

إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية  
" دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية "

اعداد

ريهام مدحت محمد القرني



**الملخص:**

هناك أدلة على أهمية المنافسة بين الجمعيات الأهلية، ومن ثم ارتفاع المنافسة يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من نجاح العمل التنموي، وبذلك تمثل الميزة التنافسية قدرة الجمعية على تحديد وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجمعيات الأخرى المثلثة لها، وتتحقق الميزة التنافسية بوجود القيادات والعاملين والمجتمع ككل بأهمية قيام الجمعية باستثمار كافة الإمكانيات المختلفة مما يسهم في توفير أشكال الدعم لتحقيق ذلك، وهذا الاستثمار أما أن يكون من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها، أو من خلال تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، ويكون التميز في سرعة تقديم الخدمة وبجودة عالية، لاشباع احتياجات العملاء المتغيرة، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، وتنتمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية واعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل للعاملين والتطبيق المقياس على (167) من العاملين بالجمعيات الأهلية، وأسفرت نتائج الدراسة على أهمية قيام القيادات الإدارية بمراجعة بيانات العملاء لمعرفة أكثر الخدمات احتياجا، مع أهمية التنوع في البرامج التنموية التي تنفذها الجمعيات لزيادة رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

الكلمات الدالة: الميزة التنافسية - الجمعيات الأهلية

**Abstract:**

There are many evidences of the competition's importance among NGOs, where many studies have discussed these effects,

Then the increase of competition leads to achieve great success of the development program, thus the competitive advantage represents NGO's ability to define and apply strategies that make it in a better position in relation to other similar NGOs, The competitive advantage had achieved by NGO's officials, employees and all society, through the importance of NGO investing all capabilities, which contributes to provide types of support to achieve this, this investment can be achieved for improving each NGO's services or for providing unique service, distinguish service can be achieved by high quality and quick service to satisfy customers' needs, so the current study aimed to define strategies to achieve competitive advantage in NGOs, Thus this study belongs to descriptive studies and used a comprehensive social survey of employees and the application of the scale on (167) NGO's employees. The study resulted in the importance of administrative officials to review clients' data to find out the most need services, and the importance of diversity in the development programs implemented by NGOs to increase customer satisfaction of each NGO's services.

Key words: Competitive Advantage - NGOs

**أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:**

تلعب الجمعيات الأهلية أدوارًا رئيسية في المجتمع بدافع الرغبة في تنمية المجتمع؛ وذلك من خلال برامج خاصة بالتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والتحسين الاقتصادي، وخاصة بين القطاعات المهمشة، وتعتبر أيضًا كمحور لعمليات مستدامة للتنمية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للعمل على مواجهه بعض القضايا مثل حقوق الإنسان والبطالة والفقير (Colin and Dunn, Leith, 1995, p8 Ball).

وهذا نتيجة العديد من التغيرات من بينها وأهمها زيادة اعداد الفقراء مع تزايد التكتلات الاقتصادية، والتي فرضت الحاجة إلى تزايد من أهمية الجمعيات الأهلية بالدول النامية . وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه الجمعيات الأهلية هو النشاط الاقتصادي ومن ثم كيفية تحقيق قدرتها التنافسية لمواكبة تلك التغيرات (الخواجة، ليلي ، 2004، ص7).

لذا يبقى من الضروري، أن يستند دور الجمعيات الأهلية إلى أهمية تحديد احتياجات الفقراء استنادًا لما تمثله من أكثر الفئات احتياجًا في المجتمع، وبالتالي يتم النظر إلى الجانب الاجتماعي والتعليم والرعاية الصحية باعتبارها مجالات تنموية بحكم أنها تساعد المواطنين على ان يرتقوا بمستوى معيشتهم، بالإضافة إلى دورها في زيادة النمو الاقتصادي؛ ولذلك يشكل القطاع الأهلي قوة اقتصادية كبرى في العديد من الدول (عبدالوهاب، أيمن، 2003، ص17).

وكل هذه الأمور تمثل أبعاد ظاهرة الفقر، الأمر الذي يشكل تهديدًا رئيسيًا للاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي في مصر، فضلا عن كونه المصدر الأساسي لعدم الأمان الاجتماعي والاقتصادي. والضمان الرئيسي لنجاح الجهود الرامية إلى تعزيز التنمية، حيث تتأسس الجمعيات الأهلية غير هادفة للربح بمبادرة أهلية، الأمر الذي يجعلها تتكامل من حيث الأنشطة والبرامج، وهي بذلك تساهم مساهمة فعالة في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي (أبو الحديد، فاطمة، 2015، ص:ص 14 : 16).

وهذا ما هدفت إليه دراسة ( زينب هلال على، 2012) بعنوان: دور الجمعيات الخيرية في الحد من مشكلة الفقر، إلى الجهود التي تبذلها الجمعيات الأهلية في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للعملاء من خلال تمكينهم اقتصادياً، ومقترحاتهم حول تفعيل دور الجمعيات الاهلية في الحد من مشكلة الفقر، أما تساؤلاتها ما المقترحات لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الفقر؟، وعينة الدراسة قوامها 141 مفردة من العملاء المستهدفين من برامج الجمعيات الأهلية، وتستخدم أسلوب التحليل الوصفي، وتوصلت إلى الدور التي تلعبه الجمعيات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الذي يعتبر مكملاً للدور الذي تلعبه المنظمات الحكومية (على، زينب، 2012، ص18).

ومما سبق يتضح أن الجمعيات الأهلية جزءًا رئيسيًا من الهيكل الاقتصادي اليوم، لاستدامة الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية حتى تتحقق المنافسة بين الجمعيات الأهلية التي تسعى جاهدة للتغلب على بعض

المعوقات المتغيرة لتنفيذ البرامج التنموية، والتي ترجع إلى التبرعات والمنح الأهلية المطلوبة لاشباع احتياجات الفقراء وهذا يرجع أيضا إلى قيادات الجمعية الأهلية (Oloruntoba, Titilayo and Ogundare, Olukoyejo, 2011, p2).

كما شهد مجال دعم وتنمية المجتمع تحولاً ملحوظاً نحو موضوع الميزة التنافسية لهذه الجمعيات. وظهرت مجموعة كبيرة من الأدبيات التي تتناول الميزة التنافسية بوصفها محور العمل الجديد بالنسبة لجهود وسياسات تنمية المجتمع، وكذلك تتمثل إحدى الدعائم الأساسية للطريق الحديث للمنافسة في وجود البنية الأساسية للجمعية وتعاون القيادات والعاملين وتطور التكنولوجيا الحديثة التي تساعد في إشباع احتياجات المجتمع المحلي من خلال مواردها البشرية، وبدون هذا الأساس لن يتسنى تحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل للاقتصاد المصري (السياسي، صلاح الدين، 2013، ص-ص 103-104).

وبذلك تمثل الميزة التنافسية قدرة الجمعية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجمعيات الأخرى المثيلة لها، وتتحقق الميزة التنافسية بوجود القيمة المؤسسية التي تنمي لدى القيادات والعاملين والمجتمع ككل بأهمية قيام الجمعية باستثمار كافة الإمكانيات المختلفة مما يسهم في توفير أشكال الدعم لتحقيق ذلك، وهذا الاستثمار أما أن يكون من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها، أو من خلال تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، ويكون التميز في سرعة تقديم الخدمة وبجودة عالية، لاشباع احتياجات العملاء المتغيرة، والتي قد تخلق الميزة التنافسية لبعض الجمعيات نتيجة لإدارتهم المتميزة لهذه التغييرات التي تحرص على التكيف معها وتحولها إلى فرص جديدة للنمو والتميز (قاسم ، مجدى وشحاتة ، صفاء، 2014، ص- ص 351-352).

وهذا ما هدفت إليه أيضا دراسة (ايون بوبا- Ion Popa, et,al 2011) بعنوان **Competitive Advantage In The Public Sector** إلى إن الميزة التنافسية لها مكوناتها الفرعية للاستراتيجية (الأهداف، الخيارات الإستراتيجية، والوقت)؛ وذلك وفقاً للاخصائي الشهير "مايكل بورتر"، والتي تعنى في جوهرها تنوع خدماتها، التي تميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى؛ وبذلك توصلت الدراسة إلى إن الميزة التنافسية تتميز بخاصيتين رئيسيتين: تشير إلى خدمة أو أكثر من الخدمات ذات الأهمية الأساسية بالنسبة للعميل، مما يؤدي به إلى تقديم الخدمة المطلوبة، فتعتبر الميزة التنافسية إستراتيجية فعلية، وعنصر هام بوجود بيئة ديناميكية ومليئة بالتحديات (POPA, Ion, 2011, p: 4).

كما تهدف دراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، 2010) بعنوان: آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام) إلى تحديد مصادر دعم الميزة التنافسية بالجمعيات المعنية برعاية الأيتام، فروضها من المتوقع وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، دراسة وصفية مقارنة، منهج المسح الاجتماعي ودراسة الحالة،

ومن نتائجها تحدد الجمعية عدد الخدمات الجديدة المطلوب تحقيقها وسعى الجمعية إلى تمويل أكبر عدد من البرامج المقترحة (أحمد، أسماء، 2010، ص: 25: 86).

ومن ثم، إن الجمعية تحقق الميزة التنافسية بتنفيذ إستراتيجية ملائمة لها ولا ينفذها منافس حالي أو محتمل في نفس الوقت. علاوة على ذلك، حتى تحقق الجمعية بالميزة التنافسية، والتي تحتوي على السمات الأربعة التالية: أولاً، يجب أن تكون ذات قيمة، وثانياً، يجب أن تكون الخدمة نادرة بين المنافسة الحالية والمحتملة للجمعية؛ وثالثاً، يجب أن تكون الخدمة مميزة، رابعاً، لا يمكن أن يكون هناك أي بدائل متكافئة إستراتيجياً لهذه الخدمات. (Caroline and Jensen, Ramos, Lisbet, 2010, p19).

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة فإن المشكلة البحثية تكمن في محاولة تحديد ما إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟ وترجع أهمية الدراسة إلى الاسباب التالية:

- 1- توجيه نظر المجتمع نحو الجمعيات الأهلية ذات المشاركة الفاعلة في التعامل مع مشكلة الفقر للإفادة من خبراتها وتجاربها، ودعمها المستمر للجهود الحكومية في هذا الشأن ومن جانب آخر زيادة التنافس بين الجمعيات وبعضها البعض .
  - 2- تضع تصوراً مسانداً ومدعماً لدور الجمعيات الأهلية في المساهمة في التخفيف من حدة الفقر والبطالة، وحتى يزيد من التنافس بين الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات الاجتماعية بجودة عالية.
  - 3- اهتمام الجمعيات الأهلية بتنمية المجتمع المحلي، وبالتالي فإن تطبيق الجودة لخدمات الجمعية بما ينعكس على تنظيمها، لصالح سكان المجتمع.
  - 4- سعى الجمعيات الأهلية لإقامة علاقات تبادلية مع الجمعيات الأخرى لتبادل الخبرات الإدارية والإمكانات المادية وتبادل البرامج وهو ما تتطلع إليه الجمعيات الأهلية.
- ثانياً: أهداف الدراسة:**

الهدف الرئيسي:-

"تحديد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية"

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية مؤداه:-

- أ- تحديد الإستراتيجية القيادية كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
- ب- تحديد إستراتيجية التعاون والتحالف كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
- ج- تحديد إستراتيجية التمايز والجودة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
- د- تحديد إستراتيجية التكلفة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.

## ثالثاً: تساؤلات الدراسة:-

## التساؤل الرئيسي:-

" ما إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية مؤداه:-

- أ- ما مدى أثر الإستراتيجية القيادية كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية؟
- ب- ما مدى أثر إستراتيجية التعاون والتحالف كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية؟
- ج- ما مدى أثر إستراتيجية التمايز والجودة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية؟
- د- ما مدى أثر إستراتيجية التكلفة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية؟

## رابعاً : مفاهيم الدراسة:

## 1- تعريف الاستراتيجية:

بأنها خطط النشاط وتخصيص الموارد الضرورية لإنجاز أهداف الجمعية طويلة الأمد(جاسم، عبدالفتاح، 2018، ص1).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تُعريف الإستراتيجيات إجرائياً:

- 1- تحديد الإستراتيجية القيادية كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
  - 2- تحديد إستراتيجية التعاون والتحالف كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
  - 3- تحديد إستراتيجية التمايز والجودة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
  - 4- تحديد إستراتيجية التكلفة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجمعية الأهلية.
- 2- تعريف الميزة التنافسية:

وتعددت تعريفات الميزة التنافسية ويرى "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية": " ان المنافسة إحدى مظاهر التفاعل الاجتماعي وهي محاولة كل فرد أو جماعة للحصول على نصيب أكبر من الخدمات الاجتماعية، بالجودة العالية وسرعة تقديم خدماتها لإشباع احتياجاتهم"(بدوي، أحمد، 1993، ص75):

عرفها "المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية الاقتصادية" 1995: "بأنها قدرة المجتمع على تقديم الخدمات التي تتنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مرتفعة لأفرادها على المدى الطويل".

أما بالنسبة لتعريف التنافسية في الجانب الاجتماعي فتوجد تعريفات منها: "هي القدرة التي يمتلكها المجتمع لكي يطرح خدماته بمستوى مرتفع يتمكن من خلالها أن ينمو ويرفع مستوى المعيشة للمواطنين"(عبدالفتاح ، شيماء، 2016، ص - ص3-4).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف الميزة التنافسية إجرائياً:

- 1- تقدم الجمعية خدماتها بجودة عالية.
- 2- تتميز الجمعية بتنوع خدماتها المقدمة للعملاء.
- 3- تقدم الجمعية خدماتها بتكلفة مناسبة للعملاء.

### 3- تعريف الجمعيات الأهلية:

وقد حددت المادة الأولى من القانون 84 لسنة 2002 تعريف الجمعيات الأهلية بأنها: "كل جماعة لها تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا ولا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك بغرض غير الحصول على ربح مادي (عبد اللطيف، رشاد، 2008، ص230).

كما تعرف الجمعيات الأهلية بأنها: تلك المنظمات التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يقومون بتنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام والقوانين والتشريعات التي تنظم العمل الإجتماعي التطوعي (إسبيقه، محمد ، 2013، ص34).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية طبقاً للقانون الخاص بالجمعيات الأهلية لعام 2008 بما يتفق مع أهداف الدراسة كما يلي:-

- 1- كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
- 2- تنشأ هذه الجمعيات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.
- 3- تستهدف الجمعية إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
- 4- جمعيات خاصة وغير حكومية ومستقلة عن الدولة.
- 5- لا تهدف إلى الربح المادي.
- 6- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.

### خامساً: نوع الدراسة :

تتنمى الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية لتحديد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

### سادساً: المنهج المستخدم:

يعتمد هذا البحث على: المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم.

### سابعاً: أدوات الدراسة :

أ) مقياس للعاملين بعنوان إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية. وفيما يلي تعرض الباحثة كيفية إعداد الأداة المذكورة وكيفية استخدامها في البحث العلمي.

#### الخطوة الأولى: إعداد المقياس في صورتها المبدئية:

الاطلاع على الكتابات العلمية النظرية المتخصصة والمرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والكتب العلمية التي اهتمت بموضوع الميزة التنافسية باعتباره من الموضوعات المهمة التي تعتمد عليه الجمعيات الأهلية في تحديد تقدمها من عدمه، والتي استطاعت من خلالها الباحثة التوصل إلى كم مناسب من العبارات التي تتفق مع أهداف الدراسة والأبعاد الرئيسية للمقياس. ومن ثم بلغت عدد العبارات (21) عبارة بالمقياس الخاص "بإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية" للعاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم، موزعة كالتالي :-

وهو عبارة عن الإستراتيجيات المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، ويتضمن أربعة إستراتيجيات وهي:

- إستراتيجية القيادة وتتضمن (5) عبارات.
- إستراتيجية التعاون والتحالف وتتضمن (7) عبارات.
- إستراتيجية التمايز والجودة وتتضمن (4) عبارات.
- إستراتيجية التكلفة وتتضمن (5) عبارات.

#### - مرحلة تحديد أوزان فقرات المقياس:

تم تحديد الأوزان العامة للمقياس وفقا لطريقة ليكرت، حيث تم وضع ثلاث إستجابات لكل مؤشر، وهي ( موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق ) حيث أعطيت موافق ثلاث درجات وموافق إلى حد ما درجتان، وغير موافق درجة واحدة .

#### إجراءات الصدق:

تم عرض المقياس على محكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم وهما: أ.د/ أحمد عبد الفتاح ناجي أستاذ بقسم التنمية والتخطيط ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا سابقا كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم.

أ.د/ نهلة عبدالرحيم عبدالرحمن أستاذ بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم، وايضا تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.

## ثامناً : مجالات الدراسة:

- 1- المجال المكاني: تم تطبيق البحث على (23) الجمعيات الأهلية النشطة والتمتيزة ببندر الفيوم, وهذه الشروط هي:
- أ- أن تكون من الجمعيات الأهلية النشطة والتمتيزة , وذلك وفقاً لإحصائية مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم.
- ب- أن تخدم أكبر عدد من المستفيدين.
- ج- أن يكون لها أنشطة ومشروعات فعلية تمارس على أرض الواقع.
- المجال البشري : حصر شامل للعاملين بالجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم, وعددهم (167) عامل بالجمعيات الأهلية.
- المجال الزمني : استغرق جمع البيانات من الميدان حوالي شهر واحد، جمع الاطار النظري والتطبيق الميدان لاداء البحث، وامتدت هذه الدراسة منذ بداية شهر أبريل وحتى نهاية شهر أغسطس 2020م-1442هـ..

المحور الثاني : تحليل البيانات الأولية للدراسة:

## خصائص عينة الدراسة :

## جدول (1)

## البيانات الاولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	تكرار	الاستجابة	الصفة
15.57 %	26	أخصائي اجتماعي	المنصب الذي يشغله
84.43 %	141	موظف بالجمعية	
100.00 %	167	الاجمالي	
30.54 %	51	ذكر	النوع
69.46 %	116	انثي	
100.00 %	167	الاجمالي	
24.55 %	41	من 20 سنة لأقل من من 30 سنة	السن
45.51 %	76	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	
15.57 %	26	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	
14.37 %	24	50 سنة فأكثر	
100.00 %	167	الاجمالي	
25.75 %	43	مؤهل متوسط	الحالة التعليمية

النسبة المئوية (%)	تكرار	الاستجابة	الصفة
8.98 %	15	مؤهل فوق المتوسط	
60.48 %	101	مؤهل جامعي	
4.19 %	7	ماجستير	
0.60 %	1	دكتوراه	
100.00 %	167	الاجمالي	
33.53 %	56	أعزب	الحالة الاجتماعية
59.88 %	100	متزوج	
4.19 %	7	أرمل	
2.40 %	4	مطلق	
100.00 %	167	الاجمالي	
36.53 %	61	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات الأهلية
24.55 %	41	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
20.36 %	34	10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
18.56 %	31	15 سنة فأكثر	
100.00 %	167	الاجمالي	

يوضح الجدول السابق البيانات الأولية لعينة الدراسة وفق المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

- 1- وصف عينة الدراسة من حيث المنصب الذي يشغله: أتضح أن نسبة (84.43%) للموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية ، بينما نسبة (15.57%) من الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية، ويتضح من هذه النسب حاجة الجمعيات الأهلية إلى تزايد عدد الاخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية، نظرا لأهمية العمل الخدمي داخل الجمعيات وهذا يعتبر جانب رئيسي لمهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام.
- 2- وصف عينة الدراسة من حيث النوع : أتضح أن نسبة (69.46%) من الموظفين الإناث والعاملين بالجمعيات الأهلية، بينما نسبة (30.54%) من الموظفين الذكور .
- 3- ويرجع ذلك إلى أن الإناث أكثر نشاطاً فالسعى للعمل بشكل عام والعمل الخدمي بشكل خاص؛ وذلك لمواجهة الحياة المعيشية ( الاجتماعية والاقتصادية ) .
- 4- وصف عينة الدراسة من حيث السن: ويشير الجدول السابق إلى ارتفاع في نسبة المبحوثين في الفئة العمرية من 20 سنة لأقل من 30 سنة بنسبة (24.55%)، ثم الفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة بنسبة (45.51%)، وهي تعتبر أكثر الفئات نشاطاً في العمل بمنظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى أهمية مرحلة الشباب لمشاركتهم في تحقيق الاستدامة للبرامج التنموية.

5- كما إن الفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة وأخذت الترتيب الثالث، أما من 50 سنة فأكثر وتعتبر في الترتيب الأخير وهي الفئة العمرية الأكثر خبرة بالمجال الخدمي وذلك لاستدامة البرامج التنموية التي تحقق الاشباع لاحتياجات العملاء المستفيدين من خدماتها.

6- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة التعليمية: ويشير الجدول السابق إلى وجود ارتفاع في اعداد المتعلمين بالمؤهل الجامعي من الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية وهي بنسبة ( 60.48% )، تليها المؤهل المتوسط بنسبة(25.75%) والمؤهل فوق المتوسط بنسبة (8.98%)، ومن ثم الدراسات العليا ( الماجستير - الدكتوراه ) وقد جاءت نسبة الماجستير (4.19%) وجاءت نسبة الدكتوراه (0.60%).

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع الحالة التعليمية للموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية وهذا يؤكد على وجود موظفين وإخصائين اجتماعيين على وعى بأهمية استدامة البرامج التنموية بالجمعيات لما يعود للمستفيد بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.

7- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية : ويتضح من الجدول السابق أن أغلب عينة الدراسة متزوجون (59.88%)، تليها نسبة (33.53%) من بين أفراد العينة أعزب، تليها الأرملة بنسبة (4.19%) والمطلوقون بنسبة (2.40%).

8- وصف مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات الأهلية: وجاءت أقل من 5 سنوات أعلى نسبة (36.53%) لمن هم من فئة الشباب، تليها 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (24.55%) وهذه النسبة لمن هو ذوي خبرة، تليها 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات بنسبة (20.36%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة 15 سنة فأكثر بنسبة (18.56%)، ويتضح من هذه النسب أهمية سنوات الخبرة لما يساعد في تحديد أهم البرامج التنموية التي يحتاج إليها المجتمع المحلي لتنفيذها واستدامتها.

### نتائج الدراسة:

إجابة التساؤل الأول: ما أثر الإستراتيجية القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟

جدول رقم (2) يوضح أثر إستراتيجية القيادة لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية (ن = 167)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
1	تحرص إدارة الجمعية على زيادة الثقة بين العاملون لتمكينهم من إنجاز العمل.	73.05	122	23.35	39	3.59	6	450	89.82	150.00	20.66	2
2	توفر الجمعية بيئة مناسبة تحفز العاملين على إنجاز العمل.	67.66	113	26.35	44	5.99	10	437	87.23	145.67	20.06	3
3	تحرص إدارة الجمعية على مراجعة البيانات الخاصة بالعملاء.	73.65	123	22.75	38	3.59	6	451	90.02	150.33	20.71	1
4	تقدم الجمعية مكافآت مادية لتحفيز العاملين.	57.49	96	26.95	45	15.57	26	404	80.64	134.67	18.55	5

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
5	تتابع إدارة الجمعية طريقة تقديم الخدمة لعملائهم.	69.46	116	22.16	37	8.38	14	436	87.03	145.33	20.02	4
								المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الاوزان المرجحة	القوة النسبية (%)
								435.60	13.04	2178	726.00	86.95

يشير الجدول إلى آراء المبحوثين حول مدى يتحقق هذا البعد وهو بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (13.04) والمتوسط المرجح (435.60%) والقوة النسبية بلغت (86.95%).

وجاءت استجابات المبحوثين مرتبة وفق ما يلي : عبارة " تحرص إدارة الجمعية على مراجعة البيانات الخاصة بالعملاء " جاءت في الترتيب الأول بنسبة مرجحة (20.71%)، ثم الترتيب الثاني عبارة " تحرص إدارة الجمعية على زيادة الثقة بين العاملون لتمكينهم من إنجاز العمل " بنسبة مرجحة (20.66%)، ثم يلي ذلك الترتيب الثالث عبارة " توفر الجمعية بيئة مناسبة تحفز العاملين على إنجاز العمل " بنسبة مرجحة (20.06%)، ثم يلي ذلك الترتيب الرابع عبارة " تتابع إدارة الجمعية طريقة تقديم الخدمة لعملائهم " بنسبة مرجحة (20.02%)، ثم يلي ذلك الترتيب الخامس عبارة " تقدم الجمعية مكافآت مادية لتحفيز العاملين. " بنسبة مرجحة (18.55%).

وهذا ما أوصت عليه دراسة (أحمد يوسف عريقات، 2009) على أهمية منح العاملين مزيداً من الثقة لضمان تحقيق التطوير بالجمعية، وإن تهتم إدارة الجمعية بتشجيع العاملين من ناحية المادية والمعنوية لإنجازهم للعمل (عريقات، أحمد، 2009، ص21).

كما توفر الجمعية بيئة ملائمة لإنجاز العمل وهذا يساعد على زيادة مشاركة العاملين مع القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، لأن العاملين أكثر تعامل مع العملاء وأكثر معرفة باحتياجاتهم، وهذا ما توصلت إليه دراسة (محمد عرفات عبد الواحد، 2012) على أهمية توثيق العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض وبين القيادات الإدارية والعاملين، أيضاً أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل (عبد الواحد، محمد، 2012، ص- ص 1284-1285).

ولكن نجد إن إدارة الجمعية لم تراعى بشكل كافي كيفية تقديم مكافآت للعاملين، وهذا ما هدفت إليه دراسة فليشر تشن وآخرون (2014, Fleisher, Chen, et,al)، إلى أهمية تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين حتى يؤثر في أداء العمل بصورة ايجابية، مع العمل على زيادة دافعية العاملين وتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض (Chen ,Fleisher & et al, 2014,p18).

2- إجابة التساؤل الثاني: ما أثر إستراتيجية التعاون والتحالف لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟  
جدول رقم (3) يوضح أثر إستراتيجية التعاون والتحالف لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية

(ن = 167)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%						
1	تتجنب الجمعية أى صراع مع الجمعيات المحيطة.	133	79.64	28	16.77	6	3.59	461	92.02	153.67	15.60	1	
2	تعاون الجمعية والجمعيات الأخرى لإشباع احتياجات أكبر عدد من العملاء.	106	63.47	46	27.54	15	8.98	425	84.83	141.67	14.38	3	
3	تبحث الجمعية نقاط القوة التي تميز الجمعيات الناجحة وتسعى لتقديم خدماتها بشكل أفضل.	126	75.45	34	20.36	7	4.19	453	90.42	151.00	15.32	2	
4	الجمعية لديها شبكات عمل مع منظمات وجمعيات أخرى.	105	62.87	45	26.95	17	10.18	422	84.23	140.67	14.28	4	
5	تتغلب الجمعية على نقاط الضعف التي تعوق تقديم خدماتها.	98	58.68	54	32.34	15	8.98	417	83.23	139.00	14.11	5	
6	اتحالف مع الجمعيات فى المنطقة المحيطة لتقديم خدمات تنافس الجمعيات النشطة.	85	50.90	57	34.13	25	14.97	394	78.64	131.33	13.33	6	
7	اتلقى دعم حكومى مناسب يساعد فى تقديم خدمات للمجتمع بشكل جيد.	78	46.71	61	36.53	28	16.77	384	76.65	128.00	12.99	7	
		المؤشر ككل		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الاوزان المرجحة		القوة النسبية (%)	
		422.29		17.70		2956		985.33		84.29			

يشير الجدول إلى آراء المبحوثين حول مدى يتحقق هذا البعد وذلك بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (17.70) والمتوسط المرجح (422.29%) والقوة النسبية بلغت (84.29%). وجاءت استجابات المبحوثين مرتبة وفق ما يلي : عبارة " تتجنب الجمعية أى صراع مع الجمعيات المحيطة. " جاءت في الترتيب الأول بنسبة مرجحة (15.60%)، ثم الترتيب الثاني عبارة " تبحث الجمعية نقاط القوة التي تميز الجمعيات الناجحة وتسعى لتقديم خدماتها بشكل أفضل" بنسبة مرجحة (15.32%)، ثم يلي ذلك الترتيب الثالث عبارة " تعاون الجمعية والجمعيات الأخرى لإشباع احتياجات أكبر عدد من العملاء " بنسبة مرجحة (14.38%)، ثم يلي ذلك الترتيب الرابع عبارة " الجمعية لديها شبكات عمل مع منظمات وجمعيات أخرى " بنسبة مرجحة (14.28%)، ثم الترتيب الخامس عبارة " تتغلب الجمعية على نقاط الضعف التي تعوق تقديم خدماتها" ، ثم يلي ذلك الترتيب السادس عبارة " اتحالف مع الجمعيات فى المنطقة المحيطة لتقديم خدمات تنافس الجمعيات النشطة "، ثم يلي ذلك الترتيب السابع عبارة " اتلقى دعم حكومى مناسب يساعد فى تقديم خدمات للمجتمع بشكل جيد"، وبذلك جاءت بنسب مرجحة على التوالي (14.11% - 13.33% - 12.99%).





تكلفة خدماتها باستمرار"، ثم يلي ذلك الترتيب الخامس عبارة " تقدم الجمعية خدمات جديدة وبتكلفة أقل ما يمكن " ، وذلك بنسب مرجحة على التوالي (19.64% - 18.73%).

**1-** ويتضح من استجابات الباحثين إن تكلفة الخدمة التي تقدم للعملاء ملائمة لهم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع المحلي، وهذا ما أكدت إليه دراسة (عثمان بودحوش، 2008)، أن المنافسة أصبحت أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، فأصبح من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء ان تزداد بالمعلومات التي تؤهلها للمنافسة بشكل أحسن، وتهتم أيضًا بالبيئة الخارجية للمنظمة لتأقلم مع التحولات والتغيرات الاقتصادية المستمرة على المجتمع (بودحوش، عثمان 2008، ص ص 158 - 159).

كما يتضح من استجابات الباحثين إن تكلفة الخدمة تتحدد من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية ومن ثم عند تقليل تكلفة الخدمة تحتاج إلى المزيد من الوقت مع مراعاة قيمة البرامج التنموية التي تنفذها الجمعية . كما تكتفى الجمعية بالخدمات التي تقدمها دون تقديم خدمات جديدة أخرى نظرا لوجود خدمات ذو قيمة اجتماعية واقتصادية.

**المحور الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:****النتائج المرتبطة بالإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية:**

- أ- النتائج الخاصة بالتساؤل الأول: ما أثر الإستراتيجية القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟
- أن القيادات الإدارية بالجمعية تهتم بمراجعة بيانات العملاء لمعرفة أكثر الخدمات احتياجا.
  - التأكيد على مدى وجود بيانات صحيحة للعملاء لتأكد من أحقيتهم من الخدمة المقدمة لهم.
  - أهمية وجود ثقة متبادلة بين العاملين لاتمام العمل المكلفين به حتى لم يؤثر على انجاز العمل.
  - توفر الجمعية بيئة ملائمة لإنجاز العمل وهذا يساعد على زيادة مشاركة العاملين مع القيادات الإدارية فى اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ولكن نجد إن إدارة الجمعية لم تراعى بشكل كافي كيفية تقديم مكافآت للعاملين كمحفز رئيسي يزيد من الروح المعنوية فى إنجاز العمل.
- ب- النتائج الخاصة بالتساؤل الثانى: ما أثر إستراتيجية التعاون والتحالف لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟
- هناك تعاون بين الجمعيات الأهلية ويقدمون الخدمة بما تتناسب مع العملاء دون وجود خلافات أو صراعات بين الجمعيات المحيطة بها.
  - قدرة الجمعية على تحقيق التمييز لها بنقاط القوة للجمعية ومعالجة نقاط الضعف حتى تحافظ على مكانتها الاجتماعية فى المجتمع نظرا لكثرة الجمعيات الأهلية والتي تحاول أيضا تحقيق التمييز لها.
  - يتم تبادل العلاقات الاجتماعية بين الجمعيات وبعضها البعض من خلال التواصل الإلكتروني مع الجمعيات الأخرى.
  - عدم وجود مراعاة لنقاط الضعف التى تعانى منها الجمعية ومن ثم عدم اهتمام من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على معرفة نقاط الضعف بالجمعية لمعالجتها حتى تصبح نقطة قوة للجمعية وحتى تكون حافز للجمعية على مواجهة المشكلات الإدارية إن وجدت فيما بعد.
  - أهمية الدعم الحكومي الذى يتحقق بشكل محدود وليس أكثر من ذلك، وبذلك تعتمد الجمعيات الأهلية على بعضها البعض دون تدخلات أخرى.
- ج- النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث: ما أثر استراتيجية التمايز والجودة لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟
- هناك تمييز للجمعية من طريقة التعامل فى تقديم الخدمة للعملاء وهذا يحقق ولاء العملاء للجمعية الأهلية بزيادة تردهم على الجمعية ، وإن تقدم الجمعية البرامج جميع الخدمات التى يحتاج إليها العملاء من خدمات اقتصادية - اجتماعية - صحية - تعليمية تتميز بجودة عالية لضمان تحقيق رضاء العملاء عن الخدمة التى يحصلون عليها.
  - أهمية مراعاة تنوع البرامج التى توفرها الجمعية الأهلية بما يتناسب مع عدد كبير من العملاء، وبجودة عالية
  - تقدم الجمعية الخدمة بعد فترة من من الوقت نظرا لكثرة الخدمات التى يحتاج إليها العملاء.

د- إجابة التساؤل الرابع: ما أثر استراتيجية التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية؟

- إن تكلفة الخدمة التي تقدم للعملاء ملائمة لهم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع المحلي.

- كانت هناك تمييز لبعض الجمعيات الأهلية ( مؤسسة مصر الخير - الأورمان ) تقدم خدماتها بدون تكلفة بما يحقق رضا العملاء عن قيمة الخدمة لزيادة تردهم على الجمعية الأهلية وهذا يميز الجمعية عن الجمعيات الأخرى ويحقق الميزة التنافسية .

- إن تكلفة الخدمة تتحدد من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية ومن ثم عند تقليل تكلفة الخدمة تحتاج إلى المزيد من الوقت مع مراعاة قيمة البرامج التنموية التي تنفذها الجمعية .

- تكتفى الجمعية بالخدمات التي تقدمها دون تقديم خدمات جديدة أخرى نظرا لوجود خدمات ذو قيمة اجتماعية واقتصادية.

التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية:

الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

أ- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي استعانت بها الباحثة في تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة.

ب- نتائج الدراسة الحالية والتي اعتمدت عليها الباحثة من خلال تطبيق أدوات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.

ج- الإطار النظري للميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكيد على أهمية الدورات التدريبية للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- أهمية التنسيق بين الموارد المالية والإمكانات التي يحتاج إليها العاملين.
- أهمية الترابط والتعاون بين الفروع التابعة للجمعية لإحداث التكامل بين فروعها المتعددة.
- أهمية التواصل بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض.
- الحاجة إلى التغيير بالجمعية لتنظيم العملية الإدارية بما ينعكس على العملاء في سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية .
- أهمية تحقيق التعاون بين القيادات الإدارية والعاملين بالجمعيات الأهلية بما يحقق التمييز للجمعية الأهلية عن الجمعيات الأخرى.

التوصيات	الاستراتيجيات	التكتيكات	الأدوات	القائم بالتنفيذ
<p><b>العوامل الخارجية:</b></p> <p>1- بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء: لابد من متابعة إدارة الجمعية بعملائها بعد تقديم خدماتها إليهم.</p> <p>2- تحقيق رضا العملاء عن برامجها التنموية: أهمية تقليل الإجراءات الروتينية التي يقوم بها العميل لزيادة ترددهم في الجمعية .</p> <p>3- الجمعيات المحيطة بالجمعية الأهلية: أهمية التواصل الجمعيات الأهلية التي تقدم نفس خدماتنا.</p>	<p>إستراتيجية المبادأة: وهي تقوم الجمعية بمشاركة العملاء فى معرفة مدى جودة الخدمة المقدمة لهم.</p> <p>إستراتيجية التكلفة: وهي تهتم بتحديد الخدمات التي تقدم للعملاء بأقل تكلفة ممكنة مثل (جمعية الأورمان - مؤسسة مصر الخير)، وتمييزهم عن الجمعيات الأخرى.</p>	<p>تدريب العاملين والاختصاصيين على مهارات الاتصال بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض.</p>	<p>المحاضرات وورش عمل التي تقيّد العاملين والاختصاصيين الاجتماعيين.</p>	<p>مديرية التضامن الاجتماعي ثم الإخصائيين الاجتماعيين + أعضاء مجلس إدارة الجمعية + الموظفين العاملين بالجمعية</p>
<p>التسويق لبرامج الجمعية: تحديد أهداف محددة من إدارة الجمعية وهي المتابعة المستمرة بكيفية زيادة عدد العملاء المستفيدين من خدماتها.</p> <p>أيضا أتضح حاجة الجمعية لزيادة وسائل الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجمعية الأهلية.</p>	<p>إستراتيجية التمايز والجودة: وهي تهتم بزيادة وسائل الإعلان للجمعية بما يزيد من أهمية الخدمات التي تقدمها ويحقق تمييزها عن الجمعيات الأخرى.</p>	<p>الاجتماعات المستمرة: تقوم على زيادة وسائل الاعلان عن الخدمات التي تقدم لزيادة عملائها.</p>	<p>المقابلات الجماعية بين القيادات والعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين بالجمعيات.</p>	<p>مديرية التضامن الاجتماعي ثم أعضاء مجلس إدارة الجمعية</p>

**العائد من التصور المقترح:**

- المساهمة فى القضاء على مشكلة الفقر .
- المساهمة فى تحسين الرعاية الصحية للمستفيدين من خدماتها.
- المساهمة فى التعامل مع الأميين فى عمل نظام تتابع للعملاء التى تحتاج إلى هذه الخدمة.
- المساهمة فى تحديد برامج شهرية لتحسين الموارد الاقتصادية للعملاء .
- تحقيق التمايز للخدمات التى تقدمها للعملاء المستفيدين من خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق الميزة التنافسية بين الجمعيات وبعضها البعض بما يخدم العملاء المستفيدين من الخدمة .

## المراجع:

- 2- Colin Ball and Leith Dunn(1995): Non-Governmental Organizations, London,p8.
- 3- الخواجة، ليلي احمد وآخرون (2004): القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، ط 1، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ص7.
- 4- تحرير : عبد الوهاب، ايمن السيد (2003): دليل الجمعيات الأهلية التنموية فى محافظة القاهرة، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، ص 17.
- 5- أبو الحديد ، فاطمة على أبو الحديد (2015): دور المجتمع المدني فى مواجهة الفقر فى المناطق العشوائية، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ص: ص 14 : 16.
- 6- على ، زينب هلال (2012): دور الجمعيات الخيرية فى الحد من مشكلة الفقر، رسالة ماجستير ، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاداب ، ص 18.
- 7- Oloruntoba Titilayo Grace & Ogundare Olukoyejo Olajuwonlo (2011): STRATEGIES FOR SUSTAINING A NON-PROFIT ORGANIZATION, Sweden, Master's Thesis in Business Administration, School of Management Blekinge Institute of Technology ,p2.
- 8- السيسى، صلاح الدين حسن (2013): المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، القاهرة ، دن ، ص ص 103 - 104.
- 9- قاسم ، مجدى عبدالوهاب قاسم وشحاتة ، صفاء أحمد (2014): صناعة مستقبل التعليم الجامعى بين إرادة التغيير وإدارته، ط 1، القاهرة ، دار الفكر العربى، ص ص 351 - 352.
- 10- POPA ,Ion, et,al (2011): COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE PUBLIC SECTOR, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Volume 6 Issue 4 ,p:p2: 4.
- 11- أحمد، أسماء سعيد محمد (2010): آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، القاهرة، العدد 28، الجزء 2 ، ص: ص 25 : 86.
- 12- Cand ,Ramos Caroline & Røge, Jensen Lisbet (2010) : Integrating Business Models and Strategy for Sustained Competitive Advantage, Denmark, Copenhagen Business School,p19.
- 13- جاسم ، عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية ، د.ب ، د، ن ، 2018، ص1.
- 14- بدوي ، أحمد ذكي (1993): معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، ط3 ، بيروت، مكتبة لبنان، ص75.

- 15- عبدالفتاح، شيماء(2016): أفريقيا في تقرير التنافسية العالمي (2014- 2015)، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 44، المجلد 13 ، ص ص 3- 4.
- 16- إسبيقه، محمد عبد القادر (2013): دراسات إجتماعية معاصرة ، القاهرة ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ، ص34.
- 17- عبد اللطيف ،رشاد أحمد (2008): إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الإجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، ص230.
- 18- عريقات ،أحمد يوسف (2009): دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي السابع، الاردن، جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ص21.
- 19- عبد الواحد ،محمد عرفات (2012): أسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، دب ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، العدد 33، الجزء 3، ص- ص 1284- 1285.
- 20- Chen ,Fleisher & et al (2014) : Effects of employees' career competencies development on their organizations, Career Development International, Vol. 19 Issue 6,p18.
- 21- موسى ،أميرة محمود (2009) : آليات الجمعيات الأهلية في تمكين الأسر الفقيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ص 256.
- 22- سليم ،أسامة رأفت (2007): دور الدولة في مواجهة الفقر بين الإستمرار والتغير ، بحث منشور في المؤتمر العلمي السادس " الفقر وحقوق الأسرة .. آفاق جديدة للخدمة الإجتماعية" ، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالقاهرة ، المجلد الثاني ، في الفترة من 4 إلى 5 إبريل، ص 325.
- 23- سليمان ،منة الله سعيد عبد العزيز (2014): استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الاهلية، للحصول على درجة الماجستير في تنظيم المجتمع، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ص:34 :227.
- 24- بودحوش،عثمان (2008): تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 158- 159.