٢١).

وأكدت علي ذلك دراسة الزهراني (٢٠٢٠) في نتائجها بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات وتفعيل دور الأساليب الحديثة من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية المبنية على روح الإبداع والابتكار، الاعتماد على روح الإبداع والابتكار واكتساب خبرات جديدة عن طريق الممارسة، وأهم تحديات القيادة الاستراتيجية في العصر التكنولوجي الحديث: نقص المعرفة القيادية، ونقص تدريب العاملين.

فأصبح التميز المؤسسي السبيل من أجل السعي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيداً عن النمطية والتقليدية، فقد وجهنا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية (غازي، ٢٠١٤، ص ٦).

فالتميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من الإبداع، والتحسين المستمر. (السيد، ٢٠٠٧، ص ٩٦).

وهدفت دراسة النصور (٢٠١٠) التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي وتمثلت تلك الخصائص في (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي).

وحيث يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (Zairi, 2005: 66).

وينظر إلى التميز المؤسسي على أنه قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل كقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها كثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفاتحة، مما زاد فاعليتها ومن قدرتها على الاستمرارية. (السلمى، ٢٠٠٨، ص ٤٨).

ولقيادة المنظمات دور في تحقيق الميز المؤسسي وهذا ما أشارت إليه دراسة الغمس (٢٠١٦) والتي توصلت في نتائجها من وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحولية وأبعادها (التأثير

المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

حيث أشارت دراسة عباس (٢٠١٩) لأهمية دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت دراسته بضرورة الاعتماد علي نظام الاتصالات المفتوحة، عقد اجتماعات ولقاءات بصفة دورية بين القادة والمرؤوسين، وضع نظام موضوعي وعادل للأجور والمكافآت.

وأشارت دراسة عامر (٢٠١٥) أن درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي له علاقة بالأنماط القيادية داخل المؤسسات، وان متغيرات مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مستوي المدرسة، والدخل) لها دور كبير في درجة ممارسة التميز المؤسسي علي محاور (التميز في الإجراءات، وعبر توزيع المهام والوظائف، تقدير الرؤساء).

لذا فإن وجود خطة استراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الاستراتيجية. (Olson, 2007: 27).

ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي الحرص على بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح خارجياً على مستوي المؤسسات، وداخلياً على مستوي العمل المؤسسي من خلال علاقات مبنية على المصادقية والاحترام والنصح المتبادل والاستماع للآراء والمقترحات بين القادة وكافة العاملين على كافة المستويات التنظيمية من خلال إيجاد أدوات اتصال فاعلة وإلغاء كافة الحواجز والقيود (غازي، ٢٠١٤، ص٦).

وهذا ما أشارت إليه دراسة كلاً من اللوح (٢٠١٧) ودراسة سالم (٢٠١٨) علي أن المنظمات تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسة الشفافية من قادة تلك المنظمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة إظهار القادة اهتماماتهم بالعاملين والإجابة علي تساؤلاتهم. في حين أشارت دراسة العبيدي (٢٠١٨) إلي أن أبعاد الأداء المتميز هي (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال لتنظيمي العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي).

وبالتالي يعتبر التميز هو نظام متكامل يضم كافة فعاليات الإدارة الحديثة والتقنيات بهدف الرفع من مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتميز بها المنظمة على المنافسين وترقى للمستوى العالمي. (السلمي ٢٠٠١، ص ٣٨).

وأكدت دراسة ولبرت كنت ولتر (2012) Willert, Klint Walter, أن الالتزام بالتحسن المستمر يحقق التميز المؤسسي، المساءلة الشخصية تساهم في الإحساس بالمسئولية وتعمل على تطور الأداء.

ويعد التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمر لا بد منه و غاية كل مؤسسة تسعى في التنافسية العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة واستجابة للعديد من التغيرات التي فرضتها العولمة (Thomas Carey,2015,p165)

وهذا ما أوصت به دراسة المريخي (٢٠٢١) بضرورة اهتمام المؤسسات بتعزيز التميز المؤسسي بهدف تحقيق تميز في تقديم الخدمة بالمؤسسات خاصة في الظروف البيئية المتغيرة.

فالتميز المؤسسي يعنى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهو يبحث في تقييم أداء المنظمة بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة (العتيبي، ٢٠٠٧، ص ١٣٨)

يذكر (جاردنز) بأن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تسهم في بقاء ونمو المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (إبراهيم، ٢٠١٥، ص ٥١).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة حجازي (٢٠١٦) أن مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الأهلية غير الحكومية مرتفع وذات علاقة ارتباطية طردية.

وبالتالي نجد أن لتفعيل ونجاح المنظمة وتحقيق تميزها لا بد من قيم تنظيمية تحمل في محتواها أهم الركائز المطلوبة لعملية التفاعل والقيم التنظيمية الخاصة المنفردة وتعكس الإطار المرجعي الذي يلتزمون به كما أنها جزء من مجموعة القيم للفرد ذات خصائص ثابتة نسبيا وتظهر في تفاعلات عناصر المنظمة وأثناء أداء وظيفتهم. (باعمر، دحماني، ٢٠٢٢، ص ٧٣)

وأشارت نتائج دراسة وان (2017) Wan أن تطبيق القيم التنظيمية لدى الموظفين تزيد من التميز المؤسسي، وتوصلت نتائج الدراسة أن القيم الأساسية لنجاح المنظمات، موجودة وتظهر بسرعة، كالمساواة والاحترام، والتنمية، والعملاء، والمهنية.

حيث أن المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره، وان أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والأبداع (السيد، ٢٠٠٧، ص ١١٤)

ولقد تم إجراء دراسات عديدة في موضوع القيم التنظيمية بسبب أهمية هذا البعد ومدى تأثيره على جوانب الحياة المهنية للفرد والمنظمة أو المؤسسة وعلى فاعليتها التنظيمية.

فموضوع القيم التنظيمية من أكثر المسائل التنظيمية التي شغلت حيزا كبيرا في المنظمات كونها المحكمة في سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبرزت مؤخرا حاجة دراسة سلوك الفرد داخل المنظمات بغرض تحفيز وتعزيز ولائه له وتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات (باعمر، دحماني، ٢٠٢٢، ص ٧٣)

ولقد أوصت دراسة باعمر، دحماني (٢٠٢٢) بضرورة التركيز على القيم التنظيمية والعمل على تعزيزها داخل المنظمات وضرورة تشجيع الإدارات العليا للمؤسسة لمبدأ التعاون والتنافس بين العمال وإعطاء فرص كافية للموظفين وتشجيع الأفكار التي يقدمونها، والاهتمام بسلوكيات الفرد داخل المؤسسات والمساهمة في تعزيزه وتكيفه حسب القيم التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

فالقيم التنظيمية هي أساس نجاح المؤسسة أو فشلها حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلي ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المتميز لتحقيق أهدافها، ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة تتوقف على فاعلية العنصر البشري فيها، هذه الفاعلية التي تتحدد بمستوى أداء الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم الفنية والعلمية بل وبدرجة انتماءهم للمنظمة فيستتبط الموظف قيمها حتي أن يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضا فيبذل أقصى جهد لتحقيقها، فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي (يعقوب، ٢٠١٩، ص ٣)

حيث أن القيم التنظيمية هي عبارة عن ثقافة تتجسد في الطبيعة المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية (الساكنة، ٢٠٠٩، ص ٩٨).

حيث أظهرت نتائج دراسة فودجز (2001) Vogds, أن هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وأنه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة.

فالقيم التنظيمية لها تأثيرات عديدة على جوانب السلوك الفردي للمنظمة من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى والتمثل في مستوى الأداء الوظيفي للعمال والمنظمة ككل، من خلال المكانة التي يعطيها العاملين للعمل من قيمهم التنظيمية التي ستساهم بشكل مباشر و غير مباشر لتحسن الأداء الوظيفي لديهم، فكلما سعت المؤسسة إلي تكوين قيم إيجابية أدى ذلك إلي سيادة سلوكيات جيدة أو ابتكارية، فهي المرشد والدليل والمعيار، الذي يحتكم إليه أي عامل لتقييم أدائه الوظيفي، وأداء زملائه، وبالتالي العمل على رفع مستوى التميز المؤسسي. (يعقوب، ٢٠١٩، ص ٤)

فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات. (شطي، ٢٠٢٣ ص ١).

كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المؤسسة أو المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها لذلك يصير الاهتمام بالقيم التنظيمية مطلباً مشروعاً ولن يتأتى ذلك إلا إذا استطعنا معرفة القيم الإيجابية.

لذلك فأن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المؤسسة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المؤسسة، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين. (شطي، ٢٠٢٣ ص ٥).

وأظهرت نتائج دراسة جباد (٢٠١٩) أن مستويات ممارسة القيم التنظيمية لدى العاملين في بعض المؤسسات مرتفعة وتحددت الأبعاد في (قيم إدارة البيئة، قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة المهمة).

فالقيم التنظيمية توفر الإطار الذي يبن منهجية العمل في المؤسسات، والتأثير على سلوك العاملين في المنظمات فتقوم القيم التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث فهي تعبر عن بعض التصرفات العامة وقواعد السلوك الذي يقتنع بها العاملين داخل

المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم حيث تتضمن قيم الموظفين وسلوكهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة هذه القيم التي تختلف باختلاف الأفراد العاملين فيه، خاصة بعد النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية والتي قامت على العناية بالمبادئ والقيم. (يعقوب، ٢٠١٩، ص ٤)

وافقت دراسة كلاً من عجال (٢٠١٠) وقرشي (٢٠٠٧) في علاقة القيم التنظيمية وجودة الخدمات في منظمات المجتمع المدني وأشارت دراستهما الي أبعاد القيم التنظيمية والتي تمثلت في (إدارة الإدارة، إدارة المهام إدارة العلاقات وإدارة البيئة). وأكدت دراسة راضي (٢٠٢٢) من وجود علاقة بين إدارة جودة الخدمة في منظمات المجتمع المدني وتعزيز وتحسين القيم التنظيمية للمنظمة، من خلال أبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة).

لذلك نجد ان العديد من الدراسات تناولت نموذج فرانسيس وودكوك والقيم (الإدارة، المهام، العلاقات، البيئة التنظيمية).

فالقيم التنظيمية تعتبر عنصر أساسي في نظام المنظمة الكلي فكان على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي التي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها. (يعقوب، ٢٠١٩، ص ٣)

حيث أشارت دراسة شطي أمينة (٢٠٢٣) لأهمية القيم التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وأشارت الي مجموعة القيم التنظيمية المتمثلة في(قيمة الانضباط، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، قيمة العلاقات الإنسانية) ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالقيم تشكل سلوكيات العاملين وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات وهي جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا على ذلك فإن المؤسسة تحصل علي قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها فوجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي.(الباز، ٢٠٢٢، ص ١١١).

حيث بينت نتائج دراسة جرونك وفيرجن (2015) Gorenak & Ferjan أن القيم التنظيمية في المنظمة مثل (ضمان الجودة، والسلوك الابتكاري، والمسؤولية، والسلوك الأخلاقي) لها تأثير على كفاءات العاملين بتلك المنظمة.

ويعتبر العديد من الباحثين أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جداً ن أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما تعتبر كالقوة محركة وموجة لسلوك المرغوب فيه لذلك اهتم العلماء و الباحثون بدراساتها، وتحديد مفهومها، وطرق قياسها ودرجة تأثيرها على حياة المنظمات.(باعمر، دحماني، ٢٠٢٢، ص١٥)

وفي العادة ينتج عن القيم التنظيمية مجموعة من الوظائف مثل شعور العاملين بالولاء والالتزام بأسلوب وطرق العمل بالمؤسسة، حرص على استقرار المؤسسة وإعطاء صورة مشرفة عنها، وإعطاء فرص للعمال الموهوبين للبروز والتميز، وكذلك تشكيل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعيدون إليها، لذا تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها في حالة غيابها. (شطبي، ٢٠٢٣ ص١).

في حين أنتقت دراسة بكوش ليلي (٢٠١٨) ودراسة (قدندل وعبدالله، ٢٠١٦) ان اهم القيم التنظيمية المتعلقة بالقيم الفردية وقيم العلاقات الإنسانية والمتعلقة بالقيم المهمة وكذا المتعلقة بقيم الإدارة وأن القيم المتعلقة بالقيم الإدارية هي أربع قيم أساسية: قيم الكفاءة، قيم الصفوة، قيم القوة وقيم عدالة الإجراءات، والقيم التنظيمية المتعلقة بقيم المهمة على ثلاث قيم أساسية هي: قيم الاهتمام الأداء، قيم إدارة الوقت وقيم العائد المادي.

فالقيم التنظيمية هي التي تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة و العكس صحيح. (محمود سلمان العميان، ٢٠٠٥، ص١١٢-١١٤).

كما توصلت دراسة بوزيدي (٢٠١٦) "إلى أن هناك علاقة تأثير للمتغيرات المستقلة للقيم التنظيمية: (الإدارة، المهام، العلاقات البيئية) على المتغير التابع (الأداء)، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال بناء نموذج للقيم يخدم العامل والمنظمة، وكذلك تنمية الوازع الديني من خلال بالتمسك بالقيم الإسلامية والاسترشاد بها في سلوك العاملين.

ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية و متميزة هو وجود قيم تنظيمية، والقيم التنظيمية أحد تلك العوامل الداخلية للمؤسسات التي نالت اهتمام العديد من المختصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية والتي يعتنقها الأفراد في المؤسسات قد يكون لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسهم وزملائهم والمتعاملين معهم، (شطي، ٢٠٢٣ ص ١).

وتوصلت دراسة بودهان وسامر (٢٠١٥) في نتائجها أن هناك علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بالقيم التنظيمية والولاء التنظيمي ووجود علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة الإدارة وقيم إدارة العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى الموظفين، وأن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة المهمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

ولموضوع القيم التنظيمية في منظمات المجتمع المدني أهمية بالغة فجد أنه هو من محددات السلوك، ومن ثم فهي تحدد من خلال العلاقات التي تربط الموظفين برؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم ونتيجة هذه التفاعلات والارتباطات، فالقيم يلتزم بها الفرد العامل داخل المنظمة تعكس على فعالية المنظمة داخليا وكذا إنتاجيا. (با عمر، دحماني، ٢٠٢٢، ص ٧٣) فالقيم التنظيمية " هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات." (بوخدير، ٢٠٠٥، ص ١٤٦)

حيث تناولت دراسة غيات وكريم (٢٠١٣) العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، هدف الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات، وأوصت بأهمية مراجعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات، وبيان دورها في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أهمية مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة كأحد التخصصات والمهن التي تعمل على تحسين وتطوير منظمات المجتمع المدني ويتضح أيضاً الدور الذي تقوم به طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة لمحاولة توظيف معطيات الطريقة لتطوير وتحسين وتجويد البرامج منظمات المجتمع المدني مستخدمين في ذلك القاعدة العلمية للطريقة المهنية ومهاراتها وقيمتها في تمكين العاملين بمنظمات المجتمع المدني من ممارسة القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لديهم.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة:

١- نظرية المنظمات: وتستند هذه النظرية إلى أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته (عبد اللطيف، ، ٢٠٠١، ص ١٤٣).

فهي نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري (ابوالنصر، ، ٢٠٠٧، ص ١٣٤) ولذلك هناك متطلبات تنظيمية تحتاجها منظمات المجتمع المدني لتطوير أداءها (صادق، ، ٢٠١٢، ص ٢٦٤٧)

١. تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.
٢. توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.
٣. تنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.
٤. التنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق أهداف المنظمة.
٥. إيجاد تنظيم لتقسيم العمل حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسئوليات.

وقد يستفيد الباحث من هذه النظرية في الاستفادة من مكونات نظرية المنظمات الاجتماعية في الدراسة الحالية في ربط الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية وعلاقتها بتعزيز التميز المؤسسي لدى منظمات المجتمع المدني وتحسين وتدعيم ممارسة المهام والأنشطة والبرامج للعاملين بتلك المنظمات والبحث عن المتطلبات اللازمة لإعداد الكوادر الفنية من الخبراء المتخصصين والأخصائيين الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة في مساعدتها على أدائها لوظائفها وتميزها في برامجها للعملاء وإشباع احتياجات العاملين وحماية حقوقهم المشروعة وقياس مدى تفاعل تلك المنظمات مع البيئة الخارجية والكشف عن احتياجاتها الفعلية ووفقاً لتطلعات العاملين بها والعملاء وبما يوفر أنسب الفرص للتميز المؤسسي وتطوير برامج منظمات المجتمع المدني.

٢- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) نموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا (European Foundation for Quality Management).

- **النشأة:** تأسست المؤسسة ف العام ١٩٨٨م من خلال قادة ١٤ منظمة كبرى في دول أوروبا؛

وذلك للدفع بزيادة المنافسة بين المنظمات الأوروبية، وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب والتغيرات في السوق العالمية.

النموذج الأوروبي للتميز يفسر التميز بناء على ممارسات المنظمة حيث يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. (عبد المحسن، ٢٠١٠، ص ٢٩)

فالنموذج الأوروبي للتميز: أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به في غالبية دول العالم بحيث يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لعمل التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات والإدارات والوحدات التنظيمية التي تسعى لتحقيق التميز ويسلط الضوء على أن القادة يجب أن يكونوا "قدوة لثقافة التميز (غازي، ٢٠١٤، ص ١٠) فالتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008: 227 227)

وتتضمن المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز:

١. إضافة قيمة لصالح المستفيدين، ٢- بناء مستقبل مستدام، ٣- تنمية القدرة المؤسسية، ٤- تسخير الإبداع والابتكار، ٥- القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة، ٦- الإدارة من خلال المرونة وسرعة تكيف مع التغيير، ٧- النجاح من خلال قدرات ومواهب الموارد البشرية، ٨- استدامة النتائج الباهرة. (الشوبري، ٢٠٢٢، ص ٢٦٤).

وتتضمن المعايير التسعة للتميز القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشركاء والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المستفيدين، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال للمنظمة. (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ٢٠١٣)

ويري الباحث أنه يمكن الاستفادة من هذا النموذج في: تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي

تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، حيث يجب رفع كفاءة وفاعلية العاملين بمنظمات المجتمع المدني من خلال القيم وتعكس هذه القيم الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من سلوكيات، إذ أن نجاح المؤسسة في مجال الأعمال قد يتوقف على دور القيم التنظيمية بداخلها والأخذ بمعايير النموذج لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

ثالثاً: تحديد صياغة مشكلة الدراسة: ومما سبق فإن منظمات المجتمع المدني لديها مجموعة من القيم المختلفة، حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها، فإن هذا يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العاملين في المنظمات ودورها في تعزيز التميز المؤسسي، وتأسيساً على ما تقدم يتضح وانطلاقاً من الموجهات النظرية للدراسة التي تمثلت في نظرية المنظمات و النموذج الأوروبي للتمييز واستناداً إلى تخصص الباحث وهو طريقة تنظيم المجتمع، ولما كانت منظمات المجتمع المدني مسؤولة العديد من التخصصات والمهن، ومنها الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة، التي تهتم بإحداث التغيير والتطوير لمنظمات المجتمع المدني وبالأخص الهيكل الوظيفي والعاملين بها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أداء العاملين وتعزيز التميز المؤسسي لديهم وذلك من خلال ممارسة القيم التنظيمية وعلاقتها بتعزيز التميز لديهم، وتأسيساً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في تحديد مستوى القيم التنظيمية وعلاقتها بتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وحيث لا يوجد الكثير من الدراسات والأبحاث التي تتناول مثل هذا الموضوع والتي لم تلقى الاهتمام الكافي من الباحثين مما يؤكد جدة وجدارة موضوع الدراسة وهو العلاقة بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أهمية الدور الذي تقوم به طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة لمحاولة توظيف معطيات نظرية المنظمات لتطوير وتحسين وتجويد البرامج بالجمعيات الأهلية مستخدمين في ذلك القاعدة العلمية للطريقة المهنية ومهاراتها وقيمتها وبعض معطيات النموذج في مجال تطوير البرامج والأنشطة في المنظمات حيث لا يوجد الكثير من

الدراسات والأبحاث التي تتناول مثل هذا الموضوع والتي لم تلقى الاهتمام الكافي من الباحثين مما يؤكد جودة وجدارة موضوع الدراسة وهو التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية. رابعاً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- أن البحث الحالي يقدم بعض الأساليب التي يمكن تبنيها لتحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، الأمر الذي يترتب عليه تقدم المجتمع وازدهاره.
- ٢- أن البحث الحالي لا يقف عند حد التعرف على المقصود بالتميز المؤسسي، وأبعاده، وأساليب تحقيقه فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيقه في منظمات المجتمع المدني.
- ٣- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في أثر القيم التنظيمية علي تعزيز التميز المؤسسي.
- ٦- تكمن أهمية الدراسة التي يسعى الباحث إلى معالجتها للأهمية النظرية لموضوع القيم التنظيمية فهو ذا أهمية كبيرة ذلك لأن أهمية القيم التنظيمية تكمن في دورها في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين، فالقيم هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح إذ لا يوجد منظمة بدون قيم تنظيمية.
- ٧- تتبع أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المؤسسات وعلى سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز.
- ٨- كما تظهر أهمية الدراسة في أنها قد تساعد في الكشف عن دور القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة ومدى ارتباطهم بتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- ٩- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية وأثرها في سلوك العاملين داخل منظمات المجتمع المدني، حيث أن هذه الأهمية لا تتوقف على الأفراد فحسب وإنما هي جوهر نجاح أي منظمة، وبالتالي فإن هذه القيم تعتبر كموجه معيار للسلوكيات والأفعال إذ تكبح بعض التصرفات الخاطئة، وهذا ما يبرز حرص الإدارة وسعيها إلى غرس قيم تنظيمية إيجابية في المنظمات تساعد على تحقيق أهدافها.
- ١٠- تساعد هذه الدراسة على دراسة وفهم دور القيم التنظيمية السائدة في منظمات المجتمع المدني.
- ١١- قد تسهم هذه الدراسة ولو بنسبة متواضعة في تسهيل البحث العلمي بالنسبة للبحوث اللاحقة في مجال دراسة منظمات المجتمع المدني.

١٣- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول دور القيم التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني.
خامساً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 ٢. تحديد مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني .
 ٣. تحديد أكثر أبعاد القيم التنظيمية ارتباطاً علي تعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 ٤. تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 ٥. تحديد مقترحات تفعيل تطبيق القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 ٦. التوصل لرؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- سادساً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني":
وينبثق من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم أسلوب الإدارة كأحد أبعاد القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة المهمة كأحد أبعاد القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة البيئة التنظيمية كأحد أبعاد القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية: لا بد أن نحدد مفهوم التنظيم، والقيم المتقابلة داخله. فالتنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء، ودوام هذه الأشياء العديدة على حالها من المحال، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى (ماهر، ٢٠٠٣، ص ٤٣٥).

أ- القيمة لغوياً: وبين التعريف اللغوي ودلالة المصطلح في لغتنا العربية نسب وعلاقة، فالجذر اللغوي لكلمة القيم في القواميس العربية يدور حول القومة ومعناها النهضة، والقويم ومعناه المعتدل، واستقام: اعتدل واستوى، والقوام ومعناه العدل وفي التنزيل (وكان بين ذلك قواماً) (الفرقان: ٦٧)

ب- القيمة اصطلاحاً: عرفها خليفة يعرفها بأنها عبارة عن أحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف (خليفة، ٢٠١٢، ص ٤٧).

وتعرف القيم بأنها: " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم،... الخ" (العميان ٢٠٠٥، ص ١١٢).

كما يمكن تعريفها بأنها: « مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم ". (ادريسي والغالبي، ٢٠٠٩، ص ٦٨)

ج- القيم التنظيمية: Organizational Values

بعد استعراض مفهوم القيم من وجهة نظر الباحثين والعلماء وتباين آراءهم نتطرق الآن إلى مفهوم القيم التنظيمية باعتبارها جوهر فلسفة المنظمات لتحقيق النجاح.

ويعرفها " جانس أرسن وبير هلفر " بأنها: " مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لسلوكياتهم " (عبد القادر، ٢٠١٥، ص ٤٠)

والقيم التنظيمية " هي قيم جوهرية تسعى الإدارة وتدافع من أجل غرسها في المؤسسة، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المؤسسة وكل ما هو غير مرغوب فيه " كما أنها تعكس المهام والأهداف الأساسية للتنظيم، وتتضح أهمية القيم في التنظيم من خلال المحافظة على قوته، وتشجيع العاملين وتحقيق رضاهم (Gomak& Kosir,2012: 67)

فهي "الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويعايشونها ويعبرون عنها".(مقدم، ١٩٩٤، ص٥٩).

أما أنز(ENZ) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها: المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب من إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بن البدائل وتحقيق أهداف المنظمة. (محلي ٢٠٠٩، ص٤٦).

وتعرف القيم التنظيمية بكونها "المعتقدات والأفكار حول أنواع الأهداف التي على أعضاء المنظمة استخدامها لتحقيق هذه الأهداف".(Thomas, 2015)

وفي نفس الصدد يعرفها كل من الباحثان ديف فرانسيس وود كوك القيم التنظيمية أنها: " الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ١٩٩٥، ص ٧)

القيم التنظيمية هي: " مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة(24: vogds,2001)

ويعرف البعض القيم التنظيمية "بانها مجموعة من المعايير وقواعد السلوك والاعتقادات التي يراها الفرد بأنها مهمة في حياتهم ولا يمكن أن يعيش بدونها بحيث تتبناها الجماعة وتعتبرها مثلاً للسلوك الفردي والجماعي في تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو عادل وما هو ظلم". (قسيمي، ٢٠١٧، ص ١٠٧)

ويري المدهون الجزراوي بأنها القيم التي تعكس أو تشمل القيم في بيئة العمل، وأنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (عصاد، ٢٠١٧.ص١٧١).

وتعرف أيضاً القيم التنظيمية: بأنها "قيم العمل التي تتمثل باتجاهات أو معايير نسبية في السلوك وتختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة وأنها تتسم بالقبول، ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد وتؤثر في الاتجاهات والأنماط السلوكية للأفراد الآخرين. (راضي، ٢٠٢٢، ص ٥٨) فالقيم التنظيمية هي "مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيتهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية والقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص" (الوحيدي، ٢٠١٤، ص ١).

وتعرف القيم التنظيمية بأنها "مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم". (Orsoni & Helfer, 1994, 158) وتعرف أيضاً علي "أنها القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (التركي، ٢٠٠١، ص ١٠). أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١٢).

وتعرف القيم التنظيمية بأنها "هي الرغبات أو المعتقدات المركزية فيما يتعلق بالحالات النهائية أو السلوكيات المرغوبة التي تتجاوز مواقف محددة، وتوجه اختيار وتقييم قراراتنا، وبالتالي، سلوكياتنا، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من طريقتنا في الوجود والتصرف إلى حد تشكيل شخصيتنا (Argandona, 2003, 16) فهي قيم يتم دفعها للأمام من قبل الإدارة وأثبتت نفسها كمؤسسة جيدة لتنمية المنظمة وتهدف إلى إلهام الموظفين ذوي الطاقة الإبداعية التي ستدفع المنظمة إلى الأمام نحو الأهداف المرجوة (Svetlik, 2004: 323)

ويراها البعض "هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك لدى العاملين ضمن الظروف التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ١٦٨).

وينظر إليها آخرون بانها "ميول الأفراد إلى أوضاع معينة تحركهم في البيئة المحيطة أو هي اعتقاد وعمل الفرد من منطلق مُعين ويمكن من خلالها التعرف علي اتجاهاته بشكل أفضل حيث يتوقف تفاعله في المستقبل على قيمة الشخص.(عبوي، ٢٠٠٦، ص١٧٣).

هي إيمان الفرد وميوله واعتباره لمضمون تلك القيم والالتزام بها في بيئته والتي تعد المحرك أو الدافع نحو تبني سلوك معين (عبد الرحمان، ٢٠١٨، ص١٩)

تختلف القيم التنظيمية من حيث المفهوم وطبيعتها من حيث المفهوم عن سائر القيم الأخرى سواء كانت دينية أو سياسية أو فكرية أو سائر القيم الأخرى، فالقيم المتعلقة بالتنظيم "تعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المنظمة".(عبدالرحمن ٢٠١٥، ص١٠٨)

تعرف بانها "المبادئ التي تختص بها المنظمات والهيئات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من الحفاظ على التماسك في البناء التنظيمي، فالقيم التنظيمية للمؤسسات الرياضية التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة". (الحنيفة، ٢٠٠٣، ص ٤٢).

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية: وتستهدف دراسة الباحث الحالية بالضبط والتحليل مجموعة من المفاهيم الإجرائية والمتمثلة فيما يلي القيم التنظيمية: هي مجموعة القيم التي توجه سلوك العاملين داخل منظمات المجتمع المدني، وتنظم العلاقات في بيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة، وتعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة هي: (إدارة الإدارة وإدارة العلاقات وإدارة المهمة وإدارة المهمة وإدارة البيئة التنظيمية) إذ لها أهمية كبيرة داخل المنظمة لدورها المهم في تكوين سلوك الفرد والجماعة وتوجيه أداؤهم لوظائفهم ولقياس سلوك العاملين فالقيم التنظيمية لها دور كبير في نجاح المنظمة.

ثانياً: مفهوم التميز بالتميز المؤسسي

في اللغة: تعني كلمة تميز وهو تميز الشيء يعني امتاز وتميز(المعجم الوجيز ٢٠١١، ص٥٩٦).

ويعرف "Girard hgjld Pinar, Girard" التميز المؤسسي: بأنه سعي المنظمات الي استغلال الفرص الحاسمة والالتزام بادراك رؤيه مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء (السلمي ٢٠٠١، ص٣٨).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وأعمالها، وأعداد سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية" (اللوحي، وأبو حجر، ٢٠١٧، ص ٨٢)

ويرى " الهاللي ٢٠١٢" أن التميز المؤسسي: انه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية. (الهاللي، ٢٠١٢، ص ٢٩)

ويعرف التميز وفقا للمؤسسة الأوروبية إدارة الجودة على أنه: "طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة" (بلايلية، ٢٠١٢، ص ٤١) يعرف التميز المؤسسي بأنه: القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعهم وتوقعاتهم. (الحدادى، ٢٠٠٧، ص ٩٤)

ويعرف التميز المؤسسي: بأنها حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٩٦).

كما يعرف بأنه " محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجا يحتذى به. (عبدالفتاح، ٢٠٠٤، ص ١١٦)

فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، ٢٠٠٧، ص ١١٤).

ويؤكد (Standen, 2004: p 4) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. (التيجاني، ٢٠٠٧، ص ١٢)

ويعرف البعض التميز المؤسسي علي أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج و إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (حجازي، ٢٠١٦، ص ١٠).

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة. (سلمى، ٢٠٢١، ص ٢١).

يمكن القول أن التميز المؤسسي هو عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل على السعي على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات للعملاء. (أبو عودة، ٢٠١٨، ص ٢٠).

من خلال ما سبق نستطيع تحديد مفهوم التميز المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه:

١. حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للعاملين.
٢. ممارسات واضحة يقوم بها العاملون في منظمات المجتمع المدني من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج لكل الفئات.
٣. تعتمد علي مجموعة من المعايير هدفها تحسين وتطوير قدرات العاملين داخل منظمات المجتمع المدني.
٤. تلبية احتياجات العاملين وتحقيق متطلبات المستفيدين من البرامج والخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني.

٥. التغلب على العقبات التي تواجه العاملين عند تنفيذ البرامج بمنظمات المجتمع المدني حتى يتحقق الرضا الوظيفي لهم.
٦. وتم قياسه من خلال: الالتزام بأنظمة العمل، الإخلاص والانتماء، خدمة العملاء، استثمار الإمكانات التكنولوجية).

ثامناً: الاطار النظري للدراسة:

- (أ): أهمية التميز المؤسسي: تسعى جميع المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي:
١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 ٢. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية. (فرح، ٢٠١٩، ص ٦٨)
 ٣. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
 ٤. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة. (زايد، ٢٠٠٣، ص ١٧).
 ٥. الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
 ٦. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق ولائهم، مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها
 ٧. رفع قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات، وذلك من خلال استثمار فرص النمو وتحسين العمليات. (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٤٥).

والتميز المؤسسي هو تلك المنظمة التي تعمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- ١- الإدارة: وتقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
- ٢- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- ٣- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.

٤- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المستهدفة.

(البحيبي، ٢٠١٤، ص ٢٨).

(ب): خصائص التميز المؤسسي: إن المنظمات المتميزة تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة كالتالي:

١. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢. توفر القيادة الكفوة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء،

وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها

٤. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، الاكتساب التميز في الأداء.

٥. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب

لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز

المنظمة (حجازي، ٢٠١٦، ص ٤٣).

(ج): أهداف ومزايا التميز المؤسسي: أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية للتميز

المؤسسي والتي تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف إدارة التميز المؤسسي ومن أهم هذه الأهداف هي (أبو عودة، ٢٠١٨، ص، ٢١).

١. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال، والتركيز على القدرات المحورية والإستراتيجية في المنظمة.

٢. السعي إلى التعليم والتطور و الإبداع في العمل لتحسين وضع المنظمة.

٣. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

٤. تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.

٥. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات و استغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
٦. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
٧. البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية (إبراهيم، ٢٠١٥، ٥١).
٨. تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- * كذلك يهتم التميز المؤسسي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات ومن أبرزها: (منير، ٢٠١٩، ٣٠)
١. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.
٢. المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع و الابتكار والتميز.
٣. تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
٤. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك في مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
٥. نشر أفضل الممارسات، وبحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
٦. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
- (د): معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة: تسعى كافة المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي إلى أن بعض العوامل تعيق هذه المنظمات في الوصول إليه ويمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز المؤسسي فيما يلي(منير، ٢٠١٩، ص ٣٣)
- ١- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز، والحفاظ عليه،

- وعجزها عن وصف الآلية أو الالتزام بالتشريعات و الأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- ٢- قصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وذلك راجع لتقدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلا عن إسنادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المميزين من المنظمات.
- ٣- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز أو انعدامها تقريبا، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة.
- ٤- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي، كالتقنيات ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب وخاصة بما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- ٥- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
- ٦- تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة مما يضعف المحاسبة ويصعب عملية التقييم.
- ٧- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات
- ٨- الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- ٩- عدم اختيار وتعيين موظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظف يكون في بعض الأحيان تبعا للأهواء، مما يقف عائقا أمام فرص التميز (نور الدين وإسمهان، ٢٠١٨، ص ٧٠-٧١).
- ١٠- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، فعلى سبيل المثال تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية، فضلا عن عدم توفير للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- ١١- عدم وجود الاستقرار داخل المنظمات، مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- (هـ): خصائص القيم التنظيمية: تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- ١- تختص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية".

٢- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكلي التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها". (الطيب داودي، ٢٠٠٤، ص ٢٥).

٣- يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة".

٤- يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب أن تلتزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة".

٥- ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية. "

٦- يجب أن تكون جذابة وتدعو للفخر ليرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة. "

٧- تكون قيم العمل قابلة للتدوين حتى تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها، إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال".

٨- يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تخدم نفس الأهداف وفعاليتها عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبنيها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعاليتها أداءهم وتحسنت سلوكياتهم نحو المنظمة. (الخرزاعلة، ٢٠٠٩، ص ص ٤٥-٤٦).

(و): أهمية القيم التنظيمية في المنظمة: تتبع أهمية القيم التنظيمية من أهمية القيم ذاتها وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات، فالمنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها، تؤثر فيها وتتأثر بها، وتتمحور أهمية القيم التنظيمية في المنظمة بما يلي:

١. دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: لدى المنظمة ثقافة تنظيمية ومجموعة من القوانين

والقواعد التي تحدد أفعال الأفراد وأقوالهم وتحدد بوضوح ما يمكن فعله في كل الأحوال والظروف ولهذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ص ٣٢٧)

٢. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق قيم المنظمة وثقافتها الاتفاق والتنسيق بين الأقسام التنظيمية المتعددة والمختلفة من أجل إنجاز الأهداف العليا.
٣. تحقيق الفعالية التنظيمية: أشارت الدراسات إلى أن الفعالية التنظيمية تتكون من الثقافات التنظيمية فضلاً عن أن الدراسات التي أجريت حول القيم التنظيمية على اعتبار انه من أهم المرتكزات والشروط الأساسية لنجاح المنظمة.
٤. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تحتوي الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل كبير على الأساليب التي يتعلمها الإداريون في إنجاز واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات(متولي، ٢٠٠٦، ص ٥٤٣).
٥. إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية: يعتمد ذلك من خلال تحليل قيم العاملين التي تؤثر على الأداء والأبداع والابتكار والإنجاز من أجل تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية الذي تدعم جهود التقدم والتطوير بين قيم ومعتقدات الأفراد (عصفور، ٢٠٠٨، ص ١٩).
٦. تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة: تعد الثقافة والقيم التنظيمية الأداة الفعالة للوصول إلى الجودة الشاملة بكل وسائلها الإنتاجية والخدمية.
- ويري البعض ان أهمية القيم التنظيمية في المنظمات تتمثل في التالي:
١. تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك". (الخرزاعلة، ٢٠٠٩، ص ١٨٠).
 ٢. تبرز القيم الاختلافات الحضرية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد." (محمود سلمان العميان، ٢٠٠٥، ص ١٠٩).
 ٣. تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.
 ٤. تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسية داخل المنظمة.
 ٥. تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.
 ٦. كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقت العاملين القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه. (عبد المعطي محمد عساف، ١٩٩٩، ص ص ١٤٤-١٤٥).
- (ك): قياس القيم التنظيمية: إن القيم تقاس بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص و المجلات و الكتب و المذكرات، و الاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان

"روكايتش للقيم"، دراسة القيم لألبورت وزملاءه، اختبار سوبر للقيم وغير ذلك، (مقدم، ٢٠٠٣، ص٢٨٨).

وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم التنظيمية داخل منظمات المجتمع المدني فسيتم عرض مقياس القيم هو: مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "فرانسيس و مايك وود كوك" مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان ديف فرانسيس و مايك وود كوك: هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند، نيوزلندا، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات. ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي:

.إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة .

. إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.

. إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

.إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم

التنظيمية) و التي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للبحث:

١- نوع الدراسة: تنمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة، أو موقفاً تغلب عليه صفة التحديد، فهي من الدراسات التي تحاول وصف الواقع الحاضر لممارسة القيم التنظيمية وعلاقتها بتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني، والمعوقات التي تحول دون ممارسة العاملين للقيم التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، واستفادتهم ممارسة القيم التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، والتوصل إلى لتصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع

لتفعيل ممارسة القيم التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني بما يتوافق مع التغيرات الحالية للمجتمع، وتطلعاته وطموحاته.

٢- **المنهج المستخدم:** يعد منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بمنظمات المجتمع المدني وعددهم (١٣٥) مفردة.

٣- **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في استمارة إستبيان للقيادات والمسؤولين العاملين بمنظمات المجتمع المدني محل الدراسة حول العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

تمثلت أدوات جمع البيانات في: استمارة استبيان للعاملين حول القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

(أ)- قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للعاملين بمنظمات المجتمع المدني حول القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة.

(ب)- اشتملت استمارة استبيان العاملين على صحيفة البيانات الأولية التي اشتملت على النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الإداري.

(ج)- تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني، والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها (٦٦) عبارة، وتوزيعها كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع عبارات استمارة استبيان العاملين

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات
١	أبعاد القيم التنظيمية	قيم أسلوب الإدارة.	٦
		قيم إدارة المهمة.	٧
		قيم إدارة العلاقات الإنسانية.	٦
		قيم إدارة البيئة التنظيمية.	٧
٢	أبعاد التميز المؤسسي	الالتزام بأنظمة العمل	٧
		الإخلاص والانتماء	٦
		خدمة العملاء	٦
		استثمار الإمكانيات التكنولوجية	٥
٣	المعوقات التي تواجه تفعيل ممارسة القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني		٨
٤	مقترحات تفعيل ممارسة القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني		٨

(د) - اعتمدت استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح درجات استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني

الاستجابات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
الدرجة	٣	٢	١

(هـ) - تحديد مستوى القيم التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني للحكم على مستوى القيم التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: أوافق (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا أوافق (درجة واحدة)، تم 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 = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٤ - صدق وثبات أدوات جمع البيانات:

- صدق الأداة:

(أ) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض استمارة قياس للعاملين بمنظمات المجتمع المدني على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) بمعنى اتفاق (٤) محكمين على الأداة، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي:** اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك لعينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني (خارج إطار عينة الدراسة)، وتبين

أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني ودرجة الأداة ككل (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	أبعاد القيم التنظيمية لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٦٨٧	**
٢	أبعاد التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٦٣٦	**
٣	المعوقات التي تواجه إسهامات القيم التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٦٧٨	**
٤	مقترحات تفعيل إسهامات القيم التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٧٧٩	**

** معنوي عند (٠,٠١) ** معنوي عند (٠,٠٥)
يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استمارة استبيان العاملين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

- ثبات الأداة: تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني (خارج إطار عينة الدراسة)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) (ن=٢٠).

م	الأبعاد	معامل ثبات (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد القيم التنظيمية لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٨٩
٢	أبعاد التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٨٨
٣	المعوقات التي تواجه إسهامات القيم التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٨٦
٤	مقترحات تفعيل إسهامات القيم التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني	٠,٨١
	ثبات استمارة استبيان العاملين بمنظمات المجتمع المدني ككل	٠,٩٠

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان العاملين تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.
٥- أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) التكرارات والنسب المئوية.
- (٢) المتوسط الحسابي: وتم حسابه للمقياس الثلاثي عن طريق: المتوسط الحسابي = ك (نعم) $3x + ك$ (إلى حد ما) $2x + ك$ (لا) $1/ن$
- (٣) الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- (٤) المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق في أكبر قيمة وأقل قيمة.
- (٥) معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
- (٦) معامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) لعينتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.
- ٦- مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في عينة عمدية من المنظمات غير الحكومية بمحافظة قنا، وبلغ عددها إحدى عشر (١١) منظمة وجمعية أهلية، وتمثلت في (جمعية رجال الأعمال - جمعية رؤى للتنمية بالمشاركة - جمعية التنمية الشاملة - جمعية الشباب للإسكان والتنمية - الجمعية النسائية لتحسين الصحة - جمعية رسالة للأعمال الخيرية - الجمعية الإقليمية للتنمية والمشروعات - هيئة كير الدولية فرع قنا - جمعية حقوق الإنسان لتنمية المجتمع - جمعية تنمية جنوب مصر - جمعية أنا مصري).

ويرجع مبررات اختيار الباحث لتلك الجمعيات: أنها تقوم فعلياً بتطبيق مؤشرات التميز المؤسسي وفقاً لبيان مديرية التضامن الاجتماعي بقنا، موافقة المسؤولين بتلك الجمعيات على تطبيق الدراسة الميدانية، وإلى جانب تمتع القائمين على تلك الجمعيات بخبرات فنية وإدارية ترتبط بمؤشرات التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

(ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في العينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " في أعضاء مجلس إدارة والإداريين بمنظمات المجتمع المدني والأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات المجتمع وبلغ عددهم (١٣٥) مفردة.

- خطة المعاينة:

(أ) وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في جميع العاملين بمنظمات المجتمع المدني بمدينة قنا والأكثر تميزاً وفقاً لبيان مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة قنا لعام ٢٠٢٤م.

إطار المعاينة: تم حصر العاملين بمنظمات المجتمع المدني بمدينة قنا لعام ٢٠٢٤ وبلغ عددهم (٣٥٠) عامل مقسمين علي (أعضاء مجالس الإدارات والإداريين والأخصائيين الاجتماعيين).

نوع وحجم العينة: العينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بمنظمات المجتمع المدني بمدينة قنا لعام ٢٠٢٤ وبلغ عددهم (١٣٥) مفردة

(ج) المجال الزمني: استغرقت عملية جمع البيانات الميدانية الفترة من (١٠/٥/٢٠٢٤م) حتى (٦/٥/٢٠٢٤م).

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين بمنظمات المجتمع المدني (مجتمع الدراسة).

جدول (٦) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة ن=١٣٥

م	المتغيرات الكمية	التكرار	النسبة
١- النوع			
أ	ذكر	٨٧	٦٤,٤%
ب	أنثي	٤٨	٣٥,٦%
المجموع			
٢- السن			
أ	أقل من ٣٠ سنة	٤٦	٣٤,١%
ب	من (٣٠ - ٤٠) سنة	٣٤	٢٥,٢%
ج	(من ٤٠ - ٥٠) سنة	٣٠	٢٢,٢%
د	٥٠ فأكثر	٢٥	١٨,٥%
المجموع			
٣- سنوات الخبرة			
أ	أقل من ١٥ سنوات	٥٦	٦٤,٤%
ب	من ١٥ سنوات فأكثر	٧٩	٣٥,٦%
المجموع			
٤- المؤهل العلمي			
أ	مؤهل متوسط	٢١	١٥,٦%
ب	فوق المتوسط	٣٢	٢٣,٧%
ج	جامعي	٦٥	٤٨,١%
د	فوق الجامعي	١٧	١٢,٦%
المجموع			
٥- الموقع الإداري			
أ	عضو مجلس إدارة	٦١	٤٥,٢%
ب	أخصائي اجتماعي	١٧	١٢,٦%
ج	إداري	٢٩	٢١,٤%
د	سكرتير	١٤	١٠,٤%
هـ	أمين صندوق	١٤	١٠,٤%
المجموع			
١٣٥			

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني ذكور بنسبة (٦٤,٤%) بينما الإناث بالنسبة (٣٥,٦%).
- أكبر نسبة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني في الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٣٤,١%)، بينما أقل فئة عمرية (٥٠ فأكثر) بنسبة (١٨,٥%).
- أكبر نسبة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة جاءت أقل من ١٥ سنوات بنسبة (٦٤,٤%) بينما تلتها (من ١٥ سنوات فأكثر) بنسبة (٣٥,٦%) وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمات كما يفيد الدراسة الحالية في إعطاء استجابات جيدة معبره عن خبره في عمل المنظمات.
- أكبر نسبة من العاملين بمنظمات المجتمع المدني حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٤٨,١%) يليها الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٢٣,٧%) ثم الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (١٥,٦%) وجاءت أقل نسبة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي بنسبة (١٢,٦%) مما يؤكد حرص المنظمات غير حكومية على الاهتمام بأن يكون هيكلها التنظيمي لديه مستوى تعليمي المناسب لتنفيذ المهام المكلفين بها كما ينعكس إيجابياً في نتائج الدراسة الحالية.
- أكبر نسبة للعاملين بمنظمات المجتمع المدني هم أعضاء مجلس إدارة بنسبة (٤٥,٢%) يليها الذين يعملون عمل إداري بالنسبة (٢١,٤%) يليها أخصائي اجتماعي بنسبة (١٢,٦%) ثم تلتها سكرتير أمين صندوق بنسبة (١٠,٤%) حيث إن أعضاء مجلس الإدارة هم القائمين على تطبيق لوائح وقوانين وتشريعات منظمة لعمل منظمات المجتمع المدني.

المحور الثاني: أبعاد القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

١- أسلوب الإدارة:

جدول (٧) يوضح مستوى أسلوب الإدارة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات		م	
			أوافق		لا أوافق		ك	%		
			ك	%	ك	%				
١	٠,٤١	٢,٧٩	-	-	٢٩	٢١,٥	١٠٦	٧٨,٥	١	احترم الإجراءات النظامية التي تحددها إدارة المنظمة.
٤	٠,٤٨	٢,٦٣	-	-	٥٠	٣٧	٨٥	٦٣	٢	تعيين أفضل العناصر البشرية المؤهلة بالمنظمة وفق معايير معلنة وموضوعية
٢	٠,٤٤	٢,٧٤	-	-	٢٥	٢٥,٩	١٠٠	٧٤,١	٣	اقوم بتطوير مهاراتي وقدراتي.
٣	٠,٤٧	٢,٦٧	-	-	٤٤	٣٢,٦	٩١	٦٧,٤	٤	تسمح صلاحياتي بإداء مهماتي بكفاءة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٥٨	٢,٤	٤,٤	٦	٥١,١	٦٩	٤٤,٤	٦٠	يقيم ادائي باستخدام وسائل موضوعية	٥
٦	٠,٦	٢,٣٦	٦,٧	٩	٥١,١	٦٩	٤٢,٢	٥٧	أحصل على المكافآت وفق معايير واضحة.	٦
مرتفع	٠,٣٢	٢,٦	اليعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أسلوب الإدارة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحترم الإجراءات النظامية التي تحددها إدارة المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، ثم جاء في الترتيب الثاني أقوم بتطوير مهارتي وقدراتي بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، ثم الترتيب الثالث تسمح صلاحياتي بأداء مهامي بكفاءة بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وجاء في الترتيب الأخير أحصل على المكافآت وفق معايير واضحة بمتوسط حسابي (٢,٣٦). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (قريشي، ٢٠٠٧) التي وأظهرت من وجود اتجاهات إيجابية نحو قيمة تنظيمية من خلال احترام النظم الحاكمة للمنظمة.

٢. إدارة المهمة.

جدول (٨) يوضح مستوي قيم إدارة المهمة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٥٥	٢,٧	٤,٤	٦	٢٠,٧	٢٨	٧٤,٨	١٠١	أتلقى تدريباً جيداً بأساليب اتخاذ القرار.	١
٣	٠,٥٢	٢,٦٦	٢,٢	٣	٢٩,٦	٤٠	٦٨,١	٩٢	يتم تقييمي على أساس الفاعلية في تنفيذ أنشطة خطة العمل.	٢
٧	٠,٧١	٢,١١	٢٠	٢٧	٤٨,٩	٦٦	٣١,١	٤٢	تدرس الاقتراحات والمبادرات والآراء التي أقدمها بشأن تطوير خطة العمل	٣
٥	٠,٥٤	٢,٥٦	٢,٢	٣	٢٩,٢	٥٢	٥٨,٥	٧٩	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في المنظمة.	٤
٤	٠,٥٨	٢,٥٨	٤,٤	٦	٣٣,٣	٤٥	٦٢,٢	٨٤	توظف التقنيات والأساليب الحديثة لتحسين كفاءتي المهنية.	٥
٦	٠,٥٣	٢,٢٩	٢,٢	٣	٥٦,٢	٧٦	٤١,٥	٥٦	تهتم المنظمة بتهيئة البيئة الإيجابية المشجعة على العمل	٦
١	٠,٥	٢,٧٢	٢,٢	٣	٢٣,٧	٣٢	٧٤,١	١٠٠	أنفذ الأنشطة والبرامج وفق معايير الجودة.	٧
مرتفع	٠,٣١	٢,٥٣	اليعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى قيم إدارة المهمة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أنفذ الأنشطة والبرامج وفق معايير الجودة بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، ثم جاء في الترتيب الثاني أتلقى تدريباً جيداً بأساليب اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٧)، ثم الترتيب الثالث يتم تقييمي على أساس الفاعلية في تنفيذ أنشطة خطة العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وجاء في الترتيب الأخير تدرس الاقتراحات والمبادرات والآراء التي أقدمها بشأن تطوير خطة العمل بمتوسط حسابي (٢,١١)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عجال، ٢٠١٠) التي أكدت أن درجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتنخفض بانخفاضها

٣. إدارة العلاقات الإنسانية.

جدول (٩) يوضح مستوي قيم إدارة العلاقات الإنسانية لدى العاملين بمنظمات المجتمع

المدني ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق				
			%	ك	%	ك	%	ك			
١	٠,٣٦	٢,٨٤	-	-	١٥,٦	٢١	٨٤,٤	١١٤	العلاقات المتبادلة مع زملائي تقوم على الصداقة وروح الأخوة.	١	
٦	٠,٥٤	٢,٥١	٢,٢	٣	٤٤,٤	٦٠	٥٣,٣	٧٢	توجد عدالة نظام الرواتب والأجور والمكافآت بين جميع العاملين بالمنظمة	٢	
٢	٠,٤٨	٢,٧٦	٢,٢	٣	٢٠	٢٧	٧٧,٨	١٠٥	تبذل المنظمة عناية كبيرة للتأكد من أن كل أخصائي يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	٣	
٥	٠,٥٤	٢,٥٣	٢,٢	٣	٤٢,٢	٥٧	٥٥,٦	٧٥	احرص علي تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية عند تقديم الخدمات للمستخدمين.	٤	
٤	٠,٥٨	٢,٥٦	٤,٤	٦	٢٥,٦	٤٨	٦٠	٨١	تعمل المنظمة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي بيني زملائي.	٥	
٣	٠,٦١	٢,٦١	٦,٧	٩	٢٥,٢	٣٤	٦٨,١	٩٢	تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين في الثواب والعقاب.	٦	
مرتفع	٠,٣٣	٢,٦٤								البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى قيم إدارة العلاقات الإنسانية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول العلاقات المتبادلة مع زملائي تقوم على الصداقة وروح

الأخوة بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، ثم جاء في الترتيب الثاني تبذل المنظمة عناية كبيرة للتأكد من أن كل أخصائي يشعر بأنه جزء من فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، ثم الترتيب الثالث تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين في الثواب والعقاب بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وجاء في الترتيب الأخير توجد عدالة نظام الرواتب والأجور والمكافآت بين جميع العاملين بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٥١). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (قدندل وعبدالله، ٢٠١٦) والتي توصلت أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد القيادة التحويلية

٤. إدارة البيئة التنظيمية.

جدول (١٠) يوضح مستوي قيم إدارة البيئة التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع

المدني ن=١٣٥

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق		الي حد ما		لا أوافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	٧٥	٥٥,٦	٥٤	٤٠	٦	٤,٤	٢,٥١	٠,٥٨	٦
٢	توجه المنظمة للنصائح والمشورة للعاملين بشكل متصل ومستمر.	٩٣	٦٨,٩	٤٢	٣١,١	-	-	٢,٦٩	٠,٤٦	٣
٣	أتقدم للمنظمة بخطط لمواجهة الأزمات الحاصلة واستثمار الفرص الممنوحة	٨١	٦٠	٤٨	٣٥,٦	٦	٤,٤	٢,٥٦	٠,٥٨	٥
٤	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.	٤٢	٣١,١	٦٩	٥١,١	٢٤	١٧,٨	٢,١٣	٠,٦٩	٧
٥	لا أتخذ القرارات المرتبطة بالعمل بشكل عشوائي.	١٠٤	٧٧	٣١	٢٣	-	-	٢,٧٧	٠,٤٢	١
٦	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين.	٧٨	٥٧,٨	٥٧	٤٢,٢	-	-	٢,٥٨	٠,٥	٤
٧	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	١٠١	٧٤,٨	٣٤	٢٥,٢	-	-	٢,٧٥	٠,٤٤	٢
	اليعد ككل							٢,٥٧	٠,٣٤	مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى قيم إدارة البيئة التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لا أتخذ القرارات المرتبطة بالعمل بشكل عشوائي بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، ثم جاء في الترتيب الثاني أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، ثم الترتيب الثالث توجه المنظمة للنصائح والمشورة

للعاملين بشكل متصل ومستمر بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وجاء في الترتيب الأخير أحرص على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل بمتوسط حسابي (٢,١٣). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (جواد، ٢٠١٩) التي أكدت ان هناك دور وسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي.

مستوي القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

جدول (١١) يوضح مستوي القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

ن=١٣٥

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	أسلوب الإدارة	٢,٦	٠,٣٢	مرتفع	٢
٢	إدارة المهمة	٢,٥٣	٠,٣١	مرتفع	٤
٣	إدارة العلاقات الإنسانية	٢,٦٤	٠,٣٣	مرتفع	١
٤	إدارة البيئة التنظيمية	٢,٥٧	٠,٣٤	مرتفع	٣
	أبعاد القيم التنظيمية ككل	٢,٥٨	٠,٢٧	مستوي مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوي القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إدارة العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، ثم جاء في الترتيب الثاني أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي (٢,٦)، ثم الترتيب الثالث إدارة البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وجاء في الترتيب الرابع إدارة المهمة بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المدير، ٢٠١٧) ودراسة (بوزيدي، ٢٠١٦) والتي أكدت ان هناك علاقة للقيم التنظيمية على الأداء لدى العاملين الإداريين من خلال أبعاد العلاقات الإنسانية وأسلوب الإدارة.

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

(١) الالتزام بأنظمة العمل.

جدول (١٢) يوضح مستوي الالتزام بأنظمة العمل لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

ن=١٣٥

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابات					
				أوافق		لا أوافق			
				ك	%	ك	%		
١	يهتم العاملون بقياس رأي المجتمع بخصوص الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة	٢,٥٩	٠,٦١	٦,٧	٩	٢٧,٤	٣٧	٦٥,٩	٨٩
٢	يلتزم العاملون بمواعيد تنفيذ التكاليف الموكلة لهم	٢,٦٩	٠,٤٦	-	-	٣١,١	٤٢	٦٨,٩	٩٣

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٥٢	٢,٦٢	٢,٢	٣	٣٣,٣	٤٥	٦٤,٤	٨٧	يلتزم العاملون بالمهام التي يكفون بها	٣
٣	٠,٤٨	٢,٧٦	٢,٢	٣	٢٠	٢٧	٧٧,٨	١٠٥	يلتزم العاملون بكافة النظم واللوائح الواردة من وزارة التضامن الاجتماعي	٤
٧	٠,٥٤	٢,٥٨	٢,٢	٣	٧٧,٨	٥١	٦٠	٨١	يشارك العاملون بالإدارات في وضع أو تحديث بعض أنظمة العمل	٥
١	٠,٤١	٢,٧٩	-	-	٢١,٥	٢٩	٧٨,٥	١٠٦	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	٦
٢	٠,٤٢	٢,٧٨	-	-	٢٢,٢	٣٠	٧٧,٨	١٠٥	يتبع العاملون أنظمة وتعليمات العمل	٧
مرتفع	٠,٢٩	٢,٦٩	اليعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الالتزام بأنظمة العمل لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٩) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، ثم جاء في الترتيب الثاني يتبع العاملون أنظمة وتعليمات العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ثم الترتيب الثالث يلتزم العاملون بكافة النظم واللوائح الواردة من وزارة التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وجاء في الترتيب الأخير يشارك العاملون بالإدارات في وضع أو تحديث بعض أنظمة العمل بمتوسط حسابي (٢,٥٨). وهذا ما أكدته نتائج دراسة بودهان سهلية وسامر سارة (٢٠١٥) من وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين التزام إدارة المؤسسة بقيم إدارة الإدارة والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

(٢) الإخلاص والانتماء

جدول (١٣) يوضح الإخلاص والانتماء لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٥١	٢,٦٨	٢,٢	٣	٢٧,٤	٣٧	٧٠,٤	٩٥	تحرص الإدارة على عقد لقاءات دورية بين كافة العاملين لتبادل الآراء والأفكار	١
١	٠,٣٦	٢,٨٤	-	-	١٥,٦	٢١	٨٤,٤	١١٤	يهتم العاملون بممتلكات وأجهزة وأدوات بالمنظمة	٢
٣	٠,٤٤	٢,٧٥	-	-	٢٥,٢	٣٤	٧٤,٨	١٠١	يتدخل العاملون لحل الأزمات والمواقف	٣
٥	٠,٥٥	٢,٦٩	٤,٤	٦	٢٢,٢	٣٠	٧٣,٣	٩٩	يسعى العاملون باستمرار لتحسين صورة الإدارة	٤
٤	٠,٤٤	٢,٧٣	-	-	٢٦,٧	٣٦	٧٣,٣	٩٩	تهتم المنظمة بتحفيز العاملين على	٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									ابتكار الأفكار وعرض مقترحاتهم	
٢	٠,٣٨	٢,٨٢	-	-	١٧,٨	٢٤	٨٢,٢	١١١	وجود تعاون بين مجلس الإدارة والعمالين لتطوير الخدمة	٦
مرتفع	٠,٢٨	٢,٧٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإخلاص والانتماء لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يهتم العاملون بامتلاكات وأجهزة وأدوات بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، ثم جاء في الترتيب الثاني وجود تعاون بين مجلس الإدارة والعمالين لتطوير الخدمة بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، ثم الترتيب الثالث يتدخل العاملون لحل الأزمات والمواقف بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وجاء في الترتيب الأخير تحرص الإدارة على عقد لقاءات دورية بين كافة العاملين لتبادل الآراء والأفكار بمتوسط حسابي (٢,٦٨). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرمادي، ٢٠١٨) وتوصلت نتائج الدراسة أن أبعاد التميز المؤسسي تمثلت في الإخلاص والانتماء.

(٣) استثمار الإمكانيات التكنولوجية:

جدول (١٤) يوضح خدمة العملاء لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٥٧	٢,٦٢	٤,٤	٦	٢٨,٩	٣٩	٦٦,٧	٩٠	المنظمة توفر لي جهاز كمبيوتر خاص	١
١	٠,٣٧	٢,٨٤	-	-	١٦,٣	٢٢	٨٣,٧	١١٣	أجهزة الكمبيوتر بالجمعية تسهل سرعة اجراءات تقديم الخدمات.	٢
٣	٠,٥٢	٢,٦٤	٢,٢	٣	٣١,١	٤٢	٦٦,٧	٩٠	يمكن أن أمارس مهماتي باستخدام الوسائل التكنولوجية بسهولة	٣
٢	٠,٤٧	٢,٦٧	-	-	٣٣,٣	٤٥	٦٦,٧	٩٠	تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في اجراءات تقديم خدماتها	٤
٦	٠,٥	٢,٤٩	-	-	٥١,١	٦٩	٤٨,٩	٦٦	تدريب العاملين على التطورات	٥

									التكنولوجية لضمان الاستخدام الأمثل لها
٥	٠,٥	٢,٥٠	-	-	٤٨,٩	٦٦	٥١,١	٦٩	٦ توفر الجمعية للعاملين الأجهزة والإمكانات اللازمة لاستخدام التطبيقات التكنولوجية
مرتفع	٠,٣٤	٢,٦٣	اليعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن: مستوى استثمار الإمكانات التكنولوجية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أجهزة الكمبيوتر بالجمعية تسهل سرعة إجراءات تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، ثم جاء في الترتيب الثاني تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم خدماتها بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، ثم الترتيب الثالث يمكن أن أمارس مهماتي باستخدام الوسائل التكنولوجية بسهولة بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وجاء في الترتيب الأخير تدريب العاملين على التطورات التكنولوجية لضمان الاستخدام الأمثل لها بمتوسط حسابي (٢,٥٠). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) وأشارت الدراسة إلي أن من الضروري الاهتمام بتحسين المتطلبات التكنولوجية لعاملين لتحقيق التميز المؤسسي لديهم.

(٤) خدمة العملاء:

جدول (١٥) يوضح استثمار الإمكانات التكنولوجية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

n=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٤	٠,٥٢	٢,٦٤	٢,٢	٣	٣١,١	٤٢	٦٦,٧	٩٠	١	تحرص المنظمة علي وجود نظام لاستقبال مقترحات وشكاوى المستفيدين من الخدمات
٢	٠,٤٨	٢,٧٦	٢,٢	٣	٢٠	٢٧	٧٧,٨	١٠٥	٢	يظهر العاملون الود والاحترام في استقبالهم للمواطنين المستفيدين من الخدمات
١	٠,٤٣	٢,٧٦	-	-	٢٤,٤	٣٣	٧٥,٦	١٠٢	٣	يهتم العاملون بتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات للعملاء
٣	٠,٥٢	٢,٧٦	٤,٤	٦	١٥,٦	٢١	٨٠	١٠٨	٤	مسؤولي في العمل يمنحي الثقة دائما لحفظ أسرار العمل.

٥	٠,٥٧	٢,٦٢	٤,٤	٦	٢٨,٩	٣٩	٦٦,٧	٩٠	تقوم المنظمة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المستفيدين	٥
مرتفع	٠,٣٣	٢,٧١	اليعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى خدمة العملاء لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يهتم العاملون بتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات للعملاء بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، ثم جاء في الترتيب الثاني يظهر العاملون الود والاحترام في استقبالهم للمواطنين المستفيدين من الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، ثم الترتيب الثالث مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائماً لحفظ أسرار العمل. بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وجاء في الترتيب الأخير تقوم المنظمة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٦٢). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Wan, 2017) والتي أن خدمة العملاء وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات تأتي في مقدمة القيم التنظيمية لدي العاملين بالمؤسسات الخدمية.

مستوي التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني

جدول (١٦) يوضح مستوى التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني

ن=١٣٥

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	الالتزام بأنظمة العمل	٢,٦٩	٠,٢٩	مرتفع	٣
٢	الإخلاص والانتماء	٢,٧٥	٠,٢٨	مرتفع	١
٣	استثمار الإمكانيات التكنولوجية	٢,٦٣	٠,٣٤	مرتفع	٤
٤	خدمة العملاء	٢,٧١	٠,٣٣	مرتفع	٢
أبعاد التميز المؤسسي ككل		٢,٦٩	٠,٢٤	مستوي مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الإخلاص والانتماء بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، ثم جاء في الترتيب الثاني خدمة

العملاء بمتوسط حسابي (٢,٧١)، ثم الترتيب الثالث بالالتزام بأنظمة العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وجاء في الترتيب الرابع استثمار الإمكانات التكنولوجية بمتوسط حسابي (٢,٦٣). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرمادي، ٢٠١٨) أن أبعاد التميز المؤسسي تمثلت في الإخلاص والانتماء والالتزام بأنظمة العمل وخدمة العملاء واستثمار الإمكانات التكنولوجية.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

جدول (١٧) يوضح المعوقات التي تواجه تطبيق القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى

ن=١٣٥

العاملين بمنظمات المجتمع المدني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٧٥	٢,٤١	١٥,٦	٢١	٢٧,٤	٣٧	٥٧	٧٧	١	عدم التعاون بين منظمات المجتمع المدني لتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
٥	٠,٧٨	٢,٢	٢٢,٢	٣٠	٣٥,٦	٤٨	٤٢,٢	٥٧	٢	ضعف اللوائح والسياسات التي تحكم وتنظم العمل.
٧	٠,٧٧	٢,٠٧	٢٦,٧	٣٦	٤٠	٥٤	٣٣,٣	٤٥	٣	ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في نظام عمل منظمات المجتمع المدني
٦	٠,٧٧	٢,١١	٢٤,٤	٣٣	٤٠	٥٤	٣٥,٦	٤٨	٤	عدم توافر الدورات التدريبية والتدريبية الكافية للعاملين بمنظمات المجتمع المدني
١	٠,٥٦	٢,٦٧	٤,٤	٦	٢٤,٤	٣٣	٧١,١	٩٦	٥	انخفاض مستوى الأجور التي يتلقاها العاملون بمنظمات المجتمع المدني
٤	٠,٨٨	٢,٢٤	٢٨,٩	٣٩	١٧,٨	٢٤	٥٣,٣	٧٢	٦	عدم وجود تقييم ذاتي ودوري لجهد مقدمي البرامج والخدمات بمنظمات المجتمع المدني
٨	٠,٧٦	٢,٠٤	٢٦,٧	٣٦	٤٢,٢	٥٧	٣١,١	٤٢	٧	نقص عدد العاملين المتخصصين في تنفيذ خدمات وأنشطة وبرامج المنظمات
٢	٠,٥٨	٢,٥٣	٤,٤	٦	٣٧,٨	٥١	٥٧,٨	٧٨	٨	ندرة الموارد المادية لتنفيذ خدمات وبرامج منظمات المجتمع المدني.
مستوي متوسط	٠,٥٥	٢,٢٩	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات القيم التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول "انخفاض مستوى الأجور التي يتلقاها العاملون بمنظمات المجتمع المدني" بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، ثم جاء في الترتيب الثاني "ندرة الموارد المادية لتنفيذ خدمات وبرامج منظمات المجتمع المدني" بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، ثم الترتيب الثالث "عدم التعاون بين منظمات المجتمع المدني لتحسين مستوى الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وجاء في الترتيب الأخير "نقص عدد العاملين المتخصصين في تنفيذ خدمات وأنشطة وبرامج المنظمات" بمتوسط حسابي (٢,٠٤). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (خالد، ٢٠٢١)، وأوصت نتائج الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر لخدمات الجمعية حتى تتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة، ضرورة ان تحسن الجمعية من سمعتها عن طريق الشفافية والمصادقية مع عملائها، وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية القائمة على عمل الجمعية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

جدول (١٨) يوضح مقترحات تفعيل القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني ن=١٣٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا أوافق		الي حد ما		أوافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٠,٣٦	٢,٨٤	-	-	١٥,٦	٢١	٨٤,٤	١١٤	توفير الدورات التدريبية والتدريبية الكافية للعاملين بمنظمات المجتمع المدني	١
٣	٠,٣٦	٢,٨٤	-	-	١٥,٦	٢١	٨٤,٤	١١٤	تحقيق شراكة وتعاون بين منظمات المجتمع المدني لتقديم برامج خدمات مميزة	٢
٦	٠,٥٧	٢,٦٢	٤,٤	٦	٢٨,٩	٣٩	٦٦,٧	٩٠	حرص المنظمات على التقييم الدوري لجهد مقدمي البرامج بمنظمات المجتمع المدني	٣
٥	٠,٥٦	٢,٦٧	٤,٤	٦	٢٤,٤	٣٣	٧١,٧	٩٦	تبني المنظمات أساليب إدارية حديثة وفعالة بعيدا عن الأسلوب البيروقراطي	٤
٤	٠,٣٨	٢,٨٢	-	-	١٧,٨	٢٤	٨٢,٢	١١١	دعم إدارة منظمات المجتمع المدني لمبدأ التميز المؤسسي	٥

									كأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة ومقوماتها.	
١	٠,٣٤	٢,٨٧	-	-	١٣,٣	١٨	٨٦,٧	١١٧	ضرورة مكافأة العاملين المتميزين وتحفيزهم معنوياً ومادياً.	٦
٣	٠,٣٦	٢,٨٤	-	-	١٥,٦	٢١	٨٤,٤	١١٤	العمل على زيادة عدد العاملين المدربين تكنولوجياً علي تنفيذ خدمات وأنشطة وبرامج المنظمات	٧
٢	٠,٣٥	٢,٨٦	-	-	١٤,١	١٩	٨٥,٩	١١٦	زيادة الأجور التي يتلقاها العاملين بالمنظمات	٨
مستوي مرتفع	٠,٢٨	٢,٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوي مقترحات تفعيل القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول "ضرورة مكافأة العاملين المتميزين وتحفيزهم معنوياً ومادياً، بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، ثم جاء في الترتيب الثاني "زيادة الأجور التي يتلقاها العاملين بالمنظمات" بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، ثم الترتيب الثالث "توفير الدورات التثقيفية والتدريبية الكافية للعاملين بمنظمات المجتمع المدني"، و"تحقيق شراكة وتعاون بين منظمات المجتمع المدني لتقديم برامج خدمات مميزة"، و"العمل على زيادة عدد العاملين المدربين تكنولوجياً علي تنفيذ خدمات وأنشطة وبرامج المنظمات" بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وجاء في الترتيب الأخير "حرص المنظمات على التقييم الدوري لجهود مقدمي البرامج بمنظمات المجتمع المدني" بمتوسط حسابي (٢,٦٢). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Wan, 2017) ان القيم التنافسية، ومنها القيم التنظيمية يجب الاهتمام بتقديم مكافآت مناسبة للعاملين وتدريبهم علي جميع الوسائل التكنولوجية.

المحور السادس: الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً للنوع فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

جدول رقم (١٩) يوضح الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً للنوع فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

المدني

م	الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
١	قيم أسلوب	ذكر	٨٧	٢,٦٢	٠,٣٣	١٣٣	١,٢١٢	غير دال

			٠,٣١	٢,٥٥	٤٨	أنثى	الإدارة	
غير دال	٠,٦٧٦	١٣٣	٠,٢٩	٢,٥٢	٨٧	ذكر	قيم إدارة المهمة	٢
			٠,٣٤	٢,٥٦	٤٨	أنثى		
غير دال	٠,٢٥٩	١٣٣	٠,٣٦	٢,٦٣	٨٧	ذكر	قيم إدارة العلاقات الإنسانية	٣
			٠,٢٩	٢,٦٥	٤٨	أنثى		
غير دال	٠,٦٣٠	١٣٣	٠,٣٢	٢,٥٨	٨٧	ذكر	قيم إدارة البيئة التنظيمية	٤
			٠,٣٨	٢,٥٤	٤٨	أنثى		
غير دال	٠,٨٢	١٣٣	٠,٢٧	٢,٥٩	٨٧	ذكر	أبعاد القيم التنظيمية ككل	
			٠,٢٩	٢,٥٧	٤٨	أنثى		

**** معنوي عند (٠,٠٥)***

**** معنوي عند (٠,٠١)**

يوضح الجدول السابق:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي قيم أسلوب الإدارة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي قيم إدارة المهمة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي قيم إدارة العلاقات الإنسانية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي قيم إدارة البيئة التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي أبعاد القيم التنظيمية ككل لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- المحور السابع:** الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً للنوع فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (٢٠) يوضح الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً للنوع فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

م	الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
١	الالتزام بأنظمة العمل	ذكر	٨٧	٢,٦٩	٠,٢٩	١٣٣	٠,٤٧٠	غير دال
		أنثى	٤٨	٢,٦٧	٠,٣١			
٢	الإخلاص والانتماء	ذكر	٨٧	٢,٧٧	٠,٢٦	١٣٣	١,٠١٢	غير دال
		أنثى	٤٨	٢,٧٢	٠,٣١			
٣	استثمار الإمكانيات التكنولوجية	ذكر	٨٧	٢,٦٦	٠,٣٥	١٣٣	١,٦٩٩	غير دال
		أنثى	٤٨	٢,٥٦	٠,٣١			
٤	خدمة العملاء	ذكر	٨٧	٢,٧٧	٠,٢٨	١٣٣	٢,٨٢٠	**
		أنثى	٤٨	٢,٦	٠,٣٩			
أبعاد التميز المؤسسي ككل		ذكر	٨٧	٢,٧٢	٠,٢٤	١٣٣	٢,٠٣١	*
		أنثى	٤٨	٢,٦٤	٠,٢٣			

* (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي معنوي (٠,٠١) بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي خدمة العملاء لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني لصالح الذكور.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي معنوي (٠,٠٥) بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي أبعاد التميز المؤسسي ككل لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني لصالح الذكور، وهذا يرجع التزام الذكور بالالتزام بالعمل لتفرغهم للعمل في المنظمات.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي الالتزام بأنظمة العمل لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي الإخلاص والانتماء لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني الذكور والإناث فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى استثمار الإمكانيات التكنولوجية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

المحور الثامن: الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (٢١) يوضح الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

م	الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
١	قيم أسلوب الإدارة	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٥٧	٠,٣٣	١٣٣	٠,٨٧٧-	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٦٢	٠,٣٢			
٢	قيم إدارة المهمة	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٥٣	٠,٢٦	١٣٣	-	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٥٣	٠,٣٤			
٣	قيم إدارة العلاقات الإنسانية	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٦٦	٠,٣	١٣٣	٠,٨٤٣	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٦٢	٠,٣٦			
٤	قيم إدارة البيئة التنظيمية	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٦	٠,٢٨	١٣٣	٠,٩٢١	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٥٥	٠,٣٧			
أبعاد القيم التنظيمية ككل		أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٥٩	٠,٢٥	١٣٣	٠,٢٥٠	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٥٨	٠,٢٩			

(٠,٠٥)*

**معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى قيم أسلوب الإدارة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى قيم إدارة المهمة لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى قيم إدارة العلاقات الإنسانية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى قيم إدارة البيئة التنظيمية لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى أبعاد القيم التنظيمية ككل لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وتؤكد هذه النتائج وتتفق مع ما جاء في الجدول السابق.

المحور التاسع: الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (٢٢) يوضح الفروق المعنوية بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

م	الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
١	الالتزام بأنظمة العمل	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٧٥	٠,٢٢	١٣٣	٢,٢١٧	*
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٦٤	٠,٣٣			
٢	الإخلاص والانتماء	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٧٨	٠,٢٤	١٣٣	١,٠٨٢	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٧٣	٠,٣١			
٣	استثمار الإمكانيات التكنولوجية	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٧	٠,٣	١٣٣	٢,٠٨٧	*
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٥٨	٠,٣٥			
٤	خدمة العملاء	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٦٣	٠,٣٧	١٣٣	-	*
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٧٦	٠,٣			
	أبعاد التميز المؤسسي ككل	أقل من ١٥ سنة	٥٦	٢,٧٢	٠,٢١	١٣٣	٠,٨٩٦	غير دال
		من ١٥ سنة فأكثر	٧٩	٢,٦٨	٠,٢٦			

* (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي معنوي (٠,٠١) بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي الالتزام بأنظمة العمل لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني، لصالح استجابات العاملين الذين لديهم خبرة (أقل من ١٥ سنة)
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي معنوي (٠,٠١) بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي استثمار الإمكانات التكنولوجية لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني، لصالح استجابات العاملين الذين لديهم خبرة (أقل من ١٥ سنة)
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي معنوي (٠,٠١) بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي خدمة العملاء لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني لصالح استجابات العاملين الذين لديهم خبره (من ١٥ سنة فأكثر)
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي الإخلاص والانتماء لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العاملين بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٥ سنة أو من ١٥ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتحديدهم لمستوي أبعاد التميز المؤسسي ككل لدي العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وتؤكد هذه النتيجة ما جاء في الجدول (٢٢)، (٢١) من نتائج

المحور العاشر: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (٢٣) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين

ن=١٣٥

بمنظمات المجتمع المدني:

أبعاد التميز المؤسسي ككل	خدمة العملاء	استثمار الإمكانات التكنولوجية	الإخلاص والانتماء	الالتزام بأنظمة العمل	الأبعاد الأبعاد
-----------------------------	-----------------	-------------------------------------	----------------------	-----------------------------	--------------------

**٠,٣٠٩	*٠,٢٠٤	*٠,١٩٨	**٠,٢٧٩	**٠,٢٨٣	قيم أسلوب الإدارة
**٠,٥١٦	**٠,٢٩٤	**٠,٢٧٠	**٠,٥٢٢	**٠,٥٤٣	قيم إدارة المهمة
**٠,٥٣٨	*٠,١٩٥	**٠,٥٠٧	**٠,٤٦٥	**٠,٥٠٧	قيم إدارة العلاقات الإنسانية
**٠,٤٩٦	**٠,٣٢٣	*٠,١٧٩	**٠,٤٤٥	**٠,٦٢٣	قيم إدارة البيئة التنظيمية
**٠,٥٥٤	**٠,٣٠٣	**٠,٣٤٤	**٠,٥٠٩	**٠,٥٨٤	أبعاد القيم التنظيمية ككل

(٠,٠٥)*

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠١) بين القيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني، وأن أكثر أبعاد القيم التنظيمية ارتباطاً بتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني تمثلت فيما يلي قيم إدارة العلاقات الإنسانية، ثم قيم إدارة المهمة، ثم قيم إدارة البيئة التنظيمية، ثم قيم أسلوب الإدارة وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه، مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية وتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني ".

جدول رقم (٢٤) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم التنظيمية على تعزيز التميز

(ن=١٣٥)

المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
قيم أسلوب الإدارة	٠,٢٢٨	**٣,٧٤٦	**١٤,٠٣٢	**٠,٣٠٩	٠,٠٩٥
قيم إدارة المهمة	٠,٤٠٠	**٦,٩٥٦	**٤٨,٣٨٩	**٠,٥١٦	٠,٢٦٧
قيم إدارة العلاقات الإنسانية	٠,٣٨٧	**٧,٣٥٢	**٥٤,٠٤٦	**٠,٥٣٨	٠,٢٨٩
قيم إدارة البيئة التنظيمية	٠,٣٥٣	**٦,٥٩٥	**٤٣,٤٨٩	**٠,٤٩٦	٠,٢٤٦
أبعاد القيم التنظيمية ككل	٠,٤٨٦	**٧,٦٨٤	**٥٦,٠٤٩	**٠,٥٥٤	٠,٣٠٧

(٠,٠٥)*

** معنوي عند (٠,٠١)

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " قيم أسلوب الإدارة " والمتغير التابع " تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٩٥)، أي أن " قيم أسلوب الإدارة " تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (٩, ٥٥%).

مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم أسلوب الإدارة كأحد أبعاد القيم التنظيمية على تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " قيم إدارة المهمة " والمتغير التابع " تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٢٦٧،٠)، أي أن " قيم إدارة المهمة " تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (٢٦،٧%) .

مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم إدارة المهمة كأحد أبعاد القيم التنظيمية على تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " قيم إدارة العلاقات الإنسانية " والمتغير التابع " تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٢٨٩،٠)، أي أن " قيم إدارة العلاقات الإنسانية " تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (٢٨،٩%) .

مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم إدارة العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد القيم التنظيمية على تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " قيم إدارة البيئة التنظيمية " والمتغير التابع " تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٢٤٦،٠)، أي أن " قيم إدارة البيئة التنظيمية تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (٢٤،٦%) .

مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم إدارة البيئة التنظيمية كأحد أبعاد القيم التنظيمية على تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " .

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد القيم التنظيمية ككل " والمتغير التابع " تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ($0,307$)، أي أن أبعاد القيم التنظيمية تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني بنسبة ($30,7\%$)، مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيسي للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيم التنظيمية على تعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني ".

حادي عشر: رؤية مستقبلية لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل ممارسة لقيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني

تم وضع الرؤية المستقبلية في ضوء ما يلي:

(أ) المنطلقات النظرية للدراسة.

(ب) الإطار النظري للدراسة ولطريقة تنظيم المجتمع.

(ج) الموجهات النظرية للدراسة.

(د) نتائج الدراسات السابقة للدراسة.

(هـ) تحديد نتائج الدراسة الميدانية.

وتتضمن الرؤية المستقبلية ما يلي:

(أ) الأهداف التي تسعى إليها الرؤية المستقبلية:

١. تحديد مستوى القيم التنظيمية بمنظمات المجتمع المدني.
٢. تحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
٣. تحديد مستوى القيم التنظيمية ارتباطاً بالتميز المؤسسي لدى العاملين.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه ممارسة القيم التنظيمية لتعزيز التميز المؤسسي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني.

(ب) أهم النماذج والمداخل المستخدمة في الرؤية المستقبلية:

٢- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) فالنموذج الأوروبي للتميز: أصبح إطاراً علمياً وعملياً يتم العمل به في غالبية دول العالم بحيث يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لعمل التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات والإدارات والوحدات التنظيمية التي تسعى لتحقيق التميز ويسلط الضوء على أن العاملين يجب أن يكونوا "قوة لثقافة التميز".

(ج) الاستراتيجيات المستخدمة في الرؤية المستقبلية: الاستراتيجيات هي إحدى المتغيرات الأساسية التي يستخدمها المنظم الاجتماعي كأداة عملية لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع وسوف نستخدم استراتيجيات تتفق مع الأطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية في الاتي: (استراتيجية تفسير وتغيير السلوك - استراتيجية تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها)

(د) أهم المهارات المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية: يعتبر من أهم المهارات (مهارة الاتصال - مهارة استخدام التكنولوجيا - مهارة تدبير الموارد اللازمة - مهارة التسجيل - مهارة الإقناع - مهارة التواصل - مهارة إجراء المقابلات مع العاملين).

(هـ) أهم الأدوار المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية: يعتبر من أهم الأدوار (خبير- مصدر المعلومات -منسق - مدير برامج)

(و) أهم الأدوات المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية: من أهم الأدوات التي يستخدمها المنظم الاجتماعي ما يلي (الاجتماعات - اللجان - الاتصالات - الندوات)

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧): إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات غير الحكومية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسألة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

اللوحي، نبيل، وأبو حجير، طارق (٢٠١٧): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجاً، المؤتمر العلمي الثاني - الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، قطاع غزة.

البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

القلاف، فوزي يعقوب (٢٠١٥): التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية. س١٦، ٥٢٤

- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية الأعمال
- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر (٢٠٢١): إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس عشر-العدد الخامس عشر-ديسمبر.
- إبراهيم عمر حمدان المصري (٢٠١٥): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الخرزاعلة، عبدالله عقلة مجلي(٢٠٠٩): الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط، ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخرزاعلة عبدالله عقلة مجلي(٢٠٠٩): الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط، ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التركي، صالح تركي، (٢٠٠١): واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة مقارنة القيم في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، "عمان، دار وائل.
- السكرانة، بلال خلف، (٢٠٠٩): اخلاقيات العمل"، الطبعة، ادار المسيرة، عمان، الاردن.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٥): السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورسة، ط، الاسكندرية، مصر.
- الوحيد، رافع يوسف (٢٠١٤): القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة.
- الدوري، زكريا(٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الباز، علي (٢٠٢٢) العلاقات العامة و العلاقات الانسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر

الحنيطه، خالد بن عبد الله (٢٠٠٣): القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

السلمي، علي (٢٠٠١): خواطر في الإدارة المعاصرة. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار غريب للنشر

والتوزيع.

السلمي، علي، (٢٠٠٢): إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الزهراني، عطية. (٢٠٢٠): دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر

الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (١٠)١، السالمية، الكويت.

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط٣.

الشوبري، نهي محمد هلال (٢٠٢٢): تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) " دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، " بحث منشور"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، العدد السابع عشر.

الطيب، داودي (٢٠٠٤): أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.

العبيدي، ابراهيم فائق. (٢٠١٨): أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز -دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

السلمي، علي (٢٠٠١): حوافز في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار راجب.

الحدادى ، حسن (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية والتميز الإدارى ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.

- السلمى، على (٢٠٠٨): إدارة التميز نماذج وتقنيات " الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمى، على (٢٠١٤): الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (٢٠٠٩): المهارات الإدارية فى تطوير الذات ، الإردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- اللوزى، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمى " أساسيات ومفاهيم حديثة "، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السيد، رضا (٢٠٠٧): عادات التميز لدى الأفراد ذوى المهارات الإدارية العليا ، القاهرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- الهالات، صالح (٢٠١٤): إدارة التميز " الممارسة الحديثة فى إدارة منظمات الأعمال ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، محمد (٢٠٠٧): الطريق إلى الإبداع والتميز الإدارى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الهلالى، الشربيني (٢٠١٢): ترجمة النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى المؤسسات، القاهرة، المركز العربى للتعليم والتنمية.
- الأمين، فاطمة الزهراء (٢٠١٩): دور تنمية الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية
- الرمادى، آية أحمد محمد كمال (٢٠١٨): التميز المؤسسى وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، مج ١١ العدد ١٣
- القبي، الطيب محمد، (٢٠٢٠): اثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، "مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (٣) العدد(٣).
- الغمس، وسام بنت مشعل. (٢٠١٦): دور القيادة التحولية فى تحقيق التميز المؤسسى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بكوش، ليلي، (٢٠١٨): البنية العاملة للقيم التنظيمية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية قالمه، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.

بلايلية، ربيع. (٢٠١٢): دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنابة "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

بن عبود، علي احمد ثاني (٢٠٠٩): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

بودهان، سهيلة وصامر، سارة، (٢٠١٥): القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، "رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى.

بوزيدي، فطوم (٢٠١٦): القيم التنظيمية وأثرها على الأداء: دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج٧، ع١٣، الجزائر

توفيق، عبدالرحمن وآخرون (٢٠٠٩): التميز الإداري والفاعلية والقيادة، القاهرة، دار الخبرات المهنية للإدارة.

جواد، عدنان عزيز(٢٠١٩): الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي"، أطروحة دكتوراه فلسفة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

جرينبرج جي ارلد، وبارون روبرت(٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي اسماعيل، بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية

حجازي، نهال موسى شحدة (٢٠١٦): التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.

خليفة، عبد اللطيف (٢٠١٢): سيكولوجية القيم الإنسانية، ط، ادار غريب للطباعة والنشر، مصر.

- خميس محمد خميس المريخي (٢٠٢١): دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة قطر، المجلد (٢)، ع(٩).
- خالد، سارة عبد الفتاح (٢٠٢١): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط، المجلد ١٣، العدد ١
- خليفة، محمد اللافي علام (٢٠٢٤): متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بجامعة دمنهور من منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور، المجلد ٨٠، العدد ٢.
- زايد عادل(٢٠٠٣): الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- سالم، أمل صلاح (٢٠١٨): شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الأعمال المصرفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٩، العدد ١.
- سالم، جبار راضي (٢٠٢٢): أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة، رسالة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق
- سلمى، هراكي (٢٠٢١): أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج- بسكرة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة
- شطي، أمينة (٢٠٢٣): دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- صادق، أحمد (٢٠١٢). الشفافية والمساءلة كآلية للمجتمعات الأهلية لتنظيم وأداره المتطوعين، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدم' الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ٣٢ الجزء ٧.

- عبد المحسن أحمد حاجي حسن (٢٠١٠):** ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت،
- عامر، فاتن ربحي (٢٠١٥):** درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
- عبد اللطيف، رشاد (٢٠٠١):** أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل دراسة المجتمع، القاهرة، دار جندي.
- مقدم، عبد الحفيظ (٢٠٠٣):** الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط٢، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبوي، منير زيد، (٢٠٠٦):** التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، "ط١، الاردن، دار أسامة ودار المشرق الثقافي.
- عبد القادر، شخاب (٢٠١٥):** " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمان، رحاب محمد (٢٠١٥):** أثرا لإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة.
- عبد الرحمان، بودهري، (٢٠١٨):** القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، "اطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
- عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم (٢٠١٩):** المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية "بحث منشور"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد ٢٠١٩، العدد ١٦.
- عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢٢):** جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج٢٢، ١٨١٤

- عجال، مسعودة (٢٠١٠): " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي "، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة بسكرة.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩): السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وهران، عمان.
- عصفور، أمل مصطفى، (٢٠٠٨): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عصاد، مصطفى عبد العباس (٢٠١٧): تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٣، المجلد ٢٤، جامعة بغداد، العراق.
- عمار بوخدير (٢٠٠٥): القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد ٢، سطيف.
- غازي، علي علي (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٤٦.
- قندل، هبة وعبدالله، علي، (٢٠١٦): أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، " جامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (٧)، العدد (٣)
- قريشي، نجاة (٢٠٠٧): " القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم "، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- قسيمي، ناصر (٢٠١٧): مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر.
- منير، كمال (٢٠١٩): الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- كريم، امينة برزوق و محمد، غيات بوفلجة، (٢٠١٣): العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة.
- الشاملة في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٤) المجلد (١٤)
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- متولي، السيد متولي (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة.

- مجمع اللغة العربية (٢٠١١): المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.
محمد، عبد الفتاح (٢٠٠٤): الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، اسامة (٢٠١٩): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية.
- مسعودة عجال (٢٠١٠): القيم التنظيمية وعلقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، رسالة غير منشورة، جامعة محمود منثوري، قسنطينة.
- مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤): علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ١٦، الكويت.
- با عمر مريمه، دحماني ربيعة (٢٠٢٢): دور القيم التنظيمية في رفع مستوى فعالة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل (٢٠١٨): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي
- "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- فرح، ماهر (٢٠١٩): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.
- نور الدين موزهودة، إسمهان قرزه (٢٠١٨): دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسة الوطنية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر
- نصيب يعقوب (٢٠١٩): القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ اقالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

عباس، هشام فوزى (٢٠١٩): دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول " ميدور "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ١٠، العدد ١.

ادريسي، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، جزء ٢، دار وائل، عمان، ط١.

ديف فرانسيس ومايك وودكوك (١٩٩٥): القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية.

نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لادارة الجودة. (٢٠١٣) تم الاسترداد من

HRDISCUSSION.COM_EFQM-2013.pdf

المراجع الاجنبية:

Argandona, A (2003), " Fostering values in organizations. Journal of Business Ethics", 45...

Edralin, Divina M, (2010) "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" DLSU Business & Economics Review, Vol. (19), No. (2), p.p. 25-41.

Gerenuk, Mitja & Ferjan, Marko, The Influence of organizational value on competencies of manger." Business administration and management; Doi: 10.15240/tul/001/2015-1-006;2015

Kim, Jungin, (2010) "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review, January – February.

Mitija Gomak , Suzane Kosir , the importance of organizational for organization ,international conference , international school for social and business studies , Slovenia ,2012

Kolzow, D. R. (2012). Managing for Excellence - outcome-based performance for the Economic Development Organization. United States: Team Kolzow, Inc. Retrieved from https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Kolzow_Managing_for_Excellence.pdf

- Olsen, E. (2007).** "Strategic Planning for Dummies", Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA
- Orsoni. Jacques & helper. Jean Pierre, (1994),"** management stratégique, "، E2 ،Paris: boulevard saint German.
Recipient School Districts. PhD, University of St. Thomas
Serving Four Malcolm Baldrige National Quality Award
St. Paul, Minnesota
Study of Leadership Practices of School Superintendents
- Svetlik, I., (2004),"**Vrednote v organization. In B. Malnar & I. Bernik (Ed.) S Slovenkami in Slovenci na štiri oči. Ljubljana, Slovenia: Fakulteta za družbene vede.
- Thomas Carey, (2015): Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning & Scholarship.** Open Praxis, vol. 7 issue 2, April–June 2015, pp. 161–171 (ISSN 2304-070X) 2015 Open Education Global Conference Selected Papers.
- Vogds, perceptions of organizational values and various levels of an organization, Master in training and development, 2001.
- Wan, Maria, (2017),"** Employees' Perceptions on Organizational Value Themes in Remedy Center ", Master's Degree, Health Business Management, Helsinki Metropolis University of Applied Sciences.
- Willert, Klint Walter, (2012).** Leadership for Excellence: A Case
- Yoon, D. P., & Kelly, M. (2008).** Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education. The International Journal of Continuing Social Work Education, Volume and Issue Number, 11(3).
- Zairi, Mohamed. (2005).** "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.