



مجلة

العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الانسانية والخدمات العلمية



العدد الثالث
يوليو ٢٠٢٤ م

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية



بحث بعنوان

الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية

إعداد

شيرين محمد إحسان عبد الحافظ

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

ملخص الدراسة:

يسعى البحث لتحديد طبيعة تطبيق الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وذلك من خلال تحديد الإنطلاق من تحديد دقيق لمستوى تطبيق الجمعيات الأهلية للموائمة الإستراتيجية ، وذلك ببُعديها الداخلي والخارجي على مستوى الجمعيات الأهلية ، والعمل على تحديد مدى تطبيق الجمعيات الأهلية لأبعاد تنمية القدرات المؤسسية وخاصة فيما يتعلق بتنمية القدرات البشرية وتنمية القدرات التمويلية وتنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات بإعتبارهم أبعاد تضم معظم وأهم الأبعاد التي تضم تحقيق التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية وتضم في طياتها القدرات الفرعية الأخرى ، ثم التأكيد على ضرورة الوقوف بموضوعية على الصعوبات التي تواجه تطبيق الجمعيات الأهلية للموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية بها ، وصولاً الى مجموعة من المقترحات التي تدعم توظيف الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها الى ضرورة العمل على تنمية وتطوير المعارف والخبرات والمهارات والإتجاهات لدى كل التخصصات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المؤسسية، وتغيير الوضع القائم في المؤسسة بالصورة التي تمكنها من إشباع إحتياجات المستفيدين من ناحية والتعامل مع التغيرات الداخلية في المؤسسة أو الخارجية المرتبطة بالبيئة وما يعتري المجتمع من تغيرات إقتصادية وسياسية وتكنولوجية وإجتماعية مستقبلاً .

الكلمات المفتاحية:

الموائمة الإستراتيجية - التوافق الإستراتيجي- التراصف الإستراتيجي - تنمية القدرات المؤسسية - الجمعيات الأهلية .

Study summary:

The research seeks to determine the nature of the application of strategic alignment as a mechanism for developing the institutional capacities of civil society organizations, by determining the starting point from an accurate determination of the level of application of strategic alignment by civil society organizations, with its internal and external dimensions at the level of civil society organizations, and working to determine the extent to which civil society organizations apply the dimensions of institutional capacity development, especially with regard to developing human capacities, developing financial capacities, and developing program and project support capacities, considering them dimensions that include most of the most important dimensions that include achieving institutional development for civil society organizations and include other sub-capacities, then emphasizing the need to stand objectively on the difficulties facing civil society organizations in applying strategic alignment as a mechanism for developing institutional capacities in them, arriving at a set of proposals that support the employment of strategic alignment as a mechanism for developing institutional capacities in civil society organizations. The study reached in its most important results the need to work on developing and improving knowledge, experiences, skills, and trends in all specializations responsible for planning and implementing institutional development programs, and changing the current situation in the institution in a way that enables it to satisfy the needs of beneficiaries on the one hand and deal with internal or external changes in the institution related to The environment and the economic, political, technological and social changes that will affect society in the future.

Keywords:

Strategic alignment - strategic compatibility - strategic alignment - institutional capacity development - civil society organizations.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة.

تعتبر الجمعيات الأهلية الوسط المهني الذي تقدم فيه مختلف برامج الرعاية الاجتماعية باعتبارها أحد أهم الأجهزة المجتمعية الأولية لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في المجتمع والتي تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التنموية ، من خلال ما تؤديه من أدوار محورية لخدمة المجتمع بجانب قدرتها على تعبئة الموارد البشرية وتحريك الركود في المجتمع ودعم المشاركة التنموية من جانب سكانه وزيادة إنتاجيته بأقل التكاليف الممكنة.

(بركات واخرون : ٢٠٢٠ ، ص ٢٠٦)

وقد إتفقت العديد من الدراسات والبحوث التي تمت في الحقل الاجتماعي أن للجمعيات الأهلية دوراً محورياً في صناعة التنمية المحلية وتكمل الجهود الحكومية القومية بما يعمل على أكدت نتائج الدراسات السابقة أيضاً على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمات الأهلية للنهوض بالمجتمعات وخاصة أن هذا النوع من المنظمات يمكن أن يؤثر على السياسة الاجتماعية وفي عملية إشباع الاحتياجات ومواجهة مشكلات المجتمع . (شكر : ٢٠٠٥ ، ص. ٤٣)

وكذلك تقديم الأنشطة الاجتماعية الهادفة الي مساعدة الفقراء وتلعب دوراً رائداً في مجال تحسين الأنظمة التعليمية وتقديم برامج للأطفال والشباب وكبار السن والمرأة وغيرها، وغالباً ما تعتمد على الإدارة والتمويل الذاتي والمرونة الابتكارية ، وتساهم في بناء الديمقراطية في إطار نسق مشترك من القيم والثقافة المجتمعية السائدة. (رفاعي ، عثمان : ١٩٩٧ ، ص ٤٧)

وبالرغم من الدور المحوري الذي تؤديه الجمعيات الأهلية في المجتمع وإسهاماتها الفاعلة في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة بالمجتمع ، إلا أن الجمعيات الأهلية قد تعاني من ضعف مصادر تمويلها ومشكلات إدارية تؤثر على فعاليتها وتضعف من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية . (غز : ٢٠٠٤ ، ص ١٢٢)

كما أنه تزيد من وتيرة معاناة الجمعيات الأهلية في ظل العولمة الكاسحة والتغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية تواجه الجمعيات الأهلية بمختلف مستوياتها وتشعب مجالات عملها النوعية في المجتمع ، إلا أن الجمعيات الأهلية عادةً ما تشترك في مواجهتها مجموعة من الصعوبة الداخلية والخارجية في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة بسبب التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة، وعدم القدرة على التكيف السريع مع تلك التغيرات . (كاظم : ٢٠٠٣ ، ص. ٢٠)

وتؤثر تلك التصدعات المتزايدة في إدارة عمليات الجمعيات الأهلية وتؤثر على كفاءتها على تحقيق أهدافها المؤسسية وتضعف من قدرتها على ما تؤديه تلك الجمعيات من دور حيوي في التنمية الاجتماعية وتلبية إحتياجات المجتمعات ومن ثم فتحتاج إلى تحليل دقيق لبيئة تلك

الجمعيات وإستقصاء منظم لإحتياجات مجتمعها الذاتي وإستكشاف طبيعة الوسط البيئي الذى تعمل من خلاله والعمل على توظيف إستراتيجيات فعالة لتحقيق النمو المهني والتأثير المطلوب لصالح إستدامة برامج وخدمات تلك الجمعيات بالمجتمع (P. ٣٩ . ١٩٩٤ : Arrossi)

وإستجابة لتلك التغيرات المجتمعية تبرز الحاجة الى تطبيق الموائمة الاستراتيجية كأحد الأدوات الإستراتيجية الفاعلة التى يمكن أن تُعدّ واحدة من أهم الآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية ، حيث أن الموائمة الاستراتيجية تساهم في تنسيق الأهداف المراد تحقيقها وتعمل على تحقيق التكامل للبرامج والموارد والأنشطة مع البيئة المحيطة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية ، وتقدم الخدمات المؤسسية بصورة تشاركية بما يدعم من مستوى رضا العملاء ، وبما يتناسب مع المجالات الداخلية والخارجية من خلال دعم عمليات البحث والتطوير المستمرة للجمعية وتقوية قدرتها التنافسية . (النمري وآخرون : ٢٠٢٣ ، ص ٢٠)

وتحتاج الموائمة الإستراتيجية الى تعظيم الإستفادة من جهود الخبراء والمهنيين المتخصصين فى تحليل المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة حتى يتم تصميم خطط إستراتيجية فعالة وبتوقيتات محددة لتنفيذ غايات الموائمة الإستراتيجية وفقاً للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية والعمل من خلال ثقافتها الفرعية والمجتمعية السائدة . (العربي و مراد : ٢٠١٨ ، ص ٨٢٩)

وكذلك تحتاج الموائمة الإستراتيجية الى العمل على توظيف كافة الموارد سواء التقنية وغير التقنية، وإعادة التفكير في كيفية إستثمار الموارد الداخلية والخارجية للمنظمات لتحقيق أهداف تنظيمية إضافية، وهذا يتطلب إجراء تعديلات محورية مثل تطوير الهيكل التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية وتنمية العنصر البشري وتأهيله بصفة مستمرة ، وتطوير البنية التحتية للمنظمة وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يخدم جودة المنظمة وعلاج أوجه القصور بها وتوظيف الموائمة الإستراتيجية لمكونات المنظمة الداخلية والخارجية معاً كموجه لتحقيق أداء أفضل للمنظمة . (عبد العال ويوسف : ٢٠٢٣ ص ٧٧)

ومن هنا تبرز أهمية الموائمة الاستراتيجية كأداة حيوية تمكن الجمعيات الأهلية من تحسين أدائها وتعزيز قدراتها المؤسسية ، حيث يعد تطوير القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية أحد العناصر الأساسية لزيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها التنموية بالمجتمع وتعالج التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق بضعف التخطيط الاستراتيجي، نقص الموارد المالية والبشرية، والافتقار إلى أساليب حديثة لإدارة العمليات الإدارية والتنظيمية للجمعيات الأهلية . (العمري : ٢٠١٩ ، ص ١٢٧)

كما أن الموائمة الاستراتيجية تحقق تكامل الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للجمعية مع الموارد والقدرات المتاحة، وكذلك مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وتعتمد الموائمة على تقييم شامل لقدرات الجمعية الداخلية، إلى جانب فهم عميق للفرص والتحديات التي تفرضها الظروف الخارجية بناءً

على تقييم دقيق للمنظمة، حتى يمكن وضع استراتيجيات ملائمة تساهم في تحقيق أهداف الجمعية بكفاءة أعلى تتطلب تطبيق عدة معايير أهمها " التواصل - الكفاءه - الحوكمة - المشاركة البنية التحتية - المهارات " حيث تؤدي الموائمة الإستراتيجية الى حدوث تأثير في عدة أبعاد بالمنظمة أبرزها " الإبداع - المخاطرة - الإستباقية " (حمود : ٢٠٢٢ ، ص ٧٩٣)

كما تعتبر عملية بناء القدرات المؤسسية بمثابة عملية متكاملة لتمكين المؤسسة ، وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بصورة مستدامة ويتم ذلك عن طريق إستخدام مدخلات متنوعة تخدم أهدافها وبرامجها التنموية، حيث يؤدي تنمية القدرات إلي إيجاد ترابط بين جميع جوانب المنظمة من حيث المهمة والهيكل والموارد والعلاقات والأنشطة بالإضافة إلي إدارة عملية التطور المؤسسي بأكملها بصورة أكثر فعالية . (الباجوري : ٢٠١٨ ، ص ٣١٢)

ونظراً لأن مهنة الخدمة الإجتماعية مهنة مؤسسية فتكمن أهمية بناء وتنمية القدرات المؤسسية كإستراتيجية أساسية تستخدمها المنظمات الإجتماعية كمقياس فعال للوقوف على مستوى قوة وفعالية الخدمات التي تقدمها المنظمة في مختلف مجالات الرعاية الاجتماعية بالمجتمع . (حجازي : ٢٠٠٦ ، ص ٢٠٠)

وعلى نفس المنوال فإن طريقة تنظيم المجتمع تمثل الطريقة الأساسية للعمل المهني والتي تؤكد على ضرورة أن تتم عملية تنمية القدرات المؤسسية بصورة مستمرة حتى يمكنها أن تساعد المنظمة علي تنمية قدراتها في مختلف المستويات الإدارية والبشرية والتمويلية، وتساعدنا علي فهم إتجاهاتها بشكل واضح وترتكز عملية تنمية القدرات المؤسسية على مجموعة من المتطلبات أبرزها المتطلبات المادية والبشرية والتنسيقية والتمويلية والمعلوماتية والتدريبية والتنظيمية. (زهران : ٢٠١٢ ، ص ١٢١)

وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية الموائمة الاستراتيجية كأداة لإدارة وتوجيه الموارد والأنشطة ومختلف العمليات التنظيمية لأجهزة الرعاية الإجتماعية ، لكن يوجد نقص في تناول البحثي للموائمة الإستراتيجية وخاصة تلك التي توضح كيفية توظيفها بشكل فعال في سياق تحقيق التنمية المؤسسية بالنسبة للجمعيات الأهلية على وجه الخصوص، وهو ما يتعين عليه دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق الموائمة الاستراتيجية وكيفية دعم تأثيرها الفعال على تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، ومن ثم تظل الموائمة الاستراتيجية أداة غير مستغلة بشكل كافٍ لتنمية القدرات المؤسسية ، بالرغم من وجود حاجة ملحة لإستكشاف دورها كآلية فعالة في تحسين وتنمية

الأداء والقدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، من خلال تحليل كيفية تكامل الاستراتيجيات مع الموارد والقدرات الداخلية، وكذلك مع الظروف البيئية الخارجية.

ومن ثم نما إلى ذهن الباحثة مجموعة من التساؤلات البحثية خاصة حول تحديد كيف يمكن للموامة الاستراتيجية أن تعمل كآلية فعالة لتحقيق التنمية المؤسسية في الجمعيات الأهلية، وما هي العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق تلك الاستراتيجية في هذا السياق؟ وأن ذلك المدخل يساعد في تحديد أبعاد البحث ويضع الأساس لتحليل دور الموامة الاستراتيجية في تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية .

أما فيما يتعلق بأهم البحوث والدراسات المرتبطة بصورة مباشرة والتي تمت في المتغيرات المرتبطة بتحقيق الموامة الإستراتيجية لبناء القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية ، وبإستقراءنا لتلك الدراسات التي تخدم أو تساهم في فهم الإشكالية البحثية الحالية وتساهم في الوقت ذاته في فهم متغيرات الدراسة فإننا سنجد تنوع في هذه الدراسات والبحوث كالتالي:-

المحور الأول : دراسات تتعلق بآليات الموامة الإستراتيجية :

فقد ركزت دراسة " هميسه " (٢٠١٥) على ضرورة تطبيق عدة آليات لتحقيق الموامة الإستراتيجية أبرزها ضرورة وضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة دعم القدرة التنافسية لها ، تفعيل التواصل بين مختلف أقسامها ، العمل وفقاً للتخطيط الإستراتيجي للمستقبل، العمل على علاج مقاومة العاملين بالمنظمة للتغيير ، مراعاة التخصيص الدقيق للموارد والإمكانات المتاحة بالمنظمة ، حيث تمثل الإدارة الإستراتيجية جانبان أحدهما التخطيط الإستراتيجي ويشمل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، والجانب العملي ويشمل مرحلتي تنفيذ وتقييم الإستراتيجية .

كما قدمت دراسة " عبيدي " (٢٠١٥) نماذج لإستخدام الإنترنت في إطار الموامة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ودعت الى ضرورة التكامل بين متغيرات نماذج الموامة الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالموامة الإستراتيجية للأعمال الإلكترونية ، والموامة التنظيمية للأعمال الإلكترونية ، والموامة التكنولوجية للأعمال الإلكترونية ، وهو ما قد ينتج عنه دعم إستراتيجية المنظمة وأعمالها وهيكلها التنظيمي بصفة مستدامة خاصة في مواكبة سوق العمل ودعم ميزتها وقدرتها التنافسية.

في حين كانت غاية دراسة " سوراب وديريك " Saurabh and Derrick (٢٠١٩) التحقق مما إذا كان التوافق بين القدرات التنظيمية أمراً خاصاً بالمنظمة أو أنه يمكن تحديد نمط يمكن التوقع

به من التوافقات عبر المنظمات وقد أشارت نتائجها الى أن الموائمة بين التفكير الإستراتيجي والقدرة الإستيعابية تختلف بالنسبة للمنظمات ذات التوجه الإستراتيجي مقارنة بالمنظمات ذات الأنواع الأخرى من التوجهات الاستراتيجية كما أن نمط الموائمة الإستراتيجية ينطبق على كل بعد من أبعاد القدرات التنظيمية كما تؤدي الى التوقع العلمي الواعي لمستقبل المنظمة وقدرتها على مواكبة التغيرات البيئية بها وتطوير مكوناتها الداخلية والخارجية لها .

كما سعت دراسة " الحمد " (٢٠١٩) الى قياس أثر الموائمة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بما يحقق الإبداع الإداري ، وقد توصلت الى وجود أثر لتطبيق الموائمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة سواء الموائمة الداخلية والخارجية على إدارة الأزمات وقد أوصت الدراسة بضرورة تدعيم قدرات العاملين نحو إستشعار الأزمات للوقاية منها وضرورة تدريبهم على سرعة علاج أي آثار مصاحبة لحدوث الأزمة ووضع سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات وإستشرافها بشكل إستراتيجي مخطط وفعال .

كما أفادت نتائج دراسة كلاً من " ديبغو و فابيولا " Fabiola and Diego " (٢٠١٩) إلى اقتراح إطار مصفوفة للتوافق الاستراتيجي، لتحقيق التوافق التنظيمي من خلال دمج البعد الأفقي للأداء المرتبط بالنتائج المدفوعة بالأنشطة التي تنفذها وحدات تنظيمية متعددة ، والبعد الرأسي المرتبط بنتائج الوحدات الفردية للمنظمة ، من خلال استخدام بنية معلوماتية متطورة تتكون من مقاييس كمية وعمليات إدارية خاصة بأنظمة قياس الأداء الاستراتيجي وبالإعتماد على معلومات دقيقة وكافية وتنسيق وتكامل بين مكونات المنظمة الداخلية والخارجية معاً بما يحقق أهدافاً إستراتيجية لها .

في حين ركزت دراسة " مخلف " (٢٠١٩) على قياس تأثير أبعاد التوافق الإستراتيجي وخاصة إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية البنية التحتية " هيكل الأعمال ، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي وخاصة على أبعاد التعلم والنمو والتدريب والتطوير والرضا الوظيفي والقدرة المالية ، وقد أوصت بضرورة إقناع متخذي القرار بأهمية تبني مداخل التوافق الإستراتيجي لمساهمتها الفعالة في تحديد الأولويات الإستراتيجية بما ينعكس على الأداء التنظيمي ككل ، مع ضرورة الإطلاع على أفضل الممارسات لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في البحث والتطوير لإنعكاس ذلك إيجابياً على عمليات التوافق الإستراتيجي للمنظمة .

كما كشفت دراسة " شيتشينغ شا " Xiqing Sha (٢٠٢٠) عن كيفية إدارة العملية الديناميكية للمواءمة الإستراتيجية لأعمال تكنولوجيا المعلومات ، وتبحث في التوافق الاستراتيجي بين نظام

معلومات الرعاية الصحية المطبق والاستراتيجية التنظيمية من منظور ديناميكي ، وتم تحديد نمطين مختلفين من الموائمة أحدهما نمط يحركه استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ونمط آخر يحركه استراتيجية الأعمال للمنظمة ، ويتم تطوير نموذج عملية الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأعمال بالمنظمة من خلال التركيز على البعد الاجتماعي للموائمة الاستراتيجية وتبحث في دور هذا البعد الذي يعد حاسماً وأساسياً بالنسبة للأبعاد الأخرى، في تحقيق الموائمة الإستراتيجية .

كما تناولت دراسة " سليمان " (٢٠٢١) أثر أبعاد التوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي وقد دعت نتائجها الى ضرورة تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل التعريفية للعاملين بالمنظمة بأهمية التوافق الإستراتيجي للمنظمة خاصة في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء المنظمي وضرورة زيادة إحتكاك العاملين بالفاعليات الخارجية عن المنظمة لكسب المزيد من خبرات ومستندات العمل وتوطيد علاقاتهم الإجتماعية وفهم المتغيرات المحيطة بالمنظمة ، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بصفة مستدامة وتوفير البنية التحتية للتكنولوجيا الملائمة لمقابلة التغير في إحتياجات العملاء سعياً لكسب رضاهم وزيادة فرص التعلم والنمو بإستمرار .

كذلك تناولت دراسة "سوكانيا " **Sukanya** " (٢٠٢١) إختبار نموذج يتم فيه فحص تأثير الموائمة الإستراتيجية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للخفة التنظيمية ودعم المرونة التنظيمية في التعامل مع المتغيرات البيئية ، وقد أوضحت نتائجها وجود تأثير إيجابي للموائمة الإستراتيجية على دعم مرونة الأداء التنظيمي وكوسيط أكثر أهمية في تعزيز الإرتباط الإستراتيجي بين الأداء والموائمة الإستراتيجية والتعامل بفاعلية مع التغيرات الداخلية والبيئية المحتملة للمنظمة .

كما أكدت نتائج دراسة " مكدونا " **McDonagh** " (٢٠٢١) على ضرورة الإستمرار في إستخدام الموائمة الإستراتيجية والتكنولوجيا الرقمية بإعتبارهما من أكثر القضايا أهمية للمسؤولين عن المنظمات الاجتماعية ، وتنمية الوعي بكيفية تعزيز دور المنظمات في تحقيق غايات الموائمة الفعالة وكيفية تحقيق ذلك من خلال توسيع نطاق المشاركة الفاعلة لقيادات المنظمات والعاملين بها كمورد بشري أساسي بها وتوظيف عقول الخبراء والمتخصصين في تطوير المنظمة وتنمية الحياة التنظيمية والعمل بها بصورة إستراتيجية تحقق غايات مستدامة .

كما سعت دراسة " أغنيم " (٢٠٢٢) الى قياس أثر التوافق الإستراتيجي في أنماط التحالفات الإستراتيجية وقد توصلت الى وجود أثر لأبعاد التوافق الإستراتيجي سواء الداخلي والخارجي في أنماط التحالفات الإستراتيجية وقد دعت الدراسة الى ضرورة قيام المنظمات بإجراء مطابقة بين

مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لها ، لما لها من دور إيجابي في صياغة التحالفات الإستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة كونها تساهم بفعالية في تحقيق المرونة والقدرة والإنسجام والالتزام والثقة المتبادلة بين شركاء التحالفات الإستراتيجية للمنظمة.

في حين إقترحت دراسة كلاً من " باسيلي وزكي " (٢٠٢٣) إستراتيجية للتعليم الثانوي الصناعي المزدوج لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في ضوء الأرجونوميكا "هندسة البشر" وقد توصلت إلى ضرورة البدء بتحليل بيئي موضوعي لواقع العمل بالإستراتيجية وإستقصاء إحتياجات العمل، وإقتراح مجموعة من البدائل المناسبة ، وبناء رؤية ورسالة وأهداف للخطة الإستراتيجية المقترحة ، وصولاً الى وضع معايير مقننة لمراجعة وتقييم الفجوات وقياس نتائج الأداء عقب تطبيق الإستراتيجية المقترحة، ويجب أن تتم عملية بناء الإستراتيجية في ضوء فلسفة المجتمع وأهدافه من بناء الإنسان . كما تناولت دراسة " روكي " Roque (٢٠٢٣) آثار تحميل تكاليف تكنولوجيا المعلومات على الموائمة الإستراتيجية والأداء التنظيمي وكذلك الأدوار المحتملة لكفاءة تكنولوجيا المعلومات في عصر الاقتصاد الرقمي، حيث تساعد تطبيق الموائمة الإستراتيجية على زيادة المرونة المؤسسية في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن تتعرض لها وتدعم خططها الإستراتيجية القدرة المؤسسية في التكيف مع التغيرات المجتمعية والتحولت التكنولوجيا بكفاءه عالية ، حيث تعزز الموائمة الإستراتيجية مجالات تكنولوجيا المعلومات وتدعم التوافق الإستراتيجي لها ومن ثم تطوير معدل الأداء التنظيمي طبقاً لتقنية المعلومات في المنظمات الحديثة.

فقد تطرقت دراسة " محمد " (٢٠٢٣) نحو البحث عن آليات إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجتمع ، وقد خلصت نتائجها الى ضرورة تطبيق آليات الموائمة بين إدارة المواهب القيادية وبين متطلبات تحقيق أهداف الجامعة ، وذلك من خلال تطبيق آليات الموائمة بين إدارة المواهب القيادية مع عمليات إدارة الموارد البشرية ، وذلك عن طريق تحديد المواهب القيادية وجذبها وتنمية المواهب وبناء قدراتها ، الإحتفاظ بالمواهب الفذه ، ثم تحديد المناصب القيادية الهامة ، وتحديد مخزون المواهب القيادية ، وصولاً الى مخرجات إدارة المواهب القيادية .

بينما تناولت دراسة " جاسم " (٢٠٢٣) الترافف الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات وقد ركزت على آليات هامة لتحقيق غايات الموائمة الإستراتيجية لتحقيق النمو التنظيمي وتنمية القدرات التنظيمية على مواجهة وإدارة الأزمات وأهمها دعم الإتصالات الفعالة للمنظمة وترشيد الحوكمة وبناء

نظم فعالة للشراكة ورفع مستوى البنى التحتية للمنظمة والعمل على إتخاذ إجراءات وقائية للحد من الازمات .

بينما قدمت نتائج دراسة كلاً من " عبد العال ويوسف " (٢٠٢٣) تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي وقد أشارت الى ضرورة التركيز على آليات النضج، والاتصال، القيمة، الحوكمة، الشراكة، وصقل المهارات المطلوبة للعمل ، ويجب إستخدام الموائمة الإستراتيجية للمنظمة من التركيز على الرقمية، ثم الانتقال للرقمنة لإرساء الأسس اللازمة للتحول الرقمي، والذي يعد أكثر تطوراً ويحتاج إلى تعبئة الجهود داخل المنظمة لتطبيقه على النحو الأمثل، وتحقيق أقصى استفادة من التطور الهائل في التكنولوجيا الحديثة.

بينما سعت دراسة " المهيترات " (٢٠٢٤) إلى قياس أثر التوافق الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وقد خلصت نتائج الدراسة الى ضرورة دعم أبعاد الموائمة الإستراتيجية الداخلية والخارجية بما يحقق المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي بأبعاده التميز القيادي والتميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات والخدمات التي تقدمها المنظمات لضمان إستدامة أنشطتها وخدماتها ، وضرورة نقل الخبرات للعاملين الجدد بالمنظمة و ضرورة دعم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة للإستجابة للتغيرات المحتملة والطارئة من خلال تبادل المهارات والخبرات المتاحة بالمنظمة .

المحور الثاني : دراسات تتعلق بتنمية القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية:

فقد تناولت دراسة " القشاوي " (٢٠١٥) سبل تنمية القدرات المؤسسية وخاصة فيما يتعلق بتنمية الأركان الهامة لتنمية قدراتها الذاتية من خلال زيادة التعاون مع منظمات التمويل وبناء علاقات مع المانحين ، والعمل على إنشاء لجان متخصصة لكل جمعية للبحث عن مصادر تمويل جديدة ، والعمل على تصميم إستراتيجية لبناء قاعدة تمويلية تستطيع من خلالها الجمعية أداء خدماتها وتحقيق أهدافها ، والدعوة الى تطبيق عمليات العمل مع مجتمع المنظمة وخاصة فيما يتعلق بدعم التعاون والتنسيق بين كل الجمعيات والمؤسسات والعاملين بها ، وتدريب العاملين لضمان تقديم خدمات بفاعلية أكثر للمستفيدين ، ودعم الشراكة والتشبيك بين الجمعيات الأهلية لتحقيق الإتصال وتبادل الخبرات بينهم ، وتوفير مؤشرات لتقييم برامجها ومشروعاتها .

كما أظهرت نتائج دراسة " عبد الله " (٢٠١٥) حول إسهام رأس المال الاجتماعي في تنمية القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي وذلك من خلال تنمية مهارات المشورة والإتصال والمشاركة وإستثمار الموارد الذاتية والمجتمعية لصالح الجمعية والمجتمع المحيط بها ، وتنمية قدرات

العاملين والمتطوعين ودعم الموارد المادية المخصصة لتنفيذ برامج الجمعية الأخذ بتطبيق إستراتيجيات التدعيم والتدريب والتمكين لتنمية القدرات المؤسسية ، وتوظيف أدوار المنظم الاجتماعي خاصة دور الخبير والمهني .

فقد سعت دراسة " سيد " (٢٠١٧) الى بناء نموذج مهني فى إطار تنظيم المجتمع لتحقيق التميز التنظيمي وقد ركزت أهداف النموذج على ضرورة تنمية القدرات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بتطوير التوجيه الإستراتيجي وبناء قدرات العاملين بالمنظمة وتطوير نمط القيادة بالمنظمة وزيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء .

بينما قد ركزت دراسة " عبد الغني " (٢٠١٧) على بُعد تنمية القدرات المعلوماتية للمنظمات الإجتماعية وقد أثبتت نتائج الدراسة أن إستخدام المنظمات لقواعد بيانات دقيقة ومحدثة يساهم في تحقيق أهدافها ، خاصة فيما يتعلق بتحسين خدماتها وبناء قوة المنظمة والقدرة علي بناء رأي عام مستدير في المجتمع، وسرعة الحصول علي المعلومات وتدفعها بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وتحسين مستوى الخدمات والتواصل مع متخذي القرارات والعلماء وقد دعت الدراسة الى ضرورة التدريب المستمر للعاملين حول سبل الإستفادة من التقنيات الحديثة في بناء القدرة المعلوماتية.

فقد تناولت دراسة " محمود " (٢٠٢٠) أبعاد تنمية القدرات التنظيمية كآلية هامة تساعد المنظمات علي تحقيق أهدافها وتتمثل تلك الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة البرامج، إدارة الموارد المالية، التنسيق مع المؤسسات الأخرى وعليه فهذا البحث يهدف إلى تحديد مدي استفادة المؤسسات من أبعاد تنمية القدرات المؤسسية ، حيث أكدت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية من أهم أبعاد تنمية القدرات المؤسسية لمساعدة المنظمات علي تحقيق أهدافها، وكان من أهم المقترحات اللازمة لتفعيل وتنمية القدرات التنظيمية نشر ثقافة التميز المؤسسي للعاملين والإهتمام بالتعليم والتدريب المستمر لرفع كفاءتهم.

كما تناولت دراسة " تشي " Qi " (٢٠٢٠) ضرورة مواكبة المنظمات الإجتماعية بمختلف مجالات عملها للتغيرات الخارجية الطارئة على سياسة عملها والعمل على تنمية قدراتها المؤسسية بخطط مستدامة ، خاصة فيما يتعلق بكيفية تنمية القدرة التنافسية و تأثير القدرة التقنية والجودة المؤسسية الخارجية على الصمود أمام التحديات التي قد تواجهها المؤسسة ، علاوة على تنمية أنشطة المؤسسة الإبتكارية وتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير عملها ، والإستثمار الأمثل لمواردها المتاحة أو تلك التي يمكن أن تدبرها مستقبلاً .

كذلك هدفت دراسة "عبد الكريم" (٢٠٢٠) الى الكشف عن طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لتنمية القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، وقد ركزت الدراسة على ضرورة تطبيق آليات الشفافية والمساءلة والديموقراطية والتمكين وذلك من أجل توسيع الأفراد المكونين لمجتمع المنظمة ليكونوا أكثر قوة وفعالية وتقوية قدراتهم على المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات المؤسسية وتحمل مسئوليتها بما يمكن الجمعيات الأهلية من بناء وتفعيل قدراتها المؤسسية بصفة مستدامة .

كما أكدت دراسة "عبد الوهاب" (٢٠٢٠) على أهمية التطوير والتنمية المؤسسية كأحد دعائم عمل المنظمات وأحد أهم أولويات إستدامتها في خدمة المجتمع الذي تنشأ فيه ، وقدر ركزت الدراسة على ضرورة تنمية القدرات المؤسسية من خلال المستوى الفردي والتنظيمي والمجمعي ، ومن خلال تطبيق آليات التطوير والتغيير والتنمية والبناء المؤسسي ، وذلك بالإعتماد على الخبرات والمهارات وتحديد الاحتياجات مجتمع المنظمة وتنمية الموارد البشرية والمادية بها وتطوير النظم الادارية والتكنولوجيا بالمنظمة بما يحقق تنمية مستمرة للأداء المؤسسي لها .

كما إستهدفت دراسة "عمر" (٢٠٢٠) تنمية القدرات المؤسسية من خلال تنمية الأبعاد المرتبطة بالكوادر الإدارية والفنية بالمنظمة ودعم الموارد المالية والتقنية والبنية التحتية والقيادة الإستراتيجية وإدارة العمليات والبرامج ودعم الشبكات وعملية الربط بين المنظمات وبين المنظمات الأخرى في المجتمع ودعم آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني وذلك من خلال تنمية أساليب العمل داخل المنظمات والاهتمام ببرامج التدريب ، الإهتمام بالبحوث وخاصة ما يتصل منها بقياس العائد، الإهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة وتطوير برامجها .

في حين تناولت دراسة "بيتش" Bich (٢٠٢٣) تأثير بناء القدرات المؤسسية على المستوى المؤسسي وقد ركزت على الكشف عن فعالية وتأثيرات تدخلات تنمية المهارات القيادية من خلال ورش العمل وبرامج التدريب المتخصصة وتنمية القدرات المؤسسية من خلال دعم التواصل بين المؤسسات وتنمية التعاون والشراكة وتطوير السياسات والممارسات المتعلقة بالمنظمة ، وتوسيع علاقاتها وشبكاتنا وشراكاتها من أجل تحقيق أهدافها المؤسسية في التطوير والابتكار المستدامة للمنظمة وخططها الإستراتيجية.

كما تناولت دراسة "ليكرمان" Lechterman (٢٠٢٤) ضرورة دعم القدرات المؤسسية للمنظمات الاجتماعية بما يعود بالنفع على مشروعاتها وبرامجها وذلك من خلال الإعتماد على نهج واعد لتعزيز العدالة الاجتماعية للمنظمة كواجب لتعزيز القدرة المؤسسية لها وتطبيق آليات وسياسات

تدعم تنمية قدراتها المؤسسية ، وتطوير رؤيتها للعلاقة بين المنظمة وبيئتها وعلاج التحديات التنظيمية لها ، والعمل على إدخال التحسينات المطلوبة والمشاركة بفاعلية فى برامج التنمية المحلية التى يمكن أن تمنح المنظمة قوة داعمة للبيئة المحيطة بها وتنمى قدرتها التنافسية فيما تقدمه من برامج ومشروعات تنموية .

تحليل الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة وموقف الدراسة الحالية منها :-

- (أ) فيما يتعلق بالمحور الأول الخاص بالدراسات المتعلقة بآليات الموائمة الإستراتيجية :
- (١) إستخدمت بعض الدراسات مفاهيم مرادفة للموائمة الإستراتيجية منها التوافق الإستراتيجي والتراصيف الإستراتيجي .
- (٢) ركزت الدراسات على ضرورة تطبيق آليات لتحقيق الموائمة الإستراتيجية أبرزها ضرورة وضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة دعم القدرة التنافسية لها
- (٣) دعت الى ضرورة تفعيل التواصل بين مختلف أقسام المنظمة والعمل وفقاً للتخطيط الإستراتيجي للمستقبل، العمل على علاج مقاومة العاملين بالمنظمة للتغيير ومراعاة تخصيص الدقيق للموارد والإمكانات المتاحة بالمنظمة.
- (٤) رأت معظم الدراسات أن للموائمة الإستراتيجية جانبان أحدهما التخطيط الإستراتيجي ويشمل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، والجانب العملي ويشمل مرحلتي تنفيذ وتقويم الإستراتيجية .
- (٥) ربطت الدراسات بين الموائمة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية فيما تقدمه المنظمات الإجتماعية من برامج وخدمات للمجتمع المحيط بها .
- (٦) أكدت الدراسات على أن تطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية يؤدي الى التوقع العلمي الواعي لمستقبل المنظمة وقدرتها على مواكبة التغيرات البيئية بها وتطوير مكوناتها الداخلية والخارجية.
- (٧) أظهرت الدراسات أنه من مزايا تطبيق الموائمة الإستراتيجية بأبعادها سواء الموائمة الداخلية والخارجية يؤدي الى تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الإبداع الإداري بها وتنمية قدراتها على إدارة الأزمات وإشرافها بشكل إستراتيجي مخطط وفعال .
- (٨) دعت الدراسات الى ضرورة تطبيق الموائمة الإستراتيجية من خلال إستخدام بنية معلوماتية متطورة تتكون من مقاييس كمية وعمليات إدارية خاصة بأنظمة قياس الأداء الاستراتيجي وبالإعتماد على معلومات دقيقة وكافية وتنسيق وتكامل بين مكونات المنظمة الداخلية والخارجية معاً .

٩) ربطت بعض الدراسات بين تأثير تطبيق الموائمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي وخاصة على أبعاد التعلم والنمو والتدريب والتطوير والرضا الوظيفي والقدرة المالية وتكنولوجيا المعلومات بالمنظمات الإجتماعية .

١٠) أوصت بعض الدراسات بضرورة تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل التعريفية للعاملين بالمنظمة بأهمية التوافق الإستراتيجي للمنظمة ورفع مستوى الأداء التنظيمي والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بصفة مستدامة وتوفير البنية التحتية للتكنولوجيا الملائمة لمقابلة التغير في إحتياجات العملاء .

١١) أشارت بعض الدراسات الى ضرورة تعزيز الموائمة الإستراتيجية في ظل التحول الرقمي من خلال تعزيز التركيز على آليات النضج والاتصال والقيمة والحوكمة والشراكة وصل المهارات المطلوبة للعمل .

١٢) كما خلصت نتائج بعض الدراسات الى ضرورة دعم أبعاد الموائمة الإستراتيجية الداخلية والخارجية بما يحقق المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي خاصة بأبعاد التميز القيادي والمعرفي والبشري والتميز بالعمليات والخدمات التي تقدمها المنظمات لضمان إستدامة أنشطتها وخدماتها.

(ب) المحور الثاني فيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بتنمية القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية:

١- دعت الدراسات الى ضرورة دعم سبل تنمية القدرات المؤسسية وخاصة فيما يتعلق بتنمية الأركان الهامة لتنمية قدراتها الذاتية من خلال زيادة التعاون مع منظمات التمويل وبناء علاقات مع المانحين ، والعمل على إنشاء لجان متخصصة للبحث عن مصادر تمويل جديدة .

٢- كذلك ربطت بعض الدراسات بين تنمية القدرات المؤسسية وبين تطبيق عمليات العمل مع مجتمع المنظمة وخاصة فيما يتعلق بدعم التعاون والتنسيق بين كل الجمعيات والمؤسسات والعاملين بها ، وتدريب العاملين ، ودعم الشراكة والتشبيك بين الجمعيات الأهلية لتحقيق الإتصال وتبادل الخبرات بينهم ، وتوفير مؤشرات لتقييم برامجها ومشروعاتها .

٣- كما دعت الدراسات الى ضرورة التركيز تنمية قيم رأس المال الإجتماعي بالمنظمات الإجتماعية بما يعمل على تحقيق تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الاجتماعية وذلك من خلال تنمية مهارات المشورة والإتصال والمشاركة وإستثمار الموارد الذاتية والمجتمعية لصالح الجمعية والمجتمع المحيط بها ، وتنمية قدرات العاملين والمتطوعين ودعم الموارد المادية بها .

٤- كذلك ربطت بعض الدراسات بين تنمية القدرات المؤسسية وبين تطوير التوجيه الإستراتيجي وبناء قدرات العاملين بالمنظمة وتطوير نمط القيادة بالمنظمة وزيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء

٥- كما أشارت الدراسات الى ضرورة تنمية القدرات المؤسسية من خلال بناء قواعد بيانات دقيقة ومحدثة يساهم في تحقيق أهدافها ، خاصة فيما يتعلق بتحسين خدماتها وبناء قوة المنظمة وضمان سرعة الحصول علي المعلومات وتدفعها بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وتحسين مستوى الخدمات والتواصل مع متخذي القرارات والعملاء وقد دعت الدراسة الى ضرورة التدريب المستمر للعاملين حول سبل الإستفادة من التقنيات الحديثة في بناء القدرة المعلوماتية

٦- كما إتفقت الدراسات فى التأكيد على تنمية القدرات المؤسسية من خلال تنمية أبعاد هامة بالمنظمة منها التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة البرامج، إدارة الموارد المالية، التنسيق مع المؤسسات الأخرى .

٧- كما أكدت الدراسات على ضرورة تنمية القدرات المؤسسية من خلال الإنطلاق من سياسة عمل المنظمات الاجتماعية والعمل على تنمية قدراتها المؤسسية بخطط مستدامة ، خاصة فيما يتعلق بكيفية تنمية القدرة التنافسية و تأثير القدرة التقنية والجودة المؤسسية الخارجية على الصمود أمام التحديات التى قد تواجهها المؤسسة ، علاوة على تنمية أنشطة المؤسسة الابتكارية وتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير عملها ، والإستثمار الأمثل لمواردها المتاحة أو تلك التى يمكن أن تدبرها مستقبلاً.

٨- كما كشفت بعض الدراسات عن مزايا ممارسة آليات الحكم الرشيد لتنمية القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، وذلك من خلال تطبيق آليات الشفافية والمساءلة والديموقراطية والتمكين والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات المؤسسية و بناء وتفعيل قدراتها المؤسسية بصفة مستدامة .

٩- كما ربطت بعض الدراسات بين تنمية القدرات المؤسسية من خلال الأبعاد الثلاثة للتنمية المؤسسية وهى التنمية على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي .

١٠- كما إتفقت الدراسات فى ضرورة تنمية القدرات المؤسسية من خلال تنمية الأبعاد المرتبطة بتنمية الكوادر الإدارية والفنية بالمنظمة ودعم الموارد المالية والتقنية والبنية التحتية والقيادة الإستراتيجية وإدارة العمليات والبرامج ودعم الشبكات وعملية الربط بين المنظمات وبين

المنظمات الأخرى والاهتمام ببرامج التدريب، الإهتمام بالبحوث وخاصة ما يتصل منها بقياس العائد ، والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة وتطوير برامجها .

١١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى ضرورة تنمية القدرات الأساسية للمنظمات الإجتماعية خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية والتمويلية ودعم البرامج والمشروعات وتنمية قدراتها على الدعم الفني .

١٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى تركيزها على الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية .

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة :

يمكن الإسترشاد بأهم المنطلقات النظرية المناسبة لموضوع الدراسة الحالية من خلال ما يلى :-
(١) نظرية المنظمات :

تستند النظرية إلى أن للمنظمات دور حيوي فى مساعدة المجتمع المحلي الذي تنشط فيه بما يحقق أهدافها وذلك من خلال إشباع إحتياجاته والسعي لمواجهة مشكلاته (عبد اللطيف ، ١٩٩٩ ، ص ١٤٣)

وتعرف المنظمة من المنظور الاجتماعى بأنها وحدة إجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافاً محددة للأعضاء العاملين فيها بجانب تحقيق العناية والإهتمام بالمجتمع الذى تنشط فيه المنظمة . (أبو النصر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥)

كما أن المنظمة بمثابة نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم ، وبها هيكل إدارى متفق عليه . (السيد ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٧٣)

ووفقاً لإفتراضات نظرية المنظمات التى تخدم موضوع الدراسة الحالية فتوجد مجموعة من المتطلبات التى تحتاجها المنظمة حتى تستطيع القيام بوظائفها وتحقق أهدافها وأبرزها ما يلى :-

- (١) توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.
- (٢) تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.
- (٣) تنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.
- (٤) العمل على حصول المنظمة على الموارد التى تحتاجها من البيئة واللازمة فى تحقيق أهدافها.
- (٥) التنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد ذلك التنسيق على تحقيق أهداف المنظمة.

(٦) إيجاد تنظيم لتقسيم العمل حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسؤوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل . (صادق ، ١٩٩٨ ، ص . ٢١٩)

(٧) توجد أربع مجموعات أساسية كمتطلبات تنظيمية للمنظمات، وهي كالآتي:-
أ. الأفراد: وهم الأعضاء العاملون بالمنظمة والذين ينتمون إليها وتمثل تلك المجموعة الموارد البشرية.

ب. المعدات والأدوات: تمثل الموارد المادية للمنظمة .

ج. الرسميات والقواعد والإجراءات: النظم الرسمية التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

د. التنظيم غير الرسمي: يتمثل في شكل العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة والتي تدعم العلاقات الرسمية للعمل بالمنظمة .

ويمكن للباحثة أن توظف نظرية المنظمات في خلال الدراسة الحالية خاصة فيما يرتبط بتطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية لمجتمع المنظمة الداخلي والخارجي لها ، فالمنظمات الإجتماعية على مختلف مجالات عملها تسعى الى مواجهة المعوقات التنظيمية والتمويلية التي تواجه تطبيق خططها الإستراتيجية وتحد من قدرتها على تحقيق اهدافها ، كما يجب البدء بتطبيق الموائمة الإستراتيجية من خلال إجراء تحليل دقيق لمجتمع المنظمة الداخلي والبيئي لها بما يرصد مواطن القوة بها وجوانب الضعف وكذلك إغتنام الفرص المتاحة لنموها والحد من التهديدات التي تعترض المنظمة ، ومن ثم فالموائمة الإستراتيجية تعتبر من الممارسات الفعالة التي تعمل على تحقيق الدعم والتحسين المستمر وخاصة لتحقيق أهدافاً إستراتيجية للمنظمة وتنمي قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية التي تواجه المنظمة وتدعم قدرتها التنافسية مع قرنائها في المجتمع وفي نفس مجال عملها .

ويمكن تطبيق أبعاد تنمية القدرات المؤسسية التدريبية خاصة للعاملين بالمنظمات الأهلية كمورد بشري بها ويعتبروا أحد المجموعات الأربعة الأساسية كمتطلبات تنظيمية لتلك المنظمات حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها ، وحتى تستطيع المنظمات الأهلية القيام بوظائفها وتحقق أهدافها بالشكل المطلوب يجب عليها العمل على تدريبهم وبث قيم المنظمة في العاملين وتنمية التفاعل والإتصال بينهم وبين مختلف مكونات المنظمة كما أن تنمية قدرات المنظمة على الدعم الفني وتوفير خبراء متخصصين وتكوين لجان أو وحدات متخصصة لتقديم الدعم الفني كأحد أركان تنمية القدرات المؤسسية كمتطلب ضروري حتى تستطيع المنظمات القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها بما يعود بالنفع على المجتمع ككل وهو ما ينعكس إيجاباً على تنمية القدرات المؤسسية فيما

يرتبط بما تقدمه من برامج ومشروعات وتطفي عليها من التحسين والجودة المستمرة بما يلبي رضا المستفيدين من خدماتها .

(٢) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة :

نتيجة لأن نموذج العمل مع مجتمع المنظمة يتعامل بشكل مباشر مع المنظمة الاجتماعية كوحدة اجتماعية قائمة بذاتها وتربطه علاقات تبادلية بالمجتمع الذي تتواجد فيه ، فالمنظمة كيان يجب التعامل معه مهنيًا بجوانبه الذاتية كمجتمع داخلي له سماته ومكوناته وإحتياجاته ، والى جانب التعامل بفاعلية مع البيئة الخارجية للمنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها وبرامجها ومواكبة التغيرات المجتمعية بما يساعد على زيادة فاعلية المنظمة ككل بالمجتمع وبممكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتغيرات التالية :-

أ. العمل على تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.

ب. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل علي علاجها .

ج. المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الاداري والجهاز المهني بالمنظمة .

د. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات بينهم وللارتقاء بالتنسيق والتكامل بها .

هـ. يندرج ضمن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها النموذج هو العمل على تنمية قدرات وتطوير المنظمة للتعامل مع التحديات التي تواجه كلاً من العاملين والمستفيدين بالمنظمة من خلال دراسة تلك الصعوبات وبالتالي تحديد عواملها والتي تحول دون تحقيق الأهداف وتعرقل جهود تحسين وتطوير قدرات المنظمة .

و. يركز النموذج على تطوير البرامج والخدمات المؤسسية وتعديلها من أجل تقديم خدمة أفضل للمستفيدين لإشباع إحتياجاتهم وتلبي تطلعاتهم .

ز. يقوم النموذج على ضرورة تحقيق التعاون والتكامل بين جهود فريق العمل بالمنظمة ككل .

يؤكد نموذج العمل مع مجتمع المنظمة على ضرورة السعي لتحسين وتطوير أداء العاملين بالجمعية من خلال رفع كفاءتهم وتحقيق أهدافها والتنسيق مع الجمعيات الأخرى ذات الصلة . (عبد العال ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٧٦)

ويمكن للباحثة أن تقوم بتوظيف نموذج العمل مع مجتمع المنظمة وفقاً للدراسة الحالية من خلال المحاور التالية :-

١. الجمعيات الأهلية بمثابة نسق إجتماعي له بناء ووظيفة يجب أن يتم تنمية قدراته بصفة مستمرة لكي يتمكن من تحقيق أهدافه.
٢. يجب البدء بإجراء تحليل دقيق لمجتمع الجمعيات الأهلية الداخلي والخارجي قبل البدء فى عملية بناء وتنمية قدراتها المؤسسية .
٣. يتم حصر جملة التحديات الداخلية والبيئية التى تواجه الجمعيات الأهلية والتي تقلل من قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية .
٤. يجب العمل على إستقصاء آراء المستفيدين من برامج وخدمات الجمعيات الأهلية سعياً لكسب رضاهم وتجويد مستوى خدماتها .
٥. يوجد علاقات تبادلية بين مجتمع الجمعيات الأهلية وبيئتها الخارجية ويجب السعي قُدماً لربطهما وتقوية العلاقات الفاعلة بينهما.
٦. يجب العمل على دعم العلاقات التكاملية والتنسيق الدائم بين مكونات وأقسام الجمعيات الأهلية لتصبح وحدة متكاملة .
٧. يجب العمل على تنمية القدرات التمويلية لعلاج مشكلات نقص الموارد اللازمة للجمعيات الأهلية وتنمية قدرتها على دعم مشروعاتها .
٨. الإستعانة بخبراء متخصصين فى تنمية القدرات التدريبية والدعم الفني بالجمعيات الأهلية بما يحقق أهدافها الإستراتيجية .
٩. تقوية العلاقات البيئية للجمعيات الأهلية بالجهات والتنظيمات الأخرى الموجودة بالمجتمع ودعم التواصل والتنسيق والتعاون المستمر فيما بينهم .
١٠. النقيوم المستمر لمجمل الأنشطة والبرامج والمشروعات التى تقدمها الجمعيات الأهلية وتنمية قدراتها على التحسين المستمر لها .

ثالثاً: تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها:

في إطار ما تم عرضه من معطيات نظرية للدراسة ووفقاً لإستقراء ما أوصت به نتائج الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية وأهدافها خاصة فيما يتعلق بالموائمة الإستراتيجية كآلية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتبعاً لما تم الإسترشاد به من أنسب الموجهات النظرية للدراسة وفي إطار الإلمام بالأساس المهني لطريقة تنظيم المجتمع ، ووفقاً للإطار النظري للدراسة ، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية من خلال ما يلى :-

(الإنطلاق من تحديد مستوى تطبيق الجمعيات الأهلية للموائمة الإستراتيجية ، وتحديد مدى تطبيق الجمعيات الأهلية لأبعاد تنمية القدرات المؤسسية الخاصة بتنمية القدرات البشرية وتنمية القدرات

التمويلية وتنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات، والوقوف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الجمعيات الأهلية للموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية بها ، وصولاً الى مجموعة من المقترحات التي تدعم توظيف الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية)

رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن أن تحدد أهمية الدراسة في الآتي:

١. تقع الدراسة ضمن القضايا البحثية الهامة بالخطوة البحثية لقسم تنظيم المجتمع .
٢. التزايد المستمر فى أعداد الجمعيات الأهلية وحاجتها المستمرة لتجويد خدماتها وتحقيق اهدافها بصورة إستراتيجية .
٣. تقع الجمعيات الأهلية ضمن تصنيف أجهزة تنظيم المجتمع الأولية والتي تمارس من خلالها الطريقة ومن ثم تسعى الدراسة الحالية الي تطوير برامجها وتحقيق التنمية المؤسسية لها بما يسهم في رفع كفاءتها وفعاليتها.
٤. بالرغم من وجود عدة دراسات وبحوث تناولت متغيرات مرتبطة ببناء قدرات الجمعيات الأهلية إلا أنه لا يوجد في حدود علم الباحثة دراسات أو بحوث تناولت موضوع " الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية "

خامساً: أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلى :-

١. قياس واقع الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
٢. تحديد مدى تطبيق الجمعيات الأهلية لأبعاد تنمية القدرات المؤسسية الخاصة بتنمية القدرات البشرية ، تنمية القدرات التمويلية ، تنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات.
٣. تحديد المعوقات التي تواجه الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
٤. تحديد مقترحات تفعيل الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

سادساً: فروض الدراسة :

(١) الفرض الأول للدراسة ومؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية متوسطاً "

ويمكن إختبار الفرض الأول للدراسة من خلال المؤشرات التالية:-

أ- أبعاد الموائمة الإستراتيجية الداخلية للمنظمة .

ب- أبعاد الموائمة الإستراتيجية الخارجية للمنظمة.

(٢) الفرض الثاني للدراسة ومؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية مرتفعاً "

ويمكن إختبار الفرض الثاني للدراسة من خلال المؤشرات التالية:-

أ- تنمية القدرات البشرية .

ب- تنمية القدرات التمويلية .

ج- تنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات.

(٣) الفرض الثالث للدراسة ومؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية كألية وتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية "

سابعاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري :-

(١) مفاهيم الدراسة :

أ. مفهوم الموائمة الإستراتيجية :

تعرف بأنها شبكة من العناصر والأنشطة وثيقة الصلة والتي تتم في سياق تنظيمي معين بما يساهم في تحسين قدرة المنظمة على إستخدام الموارد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وللموائمة الإستراتيجية نوعان الأول هو الموائمة الخارجية وهي ملائمة شكل وتكوين المنظمة وهيكلها التنظيمي بالنظر الى الظروف البيئية للمنظمة ، والثاني هو الموائمة الداخلية وهي تكوين متماسك للأنشطة داخل المنظمة مع وجود تكامل بين إستراتيجية المنظمة والبنية والنظم وبعضها البعض . (الحمد : ٢٠١٩ ، ص. ٧)

كذلك عرفت بعض الكتابات العلمية المتخصصة الموائمة الإستراتيجية بأنها مترادف مفاهيم " التراصف الإستراتيجي ، التوافق الإستراتيجي " وذلك بإعتبارهم " عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الآليات الضرورية لمساعدة المنظمة على الإستثمار الأمثل لمواردها المادية ونظمها التكنولوجية

وذلك من خلال التوافق الإستراتيجي والتكامل الوظيفي بين مكوناتها الداخلية وبيئتها الخارجية لتجنب التضارب في الأهداف وتوحيد الجهود نحو ما تصبو الى تحقيقه المنظمة . (عبد العال ، يوسف : ٢٠٢٣ ، ص. ٨١)

وفي إطار الدراسة الحالية فتقصد الباحثة بمفهوم الموائمة الاستراتيجية إجرائياً ما يلي :-

- ١- عبارة عن إستراتيجية توظفها الجمعيات الأهلية وتأخذ بعين الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للجمعية .
- ٢- العمل مع وحدات المنظمة والإدارات والفرق والأفراد لربط جهودهم بالأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة .
- ٣- تتحقق الموائمة الإستراتيجية من خلال آليتين مترابطتين هما (أ)التأسيس الأولي للمشروع بشكل دوري في مواعيد ثابتة، (ب) التوجيه والتعديل المستمر للمشروع .
- ٤- عملية مستمرة طوال العام فهي خيارات إستراتيجية يجب أن تتخذ للتعامل مع التغيرات البيئية .
- ٥- إستراتيجية تقوم على أن جميع المجالات سواء كانت داخلية أو خارجية يجب أن تكون منسجمة مع بعضها البعض..
- ٦- عملية تخطيط وتنفيذ الممارسات لضمان أن استراتيجيات المنظمة تدعم أهدافها العامة .
- ٧- تشمل الأعمال المتوافقة استراتيجياً على العمليات والأساليب والممارسات المقررة التي تعمل في انسجام تام لتحقيق أهداف الشركة طويلة المدى .
- ٨- التناغم بين الأهداف وتنفيذ خطط تكنولوجيا المعلومات مع أهداف الهيكل التنظيمي للعمل.
- ٩- التنسيق ما بين المجالات الخارجية للعمل .
- ١٠- علاقات معقدة ما بين المجالات الخارجية والداخلية وأيضاً المجالات الخارجية مع بعض والعكس صحيح.

ب. مفهوم الآلية:

جاء المعنى اللغوي لمفهوم الآلية (أ و ل) و " مَنْسُوبٌ إِلَى الآلَةِ وتعني " يَنْحَرِّكُ بِشَكْلِ آلِيٍّ أَوْ بِشَكْلِ دَاتِيٍّ، مِنْ دَاخِلِهِ وتعتبر الآلية جزءاً من عملية أكبر، تُعرف بالنظام الميكانيكي أو الآلة (مجمع اللغة العربية: ١٩٩٤ ، ص ٢٣)

وتقصد الباحثة بمفهوم "الآلية " بالدراسة الحالية الوسائل المستخدمة لتطبيق أبعاد تنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية بما يساعدها على تحسين برامجها وتحقيق أهدافها.

ج. مفهوم تنمية القدرات المؤسسية :

تصف القدرات فى المنظمة مصادر قوى المنظمة وتشير الى كل ما تتضمن عليه المنظمة بداية من كيانها وتكوينها، وكذلك طرق وأساليب إدارتها للموارد من أجل تحقيق الأهداف، وأيضاً علاقاتها بالبيئة الخارجية، والفرص المتاحة لها للتمتع بتلك العلاقات الفاعلة فى مجال النشاط الذى تقوم به. (حبيب : ٢٠٠١ ، ص ٥٨)

كما تُعرف تنمية القدرات بأنها تحسين وإع للمهارات والمعارف والموارد المالية بحيث تتمكن المنظمة من أداء مهامها على نحو فعال فهى تشير تنمية القدرات إلى مجموعة من التدخلات التى تتم على المنظمة سواء خارجية وداخلية لتحسين بيئة العمل بها ، ورفع قدرات ومهارات العاملين ، وتطوير الأبعاد الإدارية والمالية، والعلاقات والتفاعلات بين المنظمات بعضها البعض ومع الأطراف الأخرى بالمجتمع . (قنديل : ٢٠٠٥ ، ص ٢٥)

كذلك تعرف عملية تنمية القدرات المؤسسية بأنها حزمة من الجهود المخططة المبذولة والموجه لزيادة برامج المنظمة ، وتنمية قدرات العاملين بها ، وتهدف الى مواجهة المتغيرات الداخلية والبيئية لها ، وتعمل على تشجيع جهود تحسين كفاءة المؤسسة في تقديم خدماتها لصالح المستفيدين من ناحية وعلاقتها بالبيئة من ناحية أخرى ، باستخدام التكنيكات التى تسهم في احداث التغييرات المطلوبة سواء في سياسة مؤسسات الخدمة الاجتماعية أو أهدافها وهيكلها البنائي ومشاركة العاملين وممارسة العمليات الادارية بها. (على: ٢٠١٢، ص ١٤٨) .

كما أن للقدرات المؤسسية جانبان أحدهما يتوجه إلى المنظمة وهيكلها ومواردها الداخلية والجانب الثاني يشمل الممارسات الثقافية والاجتماعية بما يرتبط باستدامة المنظمات وتميزها المهني ونوعية أدائها ، ومن ثم لابد من توفير موارد بشرية ومادية ملائمة ونظام معلومات ودعم فنى فعال على مستوى المنظمة ، لتوفير الكفاءات القيادية، والتدريب الملائم، والتنسيق مع المنظمات المجتمعية الأخرى . (قنديل : ٢٠٠٨ ، ص ٢٢٠)

وبالتالى فتنمية القدرات المؤسسية بمثابة عملية تدخل خارجي مخطط ومنظم له يبتغى تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بالإطار البيئى والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي توجد فيه وفى توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة ، و تكمن أبرز

القدرات المؤسسية التي يمكن تنميتها بالمنظمات الاجتماعية تلك المرتبطة بالقيام بالمهام المنوطة برفع فاعلية وكفاءة المنظمة ، وهي عملية مستمرة تشمل تنمية وتطوير الموارد بكافة أشكالها بالمنظمة سواء كانت بشرية أو مالية ومعلوماتية ، كما تشمل تنمية القدرات المرتبطة بتطوير البيئة والسياق العام الذي يتفاعل من خلاله العاملين داخل المنظمة والمجتمع المحيط بها ، والعمل على تقوية جميع أوجه الجمعية والمؤسسة بشكل يمكنها من اكتشاف الطاقات والموارد المختلفة بها، والقيام بأداء اهدافها بأفضل وسيلة ممكنة، وبشرط أن تتجه نحو اعتمادها على ذاتها مؤسسياً وتنظيماً وبحسب الموارد المتاحة أو تلك التي يمكن تدبيرها مستقبلاً . (قنديل : ٢٠٠٠، ص ١٨٧)

وإجمالاً فإن تنمية القدرات تضم عمليات مرتبطة بتنمية وتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات وتطوير الجوانب المادية والبشرية من قبل المسؤولين عن التخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التنموية ومن تلك القدرات المؤسسية ما يلي :- (Chan: ٢٠٠٥, p.٤٢)

(١) تتعلق بمقدرة و بيان المنظمة على تكوين وبناء قاعدة و برنامج من المعلومات التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

(٢) التخطيط والتنظيم والتطوير والتواصل والتعاون و الوصول إلى مستوى التفاعل .

(٣) التكامل الحقيقي بين أقسام المنظمة الداخلية و البيئية الخارجية و تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

ويمكن للباحثة صياغة مفهوماً إجرائياً لتنمية القدرات المؤسسية وفقاً للدراسة الحالية على النحو

التالي :-

- (١) عملية مخطط لها تحدث نتيجة تدخل خارجي متكامل .
- (٢) تستند على تحديد نظم العمل بالجمعيات الأهلية سواء الداخلية والخارجية .
- (٣) تحتاج إلى إكتشاف قدرات الجمعيات الأهلية ومواردها المتاحة .
- (٤) مراجعة أنشطة وخدمات الجمعيات الأهلية لتكون قادرة على تلبية إحتياجات المستفيدين منها بكفاءة .
- (٥) توحيد الجمعيات الأهلية نحو رسالة وأهداف وخطة عمل مشتركة .
- (٦) تسعى لبناء جمعيات أهلية أكثر قوة في مواجهة المتغيرات المجتمعية وأكثر إستدامة لبرامجها .
- (٧) تسعى الى تطوير أنظمة وقدرات الإدارة التنفيذية والبرمجية بالجمعيات الأهلية .

٨) تعمل على تعزيز الخبرات الفنية للعاملين بالمنظمات الأهلية من خلال تعيين أو تدريب موظفين او متطوعين جدد .

٩) عملية تهدف الي تحسين وتطوير أداء الجمعيات الأهلية بالمجتمع .

١٠) يتم تنفيذها وفقاً لمراعاة العلاقة بين الجمعيات الأهلية والسياق المجتمعي المحيط بها .

١١) عملية تفاعلية مستمرة تساعد الجمعيات الأهلية علي بلوغ أهدافها وتحقيق إستدامة لبرامجها وخدماتها .

١٢) تسعى لتنمية مجموعة من الجوانب المؤسسية للجمعيات الأهلية والتي تتمثل فى تنمية القدرات التمويلية وتنمية القدرات التدريبية وتنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات .

د. مفهوم الجمعيات الأهلية :

يصف المعني اللغوي للجمعية بأنه " طائفة تتألف من أعضاء لغرض خاص وفكرة مشتركة " (مجمع اللغة العربية: ١٩٩٤، ص ١١٧)

كما أن الجمعيات الأهلية بمثابة وحدات بنائية تكتسب الصفة الرسمية من المجتمع وتستهدف إشباع إحتياجات سكان المجتمع من خلال ممارسة أنشطة معينة بالإعتماد على الجهود الذاتية . (بدوي : ١٩٩٣، ص ٤١٦)

كما يوجد أربع عناصر أساسية تتألف منها الجمعيات الأهلية وهى كالتالى :-

أ. كيانات أو وحدات إجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص .

ب. لها أهداف محددة والتي أنشئت من أجلها .

ج. ترتبط بالبيئة الخارجية وتعمل في ضوء الأهداف العامة للمجتمع .

د. يوجد إعتدال متبادل بين عناصرها وأنشطتها (P١١٠ . ٢٠١٥ : Urdang)

وفي إطار طريقة تنظيم المجتمع فنُعرف الجمعيات الأهلية بأنها تنظيمات تنشأ وتدار وتمول عن طريق متطوعين ولا تهدف الى تحقيق الربح المادي ، وتسعى لتحقيق أهداف إجتماعية معينة ، ولها نظمها ولوائحها في العمل طبقا للدولة التي تنشط فيه الجمعية ، وتقدم الجمعيات الأهلية خدمات وبرامج متنوعة فى مختلف مجالات العمل المهني.(صادق وآخرون : ٢٠٢٢ ، ص ٧٩)

وفي إطار الدراسة الحالية فتقصد الباحثة بمفهوم الجمعيات الأهلية إجرائياً ما يلى :-

١. تنظيمات أهلية مسجلة ومشهرة ضمن قوانين العمل الأهلي بوزارة التضامن الإجتماعي المصرية .

٢. تسعى الى تطبيق أساليب التنمية المؤسسية بها .
٣. تعمل في مجالات تنمية وتقدم خدمات وبرامج مجتمعية طبقاً لخطط إستراتيجية مستدامة .
٤. تراعي أبعاد تنمية القدرات المؤسسية بها سواء بمجتمعها الذاتي أو البيئي .
٥. يوجد لها أنشطة وخطط تدريبية إستراتيجية لتحقيق غايات التنمية لقدراتها المؤسسية .
٦. تسعى إلى تطبيق أبعاد التنمية المؤسسية سواء التمويلية أو التدريبية أو لدعم مشروعاتها وبرامجها.

(٢) الإطار النظري للدراسة :-

أ. أهمية الموائمة الإستراتيجية :-

تضمن الموائمة الإستراتيجية أن جميع الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة منها ما يلي :-

(١) الكفاءة العالية : تُساعد على تجنب التكرار وضياع وقت العمل وتحفيز الموظفين حيث تشعرهم بأنهم جزء من فريق يعمل على تحقيق هدف مشترك.

(٢) الإستجابة للتغيرات : تُمكن الموائمة الإستراتيجية المنظمة من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية لها .

(٣) تحسين الأداء : تُساعد الموائمة الإستراتيجية على تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

(٤) زيادة الربحية : تُساعد على زيادة إنتاجية المنظمة وتنمى خدماتها بشكل مستدام .

(٥) تعزيز الابتكار : تُشجع على الابتكار والإبداع.

(٦) تحسين الرضا الوظيفي : تُحسن من رضا الموظفين عن وظائفهم.

(٧) ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف العمل : يجب أن تتوافق أهداف الموارد البشرية مع أهداف العمل الإداري.

(٨) التوازن : تساعد الموائمة على الحفاظ على العلاقات بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وبين

إستراتيجية وسير العمل بها . (الهام وكمال : ٢٠١٤ ، ص ٣٢٣)

ب. أبعاد ومكونات الموائمة الإستراتيجية :

أجمعت غالبية الكتابات التي تناولت ماهية الموائمة الإستراتيجية على وجود بُعدين أساسيين لها كالتالي :-

١. البعد الخارجي : يرتبط بدعم القدرة على التعامل بحكمة ويقين مع التغيرات البيئية للمنظمة والإستجابة بمرونة مع التهديدات التي تلاحق خطط المنظمة ، وذلك وفقاً لخطط إستراتيجية

طويلة المدى ومن ثم تلعب الموائمة الخارجية دوراً فاعلاً في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المطلوبة لإبقاء المنظمة في حال توازن مع بيئتها الخارجية وتوفر بيئة داعمة للإبتكار والإبداع وتدعم قراراتها الإستراتيجية .

٢. **البعد الداخلي :** يرتبط بالكيان الداخلي للمنظمة وقدرتها على بناء هيكل تنظيمي مرن ومتناسق والسعي قُدماً لتأهيل مواردها البشرية ، وضمان التكامل بين أقسام المنظمة وعملياتها بمجتمعها الذاتي ، وكذلك التوفيق بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وبين أنشطتها، وعلاج التحديات المرتبطة بالتضارب بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وبين عملياتها . (النمري وآخرون: ٢٠٢٣، ص. ٦)

ج. متطلبات تنمية القدرات المؤسسية :

عادةً ما يستخدم الباحثون في حقل الخدمة الإجتماعية مفهوم تنمية القدرات المؤسسية كمرادفاً لتحسين القدرات والتي تستلزم مجموعة من المتطلبات كما يلي :-

١. الإمداد بالمعارف والمهارات المطلوبة للتطوير المؤسسي بشكل إستراتيجي مستدام .
٢. تقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة المطلوبة لتحقيق التحسين والتطوير المطلوب .
٣. رسم السياسات وإعداد خطط العمل .
٤. الإرتباط بين الكفاءة والفعالية لتنمية الموارد المؤسسية بكافة أشكالها .
٥. تحتاج الى تنمية الموارد سواء البشرية و المالية والمعلوماتية والمؤسسية ككل .
٦. تشتمل على تنمية القدرات الخاصة بالتركيز على النظم المؤسسية والبيئية والسياق المجتمعي العام (P١٣: ٢٠٠٥ Charmbers)
٧. تمثل مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتفق مع النظم المؤسسية والسياق البيئي لها .
٨. تركز على جهود التحسين والتطوير على فهم البيئة المؤسسية وإستقصاء الإحتياجات المجتمعية .

٩. تتضمن تنمية الموارد والطاقات الإنسانية والعلمية والتنظيمية والتكنولوجيا والمؤسسية .
١٠. عملية مستمرة لمقابلة تحديات التنمية عبر مختلف الزمان والمكان . (محمود : ٢٠٠٨ ، ص . ٨٣٨)

د. أنماط تنمية القدرات المؤسسية :

بالرغم من تنوع القدرات المؤسسية وتشعب سبل تنميتها إلا أنها تشترك جميعاً في كونها تعقب عملية بناء القدرات ومكاملة لها فهي جهود موجه لتحسين وتطوير القدرات المؤسسية بشكل مستدام ولعل أبرز أشكال تنمية القدرات المؤسسية ما يلي :-

١. **تنمية القدرات العامة :** من أهم أشكال التنمية المؤسسية التنمية المادية وتعبئة الموارد البشرية والتي يندرج من ضمنهما التنمية التدريبية والمعلوماتية وتأهيل الموارد البشرية والتنمية الإدارية والتنسيقية.

٢. **التنمية الإدارية :** من خلال توزيع المسؤوليات والعمل على تقسيم العمل طبقاً لقدرات وإمكانات العاملين بالمنظمة وكذلك تشجيع الحلول المبتكرة التي تسهم في تقديم خدمات جديدة للمواطنين والحرص على مشاركة العاملين والمواطنين في صنع واتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج المؤسسية وتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الخدمات بين المواطنين والاهتمام بكسب التأييد والدعم المجتمعي من خلال الإعلان والتوعية .

٣. **التنمية التنسيقية:** من خلال دعم التواصل والتبادل مع الأجهزة المجتمعية الأخرى للمنظمة ، ووضع خطط عمل مشتركة والمشاركة في ابتكار خدمات جديدة ومراعاة كسب رضا المستفيدين من خدمات المنظمة .

٤. **التنمية التأهيلية :** تدريب العاملين بالمنظمة وصقل مهاراتهم الفنية ودعم قدراتهم على الإستخدام الأمثل تكنولوجيا المعلومات ونظم الإتصالات الحديثة ، وبناء قاعدة بيانات محدثة بالمنظمة .

٥. **تعبئة الموارد البشرية :** تذليل الصعاب التي تواجه العاملين بالمنظمة ودعم الرضا الوظيفي لهم وكذلك تطبيق العدالة الإجتماعية عند التعامل مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة .

٦. **التنمية التدريبية :** تقديم حزمة من البرامج التدريبية للعاملين بالمنظمة لصقل مهارات التعامل مع الجمهور خاصة فيما يتعلق بمهارات الإتصال والتفاعل والإقناع والتفاوض ومراعاة إحتياجات وتطلعات المستفيدين وإدارة الوقت ومراعاة الفروق الفردية والخصوصية والعمل الفريقي الإبداع الإداري وغيرها . (زهران : ٢٠١٢ ، ص ٢٢٢٥)

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- **نوع الدراسة:** وفقاً للدراسة الحالية وأهدافها فإنها تنتمي الى نمط الدراسات الوصفية والتي تستخدم لذلك هي الدراسة الوصفية حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة (أبو النصر : ٢٠٠٨ ، ص ٢٠٠).

٢- **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بنوعية بالعينة العشوائية عن طريق تحديد المنظمات الأهلية التي ستطبق عليها الدراسة ، ومنهج المسح الاجتماعي الشامل للخبراء

والمسؤولين والأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة وقد بلغ عددهم (٨١) مفردة .

٣- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في: استبيان حول الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية (مطبق على الخبراء والاختصاصيين الاجتماعيين والمسؤولين بالجمعيات الأهلية)، وقد تم بناءه من خلال المراحل التالية:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان حول الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل الاستبيان على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والوظيفة، ومدي الحصول على دورات تدريبية).
- اشتمل الاستبيان على الأبعاد التالية أبعاد الموائمة الإستراتيجية ، وأبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ، والمعوقات التي تحد من تطبيق الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، و مقترحات تفعيل الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
- اعتمد الاستبيان على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى حيث قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الموائمة الإستراتيجية ، وأبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؛ كما تم الاعتماد على صدق المحكمين وعرض الأداة على عدد (٧) محكمين من اساتذة وخبراء الخدمة الاجتماعية لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورته النهائية.

- كما تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وكذلك تم استخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٠) مفردة (خارج إطار عينة الدراسة)، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح نتائج ثبات الاداة

(١٠=ن)

الأبعاد	أبعاد الموانمة الإستراتيجية ككل	أبعاد تنمية القدرات المؤسسية ككل	المعوقات التي تحد من تطبيق الموانمة الإستراتيجية	مقترحات تفعيل الموانمة الإستراتيجية	أبعاد الاداة ككل
معامل (ألفا - كرونباخ)	٠,٨١٢	٠,٨٣٩	٠,٧٩٢	٠,٨٥٧	٠,٨٥١
معادلة سبيرمان براون	معادلة جوتمان للتجزئة	٠,٨٣٧	٠,٨٢٩	٠,٨٠١	٠,٨٦٤
	قيمة (ر) ودالاتها	**٠,٨٤٢	**٠,٨٩٢	**٠,٨٠٧	**٠,٨٦١
	قيمة المعامل	٠,٨٧٨	٠,٨٨١	٠,٨١٣	٠,٨٩٧
درجة الثبات	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن الاداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

-**تحديد مستوى أبعاد الاستبيان :** يمكن تحديد مستوى أبعاد الاستبيان باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (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 لتلك الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

جدول (٢) يوضح مستوي المتوسطات الحسابية

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

أساليب التحليل الكيفي والكمي: اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. ٢٤,٠)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان - براون للجزئية النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد .

٤- مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني للدراسة :

- تمثل المجال المكاني للدراسة في عينة عمدية من المنظمات الأهلية الواقعة بمنطقة غرب القاهرة وبلغ عددها سبع منظمات وتم إختيار تلك المنظمات في ضوء المبررات والمعايير التالية :-
- ١- لها أهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة تسعى لتحقيقها .
 - ١- تقوم بتطبيق خطط إستراتيجية بعيدة المدى .
 - ٢- تمارس أنشطة أهلية واضحة تحقق أهداف تنمية بالمجتمع .
 - ٣- لها ممارسات ترتبط بتنمية القدرات خاصة التدريبية والتمويلية والبشرية .
 - ٤- جمعيات تتمتع بسمعة جيدة بالمجتمع المحلي .
 - ٥- رحبت بالتعاون مع الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة .

وقد توافرت تلك الشروط في الجمعيات الأهلية التالية والتي مثلت المجال المكاني للدراسة (جمعية النور - نهضة خير الله - جمعية طرة الأسمنت - جمعية الرقى - جمعية التضامن - جمعية الصعيد للتنمية - جمعية شرق البساتين) .

(ب) المجال البشري للدراسة :

تمثل في الحصر الشامل للخبراء والمسؤولين والأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة وقد بلغ عددهم (٨١) مفردة

(ج) المجال الزمني للدراسة :

إمتدت الفترة الزمنية التي إستغرقتها الباحثة فى عملية جمع البيانات من الميدان من ٢٠٢٤/٥/١٢ إلى ٢٠٢٤/٦/٢٤

تاسعاً : نتائج الدراسة الميدانية:

- (أ) وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف مجتمع الدراسة

(ن=٨١)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤٤	٥٤,٣
٢	انثي	٣٧	٤٥,٧
م	السن		
١	متوسط السن	٤٠,٢٧	
٣	الانحراف المعياري	٩,٦٤	
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مجلس الإدارة	٣	٣,٧
٢	عضو مجلس الإدارة	٩	١١,٢
٣	مدير جمعية	٤	٤,٩
٤	أخصائي اجتماعي	١٧	٢١,٠
٥	أخصائي نفسي	١٠	١٢,٣
٦	مشرف نشاط	١١	١٣,٦
٧	مسئول لجنة	٨	٩,٩
٨	خبير	١٣	١٦,٠
٩	مدرب	٦	٧,٤
م	مدي الحصول على دورات تدريبية تخص المواطنة الإستراتيجية أو تنمية القدرات الجمعيات الأهلية	ك	%
١	نعم	٣٢	٣٩,٥
٢	لا	٤٩	٦٠,٥

يوضح الجدول الخاص بالبيانات الأولية أن خصائص المبحوثين ما يلى :-

- من حيث النوع فقد جاءت نسبة الذكور (٥٤,٣%) مقارنة بنسبة الإناث والتي قد جاءت بنسبة (٤٥,٧%) وهى نتيجة متقاربة من حيث النسبة التى تستهوى العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية سواء بالنسبة للذكور أو الإناث معاً.
- من حيث السن فقد أشارت نتائج الجدول أن متوسط أعمار المبحوثين من عينة الدراسة يبلغ أعمارهم (٤٠) عام ، وقد يعكس ذلك تمتع عينة الدراسة بسن الرشد ولديهم من الخبرات

والأراء والافكار ومهارات صياغة الخطط وصنع وإتخاذ القرارات التى تؤهلهم وتدعم جهودهم فى تطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية والسعي قُدماً لتحقيق تنمية للقدرات المؤسسية بمختلف أنواعها بالجمعيات الأهلية .

- من حيث الوظيفة بالجمعية الأهلية فقد جاء فى الترتيب الأول وظيفة الأخصائي الإجتماعي وذلك بنسبة (٢١,٠%) ، بينما قد حلت فى المرتبة الثانية وظيفة الخبير وذلك بنسبة (١٦,٠%)، كذلك جاء في الترتيب الثالث وظيفة مشرف نشاط وذلك بنسبة (١٣,٦%) ، وقد تعكس تلك النتائج وجود تنوع فى الخبرات لدى عينة الدراسة من المبحوثين مما يفيد فى إثراء عملية إستقصاء خبراتهم ومقترحاتهم حول طبيعة تطبيق الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية .
- فيما يتعلق بمدي حصول المبحوثين على دورات تدريبية تخص الموائمة الإستراتيجية أو تنمية القدرات الجمعيات الأهلية فقد بلغت نسبة (٣٩,٥%) من عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية متخصصة تؤهلهم لتطبيق الموائمة الإستراتيجية بأبعادها الذاتية والخارجية وكذلك تؤهلهم للمشاركة فى جهود وخطط تنمية القدرات المؤسسية بمختلف أنواعها .

(ب) واقع تخطيط الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية.

جدول رقم (٤) يوضح واقع تخطيط الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	يتم التخطيط الإستراتيجي بالجمعية بمشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية .	٤٧	١٧	١٧	٢,٣٧	٠,٨١٣	٣
٢	يتم الإنطلاق للتخطيط الإستراتيجي من واقع بيئة العمل .	٤٤	١٣	٢٤	٢,٢٥	٠,٨٨٨	٨
٣	يتم التخطيط الإستراتيجي في ضوء المزايا التنافسية للجمعية .	٤٢	٢٢	١٧	٢,٣١	٠,٨٠١	٥
٤	يتم تعميم إستراتيجية الجمعية بطريقة بسيطة ومفهومة للعاملين بها .	٤٥	٢٣	١٣	٢,٤٠	٠,٧٥٣	٢
٥	يتم التدفق الحر للمعلومات بين أقسام الجمعية للتخطيط الإستراتيجي لها .	٣٥	١٦	٣٠	٢,٠٦	٠,٨٩٩	١١
٦	يتم توضيح وتفسير الخطة الاستراتيجية للعاملين بالجمعية .	٤٨	٢٠	١٣	٢,٤٣	٠,٧٥٧	١
٧	تمتلك الجمعية القدرات اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية .	٤٦	١٦	١٩	٢,٣٣	٠,٨٣٧	٤
٨	تنفذ الجمعية إستراتيجياتها من خلال التدريب المستمر .	٢٩	٣٢	٢٠	٢,١١	٠,٧٧٥	١٠

٩	يتم تقييم التقدم في الادارة وقت الخطة الاستراتيجية	٣٧	٢٧	١٧	٢,٢٥	٠,٧٨٣	٧
١٠	يتم تصميم العمليات والانشطة في ضوء التخطيط الاستراتيجي .	٤١	١٦	٢٤	٢,٢١	٠,٨٧٦	٩
١١	يتم قياس الأثر المرتد حول تطبيق الاستراتيجية .	٤٢	٢١	١٨	٢,٣٠	٠,٨١٣	٦
المتغير ككل					٢,٢٧	٠,٣٧٦	متوسط

يوضح الجدول واقع تخطيط الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية حيث قد جاءت نتائجه كالتالي :-

- فقد جاء في مقدمة الترتيب الأول أنه يتم توضيح وتفسير الخطة الاستراتيجية للعاملين بالجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٣) ، بينما قد حل في الترتيب الثاني أنه يتم تعميم إستراتيجية الجمعية بطريقة بسيطة ومفهومة للعاملين بها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٠) ، في حين جاء في الترتيب الثالث يتم التخطيط الإستراتيجي بالجمعية بمشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٧) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٢٧) وهو مستوى متوسط، وتتفق تلك النتائج مع ما قد أقرته نتائج دراسة " سليمان " (٢٠٢١) حول ضرورة تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل التعريفية للعاملين بالمنظمة بأهمية التوافق الإستراتيجي للمنظمة خاصة في تسهيل إجراءات العمل ورفع مستوى الأداء المنظمي ، وكذلك ما قد أوصت به نتائج دراسة " مكدونا " McDonagh " (٢٠٢١) حول ضرورة توسيع نطاق المشاركة في جهود تحقيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية وتوظيف آليات التكنولوجيا الرقمية بالمنظمات الاجتماعية ، و توسيع نطاق المشاركة الفاعلة لقيادات المنظمات والعاملين بها كمورد بشري أساسي بها وتوظيف عقول الخبراء والمتخصصين في تطوير المنظمة وتنمية الحياة التنظيمية ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع ما قد إقترحته دراسة كلاً من " باسيلي وزكي " (٢٠٢٣) حول ضرورة البدء بتحليل بيئي موضوعي لواقع العمل بالإستراتيجية وإستقصاء إحتياجات العمل، وإقتراح مجموعة من البدائل المناسبة ، وبناء رؤية ورسالة وأهداف للخطة الإستراتيجية المقترحة ، وصولاً الى وضع معايير مقننة لمراجعة وتقييم الفجوات وقياس نتائج الأداء عقب تطبيق الإستراتيجية المقترحة للعمل .

(ج): ابعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية.

جدول رقم (٥) يوضح الموائمة الداخلية للجمعيات الاهلية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	يتم استخدام أدوات لقياس الأداء الحالي بالنسبة للأداء المخطط داخل الجمعية .	٥٦	٢٠	٥	٢,٦٣	٠,٦٠١	٢
٢	تقوم الجمعية بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة مقابل نقاط الضعف بها	٦٤	١١	٦	٢,٧٢	٠,٥٩٧	١
٣	يتم ربط الأداء الفردي بالخطوة الإستراتيجية .	٤٩	٢٠	١٢	٢,٤٦	٠,٧٤٢	٧
٤	يتم عمل إجراءات تصحيحية للعمليات الداخلية التي تظهر بها مشكلات .	٤٥	٢٣	١٣	٢,٤٠	٠,٧٥٣	٩
٥	يوجد مشاركة وتواصل مستمر بين كل فرق العمل داخل الجمعية .	٤٦	٢٢	١٣	٢,٤١	٠,٧٥٥	٨
٦	يقوم العمل الإداري داخل الجمعية على توصيف وظيفي واضح .	٤٩	٢٣	٩	٢,٤٩	٠,٦٩١	٦
٧	يتم مراجعة قرارات الجمعية حسب التغيرات في بيئة العمل الداخلية .	٥٣	١٧	١١	٢,٥٢	٠,٧٢٦	٥
٨	تقوم الجمعية بموائمة خدماتها التي تقدمها مع قدراتها المؤسسية .	٥٦	١٤	١١	٢,٥٦	٠,٧٢٥	٤
٩	يتم تكيف إستراتيجية الجمعية مع العمليات والأنشطة الداخلية بها .	٥٥	١٦	١٠	٢,٥٦	٠,٧٠٧	٣
المتغير ككل					٢,٥٢	٠,٣٥٠	مرتفع

يوضح الجدول أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق ببعد الموائمة

الداخلية للجمعيات الاهلية حيث قد جاءت نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول تقوم الجمعية بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة مقابل نقاط الضعف بها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٢) ، بينما حل في الترتيب الثاني يتم استخدام أدوات لقياس الأداء الحالي بالنسبة للأداء المخطط داخل الجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣) ، في حين جاء في الترتيب الثالث يتم تكيف إستراتيجية الجمعية مع العمليات والأنشطة الداخلية بها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٦) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٥٢) وهو مستوى مرتفع ، ونتفق نتائج الجدول مع ما قد أكدت عليه نتائج دراسة " الحمد " (٢٠١٩) في ضرورة تدعيم قدرات العاملين داخل المنظمة نحو إستشعار الأزمات للوقاية منها وضرورة تدريبهم على سرعة علاج أي أثار مصاحبة

لحدوث الأزمة ووضع سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات وإستشرافها بشكل إستراتيجي مخطط وفعال ، وكذلك ما قد نادت به نتائج دراسة " هميسه " (٢٠١٥) حول ضرورة تطبيق آليات الموائمة الإستراتيجية للمجتمع الداخلي للمنظمة بما يساهم في وضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ودعم القدرة التنافسية لها ، وتفعيل التواصل بين مختلف أقسامها ، العمل على علاج مقاومة العاملين بالمنظمة للتغيير ، مراعاة التخصيص الدقيق للموارد والإمكانات المتاحة بالمنظمة ، كما تتفق نتائج الجدول ايضاً مع إفتراضات نظرية المنظمات خاصة فيما يرتبط بضرورة توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها ، تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة وتنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.

جدول رقم (٦) يوضح الموائمة الخارجية للجمعية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تواكب الجمعية التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص المحيطة بها .	٦٤	١٣	٤	٢,٧٤	٠,٥٤٣	١
٢	تسعى الجمعية الى تحسين خدماتها بشكل مستمر في ضوء إستراتيجية عملها	٦٠	١٥	٦	٢,٦٧	٠,٦١٢	٥
٣	تمتلك الجمعية إستراتيجية بديلة تتناسب مع تغيرات البيئة الخارجية المجتمعية.	٥٨	١٦	٧	٢,٦٣	٠,٦٤١	٦
٤	تقوم الجمعية بمراجعة قراراتها بشكل دوري حسب التغيرات في البيئة الخارجية .	٦٠	١٩	٢	٢,٧٢	٠,٥٠٦	٢
٥	تستخدم الجمعية شراكات خارجية أثناء تنفيذها للأنشطة التي تقوم بها .	٥١	٢٠	١٠	٢,٥١	٠,٧٠٩	٩
٦	تراعي الجمعية تكييف إستراتيجياتها مع البيئة الخارجية للعمل.	٤٣	٢٥	١٣	٢,٣٧	٠,٧٤٩	١١
٧	تقوم الجمعية بإدراج نتائج رضا عملائها ضمن التخطيط الإستراتيجي لها	٥٧	١٥	٩	٢,٥٩	٠,٦٨٥	٨
٨	تسعى الجمعية للحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد .	٥٧	١٦	٨	٢,٦٠	٠,٦٦٥	٧
٩	تعمل الجمعية على تحقيق الميزة التنافسية في بيئتها الخارجية .	٦٣	١٢	٦	٢,٧٠	٠,٦٠١	٤
١٠	تستخدم الجمعية التسويق الاجتماعي لخدماتها بالمجتمع المحيط بها .	٤٩	٢١	١١	٢,٤٧	٠,٧٢٦	١٠
١١	تقوم الجمعية بتطوير تكنولوجيا التواصل مع بياناتها الخارجية .	٦٠	١٨	٣	٢,٧٠	٠,٥٣٥	٣
المتغير ككل					٢,٦٠	٠,٣٠٠	مرتفع

يوضح الجدول أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق ببعد الموائمة

الخارجية للجمعيات الاهلية حيث قد جاءت نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول تواكب الجمعية التغيرات فى البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص المحيطة بها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) ، بينما حل فى الترتيب الثاني تقوم الجمعية بمراجعة قراراتها بشكل دوري حسب التغيرات فى البيئة الخارجية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٢) ، في حين جاء فى الترتيب الثالث تقوم الجمعية بتطوير تكنولوجيا التواصل مع بيئاتها الخارجية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٠) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٦٠) وهو مستوى مرتفع .، كما تتفق نتائج الجدول ايضا مع إفتراضات " نظرية المنظمات " خاصة فيما يرتبط بالمتطلبات التى تحتاجها المنظمة حتى تستطيع القيام بوظائفها وتحقق أهدافها وأبرزها ضرورة العمل على حصول المنظمة على الموارد التى تحتاجها من البيئة واللازمة فى تحقيق أهدافها ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع ما يمكن الإسترشاد به من إفتراضات " نموذج العمل مع مجتمع المنظمة " خاصة فيما يتعلق بضرورة تقوية العلاقات البيئية للجمعيات الأهلية بالجهات والتنظيمات الأخرى الموجودة بالمجتمع ودعم التواصل والتنسيق والتعاون المستمر فيما بينهم ، وبالنظر الى نتائج الجدول يوجد تكامل وترابط منطقي بينه وبين نتائج الجدول رقم (٥) حول أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية ولا يمكن الفصل بين البعد الخارجي والداخلي للمنظمة عند الشروع في الأخذ بآليات الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية .

(د): أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

جدول رقم (٧) يوضح تنمية القدرات البشرية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تستخدم الجمعية التقييم السنوي لقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.	٦٧	٧	٧	٢,٧٤	٠,٦٠٨	٢
٢	تقوم الجمعية بتوزيع المسؤوليات طبقا لمستوى الكفاءة بالعمل .	٥٦	١٩	٦	٢,٦٢	٠,٦٢٤	٤
٣	تطبق الجمعية التوصيف الوظيفي بدقة لتوضيح مهام العاملين بها .	٥٤	٢٢	٥	٢,٦٠	٠,٦٠٦	٥
٤	تنمى الجمعية المهارات الفنية اللازمة لتمكين	٥٧	١٦	٨	٢,٦٠	٠,٦٦٥	٦

						العاملين لنجاح مهامهم.	
١	٠,٥٧٦	٢,٧٧	٦	٧	٦٨	توفر الجمعية خطة زمنية لتدريب وتأهيل العاملين بها .	٥
٩	٠,٧٧١	٢,٤١	١٤	٢٠	٤٧	تقوم الجمعية بقياس أثر التدريب علي أداء العاملين بها .	٦
٧	٠,٥٨٩	٢,٥٨	٤	٢٦	٥١	يتم حث العاملين علي التعلم المستمر لتطوير مهارتهم .	٧
٨	٠,٧٢٥	٢,٥٦	١١	١٤	٥٦	تطبق الجمعية نظام للحوافز مناسب بالنسبة للعاملين ذوي الكفاءة بالعمل .	٨
٣	٠,٦١٢	٢,٦٧	٦	١٥	٦٠	تحرص الجمعية علي وجود نظام ثابت ومعلن للثواب والعقاب .	٩
مرتفع	٠,٣١١	٢,٦١				المتغير ككل	

يوضح الجدول أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق ببعد تنمية

القدرات البشرية حيث قد جاءت نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول توفر الجمعية خطة زمنية لتدريب وتأهيل العاملين بها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٧) ، بينما حل في الترتيب الثاني تستخدم الجمعية التقييم السنوي لقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) ، في حين جاء في الترتيب الثالث تحرص الجمعية علي وجود نظام ثابت ومعلن للثواب والعقاب وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٧) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٦١) وهو مستوى مرتفع ، وتتفق تلك النتائج مع ما قد أقرته نتائج دراسة " محمود " (٢٠٢٠) حول ضرورة تحقيق أبعاد تنمية القدرات التنظيمية وتتمثل تلك الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة البرامج، إدارة الموارد المالية، التنسيق مع المؤسسات الأخرى بما يساعد المنظمات علي تحقيق أهدافها ، وتتفق كذلك نتائج الجدول مع ما قد أشارت اليه نتائج دراسة " محمد " (٢٠٢٣) نحو البحث عن آليات إدارة المواهب القيادية كمورد بشري هام بالمنظمات الإجتماعية ، وتحقيق الإستثمار الأمثل للموارد البشرية خاصة من خلال تطبيق آليات الموائمة بين إدارة المواهب القيادية مع عمليات إدارة الموارد البشرية ، وذلك عن طريق تحديد المواهب القيادية وجذبها وتنمية المواهب وبناء قدراتها ، الإحتفاظ بالمواهب الفذة ، ثم تحديد المناصب القيادية الهامة ، وتحديد مخزون المواهب القيادية ، وصولاً الى مخرجات إدارة المواهب القيادية، وكذلك ما قد أوصت به نتائج دراسة " عبد الوهاب " (٢٠٢٠) حول أهمية التطوير والتنمية المؤسسية كأحد دعائم عمل المنظمات من

خلال تنمية القدرات المؤسسية سواء على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي ، ومن خلال تطبيق آليات التطوير والتغيير والتنمية والبناء المؤسسي ، وذلك بالإعتماد على الخبرات والمهارات وتحديد الاحتياجات مجتمع المنظمة وتنمية الموارد البشرية ، وعلى نفس المنوال تتفق نتائج الجدول مع إفتراضات " نظرية المنظمات " خاصة فيما يرتبط بالمتطلبات التنظيمية للمنظمات والتي تحتاجها المنظمة حتى تستطيع القيام بوظائفها وأهمها الأعضاء العاملون بالمنظمة والذين ينتمون إليها وتمثل تلك المجموعة الموارد البشرية والمحرك الأساسي لجهودها التنموية في المجتمع .

جدول رقم (٨) يوضح تنمية القدرات التمويلية.

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تبنى إستراتيجية التدريب بالأهداف والنتائج .	٤٩	٢٦	٦	٢,٥٣	٠,٦٣٤	٤
٢	تسعى الجمعية على تنويع مصادر تمويلها لبرامجها	٥٩	١٨	٤	٢,٦٨	٠,٥٦٦	١
٣	تعمل الجمعية علي توفير برامج تعتمد علي فكرة التمويل الذاتي.	٥٥	٢١	٥	٢,٦٢	٠,٦٠٣	٢
٤	تكتسب الجمعية مهارات التقويم الذاتي لأداء العاملين	٤٠	٢٩	١٢	٢,٣٥	٠,٧٢٧	١١
٥	تقوم الجمعية بتوظيف مواردها المالية في ضوء أولويات أهدافها .	٥٦	١٧	٨	٢,٥٩	٠,٦٦٧	٣
٦	تستفيد الجمعية من تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها بسهولة .	٤٦	٢٨	٧	٢,٤٨	٠,٦٥٤	٦
٧	تعمل الجمعية على دعم الابتكار المهني للمسؤولين عن العمل بها .	٤٢	٢٦	١٣	٢,٣٦	٠,٧٤٧	١٠
٨	تقوم الجمعية بعمل دراسة جدوى لبرامجها قبل إعتماد تمويلها.	٤٥	٢٥	١١	٢,٤٢	٠,٧٢٢	٨
٩	تنفذ الجمعية مراجعة دورية لعملية توظيف الموارد المالية بها.	٤٦	٢٩	٦	٢,٤٩	٠,٦٣٥	٥
١٠	تستخدم الجمعية آليات محددة للتنسيق بينها وبين مؤسسات المجتمع الأخرى.	٤٩	١٤	١٨	٢,٣٨	٠,٨٣٠	٩
١١	تستثمر الجمعية جهود الخبراء المتخصصين في تصميم برامج عملها .	٤٨	٢١	١٢	٢,٤٤	٠,٧٤٢	٧
المتغير ككل					٢,٤٨	٠,٣٧٩	مرتفع

يوضح الجدول أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق ببعد تنمية

القدرات التمويلية حيث قد جاءت نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول تسعى الجمعية على تنويع مصادر تمويلها لبرامجها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٨) ، بينما حل في الترتيب الثاني تعمل الجمعية علي توفير برامج تعتمد علي فكرة التمويل الذاتي وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٢) ، في حين جاء في الترتيب الثالث تقوم الجمعية بتوظيف مواردها المالية في ضوء أولويات أهدافها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٩) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٤٨) وهو مستوى مرتفع .

وتظهر نتائج الجدول حقيقة هامة تعاني منها غالبية الجمعيات الأهلية على مختلف مجالات عملها وهي نقص الموارد اللازمة للإنفاق على برامجها وأنشطتها ومن ثم فتصبح عملية التركيز على تنمية القدرات التمويلية من أهم الأولويات المطلوبة لتحقيق التنمية المؤسسية بشكل عام وتنمي قدرة الجمعيات الأهلية للإنفاق على تمويل باقي القدرات المؤسسية الأخرى ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع ما يمكن الإسترشاد به من إفتراضات " نموذج العمل مع مجتمع المنظمة " خاصة فيما يتعلق بضرورة يجب العمل على تنمية القدرات التمويلية لعلاج مشكلات نقص الموارد اللازمة للجمعيات الأهلية وتنمية قدرتها على دعم مشروعاتها ، كما تضمنت مع نتائج الجدول أيضاً دراسة " القشاوي " (٢٠١٥) حول ضرورة دعم سبل تنمية القدرات المؤسسية وخاصة فيما يتعلق بتنمية الأركان الهامة لتنمية قدراتها الذاتية من خلال زيادة التعاون مع منظمات التمويل وبناء علاقات مع المانحين ، والعمل على إنشاء لجان متخصصة لكل جمعية للبحث عن مصادر تمويل جديدة ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة " عبد الله " (٢٠١٥) خاصة في ضرورة تنمية القدرات المؤسسية من خلال إستثمار الموارد الذاتية والمجتمعية لصالح الجمعية والمجتمع المحيط بها ، وتنمية قدرات العاملين والمتطوعين ودعم الموارد المادية المخصصة لتنفيذ برامج الجمعية ، وفي نفس المضمار تتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة " محمود " (٢٠٢٠) حول ضرورة دعم إدارة الموارد المالية، والموارد البشرية، إدارة البرامج، التنسيق مع المؤسسات الأخرى لبناء تحالفات قوية لتدبير مصادر تمويل الجمعيات الأهلية .

جدول رقم (٩) يوضح تنمية البرامج والمشروعات

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تعمل الجمعية على تقديم برامج متنوعة تلبي إحتياجات عملائها .	٦١	١٧	٣	٢,٧٢	٠,٥٣٠	١
٢	تهتم الجمعية بتنفيذ برامجها وفقا لمعايير جودة الأداء لضمان نجاحها .	٣٠	٣٥	١٦	٢,١٧	٠,٧٣٨	٩
٣	تعقد الجمعية شراكات تمويل فاعلة لضمان الإنفاق على أنشطتها .	٥٧	١٨	٦	٢,٦٣	٠,٦٢١	٢
٤	تقوم الجمعية بتطوير برامجها وفقا لنتائج عملية المتابعة والتقييم .	٥٧	١٧	٧	٢,٦٢	٠,٦٤٤	٣
٥	تحرص الجمعية علي أن يكون لبرامجها خطة زمنية محددة لتنفيذها .	٥٠	٢٤	٧	٢,٥٣	٠,٦٥٤	٥
٦	تقوم الجمعية بمتابعة تنفيذ برامجها وقياس أثرها .	٥٨	١٤	٩	٢,٦٠	٠,٦٨٣	٤
٧	تستعين الجمعية بخبراء الدعم الفني لتقييم برامجها .	٤٩	٢٤	٨	٢,٥١	٠,٦٧٣	٧
٨	تراقب الجمعية أداء العاملين في برامج رعاية المستفيدين منها بالمجتمع .	٤٨	٢٥	٨	٢,٤٩	٠,٦٧٣	٨
٩	تتعاون كافة الأقسام الإدارية داخل الجمعية لوضع برامج رعاية متكاملة .	٥٠	٢٤	٧	٢,٥٣	٠,٦٥٤	٦
المتغير ككل					٢,٥٣	٠,٣٣٢	مرتفع

يوضح الجدول أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق ببعد تنمية

القدرات المتعلقة بتنمية البرامج والمشروعات حيث قد جاءت نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول تعمل الجمعية على تقديم برامج متنوعة تلبي إحتياجات عملائها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٢) ، بينما حل في الترتيب الثاني تعقد الجمعية شراكات تمويل فاعلة لضمان الإنفاق على أنشطتها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣) ، في حين جاء في الترتيب الثالث تقوم الجمعية بتطوير برامجها وفقا لنتائج عملية المتابعة والتقييم وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٢) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٥٣) وهو مستوى مرتفع ، وتتفق نتائج الجدول كذلك مع نتائج الجدول رقم (٨) حول ضرورة تنمية القدرات التمويلية للجمعيات الأهلية حتى تتمكن من الإنفاق على ما تقدمه من برامج ومشروعات تنمية للمجتمع المحيط بها وتضمن إستدامتها وعدم توقفها عن العمل نتيجة لنقص التمويل لتلك البرامج والمشروعات ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع الإفتراضات

الأساسية الواردة " لنموذج العمل مع مجتمع المنظمة " خاصة فيما يتعلق بضرورة تحديد مجمل الأنشطة والبرامج والمشروعات التي تقدمها الجمعيات الأهلية وتنمية قدراتها ورصد الموارد اللازمة لتقديم تلك البرامج والمشروعات والسعى لقياس مستوى تلك البرامج وإدخال التحسين المستمر لها وفقاً لإستقصاء لإحتياجات وتطلعات المستفيدين من تلك البرامج والمشروعات وتعظيم قيم المحاسبية الإجتماعية لها .

(هـ): الصعوبات التي تحد من تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

جدول (١٠) يوضح الصعوبات التي تحد من تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	الإفتقار لبناء قواعد معلومات محدثة عن أنشطة الجمعية .	٣٨	٣٢	١١	٢,٣٣	٠,٧٠٧	١٣
٢	ضعف التكامل بين الأقسام الإدارية بالجمعية .	٤٨	٢٥	٨	٢,٤٩	٠,٦٧٣	١١
٣	قلة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية لكوادر الجمعية .	٥٢	٢٤	٥	٢,٥٨	٠,٦١٠	٦
٤	غياب الخطط الإستراتيجية بالجمعية .	٥٢	٢٢	٧	٢,٥٦	٠,٦٥٢	٨م
٥	ضعف الإستراتيجيات المستخدمة فى التدريب .	٥٣	٢٠	٨	٢,٥٦	٠,٦٧١	١٠
٦	ضعف خبرات العاملين بالجمعية .	٥٥	١٧	٩	٢,٥٧	٠,٦٨٨	٧
٧	إهمال قياس أثر تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمعية .	٥٦	١٨	٧	٢,٦٠	٠,٦٤٦	٤
٨	غياب الإلتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين فى الجمعية .	٥٦	٢٠	٥	٢,٦٣	٠,٦٠١	٢
٩	الإفتقار لتطبيق نماذج التحليل البيئي لمكونات الجمعية .	٥٦	٢١	٤	٢,٦٤	٠,٥٧٧	١
١٠	غياب التوجيه المستمر لبرامج الجمعية	٥٣	٢٣	٥	٢,٥٩	٠,٦٠٨	٥
١١	العزوف عن التأسيس الأولي لمشروعات الجمعية في مواعيد ثابتة.	٥٧	١٧	٧	٢,٦٢	٠,٦٤٤	٣
١٢	غياب التنسيق ما بين المجالات الداخلية والخارجية للعمل.	٥٢	٢٢	٧	٢,٥٦	٠,٦٥٢	٨
١٣	محدودية علاقات الجمعية الفاعلة مع الجهات المؤثرة في المجتمع .	٤٥	٢٩	٧	٢,٤٧	٠,٦٥٤	١٢
المتغير ككل					٢,٥٥	٠,٢٦٤	مرتفع

يوضح الجدول الصعوبات التي تحد من تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وقد جاءت

نتائج الجدول كالتالي :-

- فقد جاء في الترتيب الأول الإفتقار لتطبيق نماذج التحليل البيئي لمكونات الجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٤) ، بينما حل في الترتيب الثاني غياب الإلتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين في الجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣) ، في حين جاء في الترتيب الثالث العزوف عن التأسيس الأولي لمشروعات الجمعية في مواعيد ثابتة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٢) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٥٥) وهو مستوى مرتفع ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع الإفتراضات الأساسية الواردة " لنموذج العمل مع مجتمع المنظمة " خاصة فيما يتعلق بضرورة التحديد الدقيق للصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمات الإجتماعية والتي تحول دون تحقيق الأهداف التنموية وتعرقل جهود تحسين وتطوير قدرات المنظمة ، وبالتالي تحديد عواملها والعمل علي علاجها بشكل علمي وفقاً لخطة إستراتيجية فعالة ، وضرورة حصر جملة التحديات الداخلية والبيئية التي تواجه الجمعيات الأهلية والتي تقلل من قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية ، وتضامنت مع نتائج الجدول أيضاً دراسة " تشي " Qi " (٢٠٢٠) حول ضرورة مواكبة المنظمات الإجتماعية بمختلف مجالات عملها للتغيرات الخارجية الطارئة على سياسة عملها والعمل على تنمية قدراتها المؤسسية بخطط مستدامة ، خاصة فيما يتعلق بكيفية تنمية القدرة التنافسية و تأثير القدرة التقنية والجودة المؤسسية الخارجية على الصمود أمام التحديات التي قد تواجهها المؤسسة.

(ز): المقترحات المرتبطة بدعم تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

جدول (١١) يوضح المقترحات المرتبطة بدعم تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	الانطلاق من واقع تحديد دقيق للوضع الراهن للجمعية .	٤٥	٣١	٥	٢,٤٩	٠,٦١٥	١١
٢	الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم .	٤٧	٢٨	٦	٢,٥١	٠,٦٣٥	١٠
٣	العمل على الوصول الى النضج الاستراتيجي لخطط الجمعية .	٤٨	٣٠	٣	٢,٥٦	٠,٥٧٠	٧
٤	الإعتماد على مقاييس مقننة لقياس معدل الأداء بالجمعية .	٤٩	٢٥	٧	٢,٥٢	٠,٦٥٤	٩
٥	تقوية شراكات الجمعية الفاعلة مع البيئة	٥١	٢٢	٨	٢,٥٣	٠,٦٧٢	٨

						الخارجية لها .	
٦	٥٦	١٦	٩	٢,٥٨	٠,٦٨٧	٦	تيسير اجراءات تنفيذ الخطط الإستراتيجية الجمعية.
٧	٦١	١٣	٧	٢,٦٧	٠,٦٣٢	٢	يتم مشاركة العاملين وقيادات الجمعية فى التخطيط الاستراتيجي لبرامج الجمعية.
٨	٥٨	١٨	٥	٢,٦٥	٠,٥٩٥	٣	يتم عمل إستقصاء دقيق لقياس مستوى رضا المستفيدين عن البرامج التى تقدمها الجمعية .
٩	٥٩	١٨	٤	٢,٦٨	٠,٥٦٦	١	دعم جهود إدارة تنمية الموارد البشرية بالجمعية.
١٠	٥٣	٢٢	٦	٢,٥٨	٠,٦٣٠	٥	تفويض السلطة للعاملين لإبتكار الأفكار الجديدة لتحسين الأداء .
١١	٥٥	٢١	٥	٢,٦٢	٠,٦٠٣	٤	التنسيق بين إدارات الجمعية لضمان تقديم خدمات سريعة وفعالة .
المتغير ككل				٢,٥٨	٠,٣٣٢	مرتفع	

يوضح الجدول المقترحات الداعمة لجهود تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وقد جاءت

نتائج الجدول كالتالى :-

- فقد جاء فى الترتيب الأول دعم جهود إدارة تنمية الموارد البشرية بالجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٨) ، بينما حل فى الترتيب الثاني يتم مشاركة العاملين وقيادات الجمعية فى التخطيط الاستراتيجي لبرامج الجمعية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٧) ، فى حين جاء فى الترتيب الثالث يتم عمل إستقصاء دقيق لقياس مستوى رضا المستفيدين عن البرامج التى تقدمها الجمعية .وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٥) ، وبالنظر الى نتيجة المتغير ككل فقد بلغ متوسط حسابي قدره (٢,٥٨) وهو مستوى مرتفع ، وتتفق نتائج الجدول كذلك مع مقتضيات الأبعاد الخاصة " بنظرية المنظمات " خاصة فيما يمكن توظيفه فى تحقيق الدعم الفني كأحد أركان تنمية القدرات المؤسسية كمتطلب ضرورى حتى تستطيع المنظمات القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها بما يعود بالنفع على المجتمع ككل وهو ما ينعكس إيجاباً على تنمية القدرات المؤسسية فيما يرتبط بما تقدمه من برامج ومشروعات وتطفي عليها من التحسين والجودة المستمرة بما يلبي رضا المستفيدين من خدماتها ، وكذلك تتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة " عبد الغني "(٢٠١٧) خاصة فيما أوصت به فى ضرورة دعم بُعد تنمية القدرات المعلوماتية للمنظمات الإجتماعية لتمكنها من إستخدام قواعد بيانات دقيقة ومحدثة يساهم في تحقيق أهدافها ، خاصة فيما يتعلق بتحسين خدماتها وبناء قوة المنظمة والقدرة علي بناء رأي عام مستنير في المجتمع، وسرعة الحصول علي المعلومات وتدفعها بين المنظمة وغيرها من

المنظمات، وتحسين مستوى الخدمات والتواصل مع متخذي القرارات والعملاء ، وعلى نفس المنوال فنتفق نتائج الجدول مع ما قد أوصت به نتائج دراسة " سليمان " (٢٠٢١) حول ضرورة دعم الأداء التنظيمي وتكثيف البرامج التدريبية وورش العمل التعريفية للعاملين بالمنظمة بأهمية التوافق الإستراتيجي للمنظمة خاصة فى تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء المنظمي وضرورة زيادة إحتكاك العاملين بالفاعليات الخارجية عن المنظمة لكسب المزيد من خبرات ومستدات العمل وتوطيد علاقاتهم الإجتماعية وفهم المتغيرات المحيطة بالمنظمة ، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بصفة مستدامة وتوفير البنية التحتية التكنولوجيا الملائمة لمقابلة التغير فى إحتياجات العملاء سعياً لكسب رضاهم وزيادة فرص التعلم والنمو بإستمرار .

(و): اختبار فروض الدراسة.

جدول(١٢) يوضح مستوى ابعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية	المتوسط الوزنى	الانحراف المعياري	المستوي
١	الأبعاد الداخلية للمنظمة	٢,٥٢	٠,٣٥٠	مرتفع
٢	الأبعاد الخارجية للمنظمة	٢,٦٠	٠,٣٠٠	مرتفع
	متوسط ابعاد الموائمة الإستراتيجية ككل	٢,٥٦	٠,٢٦٢	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢,٥٦) بانحراف معياري (٠,٢٦٢)، وقد جاء في الترتيب الأول (الأبعاد الخارجية للمنظمة) بمتوسط وزني (٢,٦٠)، يليه فى الترتيب الثانى (الأبعاد الداخلية للمنظمة) بمتوسط وزني (٢,٥٢) وتتفق تلك النتائج مع ما قد أكدت عليه دراسة " المهيرات " (٢٠٢٤) حول ضرورة قياس أثر التوافق الإستراتيجي فى تحقيق التميز التنظيمي وضرورة دعم أبعاد الموائمة الإستراتيجية الداخلية والخارجية بما يحقق المرونة الإستراتيجية فى التميز التنظيمي بأبعاده سواء التميز القيادي والتميز المعرفي البشري والتميز بالعمليات والخدمات التى تقدمها المنظمات لضمان إستدامة أنشطتها وخدماتها ، وترى الباحثة أن نتائج الجدول تعكس أيضاً وجود تأكيد واضح لأهمية الأخذ بآليات تطبيق الموائمة الإستراتيجية ببعديها الداخلي والخارجي معاً وأنه يوجد توافق من وجهة نظر المبحوثين بمستوى

مرتفع حول التأكيد على أهمية تطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية مجتمعة بالجمعيات الأهلية محل الدراسة لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية معاً.

وبناء على نتائج الجدول فإننا نقبل الفرض الاول للدراسة ومؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الموائمة الإستراتيجية بالجمعيات الأهلية متوسطاً "

جدول (١٣) يوضح مستوى أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	ابعاد تنمية القدرات المؤسسية	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	تنمية القدرات البشرية.	٢,٦١	٠,٣١١	مرتفع
٢	تنمية قدرات التمويلية .	٢,٤٨	٠,٣٧٩	مرتفع
٣	تنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات	٢,٥٣	٠,٣٣٢	مرتفع
	متوسط ابعاد تنمية القدرات المؤسسية ككل	٢,٥٤	٠,٢٣٥	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢,٥٤) بانحراف معياري (٠,٢٣٥)، وقد جاء في الترتيب الأول (تنمية القدرات التدريبية) بمتوسط وزني (٢,٦١)، يليه في الترتيب الثاني (تنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات) بمتوسط وزني (٢,٥٣)، بينما جاء الترتيب الاخير (تنمية قدرات الدعم الفني) بمتوسط وزني (٢,٤٨)، كما ترى الباحثة أنه وفقاً لنتائج الجدولين (١٢) ، (١٣) فإنه يوجد توافق من المبحوثين بعينة الدراسة حول ضرورة الربط بين أبعاد الموائمة الإستراتيجية ببعديها الداخلي والخارجي كآلية هامة وبين تحقيق أبعاد تنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية .

وبناء على نتائج الجدول فإننا نقبل الفرض الثاني للدراسة ومؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية مرتفعاً "

جدول (١٤) العلاقة بين أبعاد الموائمة الإستراتيجية وتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

م	وتنمية القدرات المؤسسية الموائمة الإستراتيجية	تنمية القدرات البشرية	تنمية قدرات التمويلية	تنمية قدرات دعم البرامج والمشروعات	تنمية القدرات المؤسسية ككل
١	الأبعاد الداخلية للمنظمة	*٠,٢٤١	*٠,٢٩٣	**٠,٣٦٩	**٠,٣٩١
٢	الأبعاد الخارجية للمنظمة	**٠,٣٥٠	*٠,٢٦٦	*٠,٢٧٨	*٠,٢٨٥
	ابعاد الموائمة الإستراتيجية ككل	**٠,٣٤٩	*٠,٢٩١	**٠,٣١٥	**٠,٣٤٨

** معنوي عند (٠,٠١)

* معنوي عند (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق:

وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الموائمة الإستراتيجية وتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية حيث بلغت قيمة الارتباط (*٠,٣٤٨) و يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الموائمة الإستراتيجية وتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

(ن=٨١)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test		اختبار (ف) F-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
الأبعاد الداخلية للمنظمة	٠,١٠٨	٠,٩٣٤	٠,٢٩١				
الأبعاد الخارجية للمنظمة	٠,٠٠٨	٠,٠٨٦	٠,٩٣٢	٣,٠٥٤	٠,١٥	٠,٣٤٨	٠,١٩٣
أبعاد الموائمة الإستراتيجية ككل	٠,٦٩١	*٢,٠٧٩	٠,٠٤١				

يوضح الجدول السابق:

قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (الموائمة الإستراتيجية) والمتغير التابع (وتتمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية) حيث بلغ (٠,٣٤٨) وهي تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات.

وقد بلغت نتيجة اختبار ف ($F=3,054$) وهي معنوية وبالتالي فهي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٩٣)، أي أن الموائمة الإستراتيجية (١٩,٣%) من تنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

وبناء على نتائج الجدولين السابقين فإننا نقبل الفرض الثالث للدراسة ومؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد الموائمة الإستراتيجية كألية وتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية "

عاشراً : مقترحات وتوصيات الدراسة :

وفقاً لما خلُصت إليه نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية وبالإشراف بالموجهات النظرية والإطار النظري للدراسة، وتبعاً لنتائج جداول الدراسة الميدانية الحالية ووفقاً لمقترحات وأراء الخبراء والمتخصصين والممارسين فيما يخص توظيف أبعاد الموائمة الإستراتيجية كألية ببُعديها الداخلي والخارجي وكذلك فيما يخص أبعاد تنمية القدرات المؤسسية ، فيمكن للباحث صياغة مجموعة من المقترحات اللازمة لتفعيل الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وذلك على النحو التالي :-

(١) البدء بالإستقصاء الدقيق للتحليل البيئي للإحتياجات أو المشكلات الخاصة بمجتمع الجمعيات الأهلية .

(٢) يجب أن تنطلق إستراتيجية تنمية القدرات المؤسسية بالتعرف على طبيعة وحجم القدرات المحلية المتاحة مع نشر ثقافة التغيير المؤسسي والتبصير بالهدف الاساس من إعادة بناء وتنمية القدرات المؤسسية ليكون عملية تنمية القدرات المؤسسية مدفوعة برغبة داخلية مكملة للجهود الخارجية المستهدفة لعمليات التحسين والتطوير المؤسسي مما يسرع من معدلات الإنجاز المطلوبة .

(٣) التوسع فى إقامة ورش العمل والبرامج التدريبية الموجه لصقل مهارات العاملين بالجمعيات الأهلية بكيفية تطبيق آليات الموائمة الإستراتيجية لتحقيق التنمية المؤسسية .

- ٤) الإستفادة من آراء العاملين والخبراء وكافة الأنساق ذات العلاقة بتطبيق آليات الموائمة الإستراتيجية بما يدعم جهود تحقيق أبعاد التنمية المؤسسية بالجمعيات الأهلية .
- ٥) القيام بعمل دراسات مسحية بما يتم تقدمه الجمعيات الأهلية ذات الصلة من برامج وخدمات سعياً الى تحقيق الميزة التنافسية لها .
- ٦) الإنطلاق من أبعاد بناء القدرات المؤسسية وصولاً الى تحقيق التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية .
- ٧) التركيز على تنمية القدرات البشرية والتمويلية وقدرات تنمية البرامج والمشروعات بإعتبارها أبعاد أساسية تضم غالبية أشكال التنمية المؤسسية الأخرى .
- ٨) التأكيد على دعم التواصل والتكامل بين أقسام الجمعية الأهلية الداخلية وربط الجمعية بمحيطها البيئي.
- ٩) توعية العاملين بالجمعية بأهمية تطبيق الموائمة الإستراتيجية لتحقيق غايات التنمية المؤسسية بمختلف أنواعها .
- ١٠) علاج أى أشكال لمقاومة التغيير الإيجابي المراد تحقيقه لصالح تحسين وتطوير الجمعية .
- ١١) تصميم خطة تدريبية محددة بتوقيات زمنية لصقل المهارات الإدارية والقانونية والمهنية للعاملين بالجمعيات الأهلية .
- ١٢) نشر ثقافة الإبداع والإبتكار بمجتمع الجمعيات الأهلية وتكريم العاملين ذوى الأفكار الجديدة .
- ١٣) الحرص على مشاركة كافة الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بتطوير الجمعيات الأهلية .
- ١٤) التوعية بأهمية تطبيق ثقافة التعلم الرقمي وتعزيز قيم النمو المهني للعاملين وتطوير الشراكات الفاعلة مع جهات تمويل الجمعيات الأهلية .
- ١٥) توعية إدارات الجمعيات الأهلية بأهمية تطبيق الموائمة الإستراتيجية كألية لتنمية القدرات المؤسسية على تحقيق التناغم والإتساق بين مكونات الجمعيات الأهلية .
- ١٦) التوثيق الإلكتروني لمجمل الأنشطة والبرامج التى تقدمها الجمعيات الأهلية وتعزيز قيم التسويق الإجتماعي لتلك الجهود بالمحيط المجتمعي لها .
- ١٧) الإعتماد على تطبيق مقاييس مقننة ومعايير واضحة ومُعلنة تراعي الشفافية والحوكمة فيما تقدمه الجمعيات الأهلية من برامج ومشروعات تنموية .
- ١٨) مراعاة أن يتم تطبيق التوصيف الوظيفي للعاملين بالجمعيات الأهلية وفقاً لخصوصية الجمعية وفي ضوء مواردها المتاحة .

١٩) توطين التجارب والخبرات الناجحة في مجال التنمية المؤسسية وتوظيفها بما يتلائم مع طبيعة عمل الجمعيات الأهلية بالمجتمع المصري .

٢٠) تعديل سياسة الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية بما يتماشى مع إحتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة

٢١) العمل على تعديل أهداف الجمعيات الأهلية نفسها وما يترتب على ذلك من تغيير في الوظائف والأنشطة التي تتم بها سواء بالهيكل البنائي للمؤسسة وذلك بالانشاء او الدمج او الالغاء أو تنمية خطوط الاتصال واساليبه ونظم المعلومات داخليا وخارجيا بما يعزز علاقة الجمعية بالمؤسسات الاخرى والبيئة المحيطة بها .

٢٢) مراعاة الموائمة في اجراءات ونظم العمل واسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين من الجمعية وفقاً لدرجة واسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالجمعيات الاهلية .

٢٣) العمل على ممارسة العمليات الادارية وتطويرها والتنسيق بين اقسام الجمعية بشكل متكامل والعمل وفقاً لأسلوب تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم الوظيفية .

٢٤) الإنطلاق من العمل الفريقي حيث أن بناء وتنمية القدرات المؤسسة ليست مسؤولية الاخصائي الاجتماعي منفردا بل هو مسؤولية مشتركة بين كل العاملين بالجمعية على مختلف مستوياتها وعلى حسب الوضع الوظيفي , الى جانب التطوير التنظيمي والمبادرات التي تحقق التغيير المجتمعي والذي يحتاج الى الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج الجمعية خاصة من المستفيدين منها أو لهم علاقة مباشرة بها .

٢٥) تنمية القدرات التدريبية كأحد المقومات الأساسية لبناء وتنمية قدرات الجمعية , حيث يسهم في بناء مهارات العاملين بشكل مباشر على ممارسة وظائفهم وإنجاز مهامهم الوظيفية بإسلوب وطريقة أكثر فاعلية وزيادة مشاركتهم في تغيير المؤسسة وتطوير وتحسين وظائفها وتحديث خدماتها من خلال ما يكتسبونه من معارف وخبرات ومهارات اثناء حضورهم البرامج التدريبية .

٢٦) التأكيد على أن استخدام إستراتيجية بناء وتنمية القدرات المؤسسية عملية مستمرة مقترنة بإستمرارية وجود المؤسسة ذاتها وتغيير إحتياجات ومشكلات المستفيدين منها والظروف البيئية المحيطة بها .

٢٧) ضرورة دعم التكامل والترابط بين مستويات تنمية القدرات المؤسسية ومنها :-

أ. المستوى الشخصي : بأبعاده " الوجدانية, المعرفية , المهارية "

ب. **المستوى المؤسسي** : ويتضمن " فهم الاهداف المؤسسية , كفاءة بناء المنظمة , المنافع ووظيفة المؤسسة , تحديد متطلبات التطوير المستقبلي "

ج. **المستوى المجتمعي** : بما يتضمنه من " قوى المجتمع وقياداته , درجة الوعي بالمجتمع , درجة وفرة الموارد المجتمعية , التشريعات والقوانين الحاكمة , العلاقات بالجهات الإعلامية ومتخذي القرارات .

(٢٨) ضرورة زيادة مشاركة العاملين في صنع قرارات المؤسسة, وإعادة تصميم الوظائف بالجمعية , وتحسين علاقة العاملين بالمستفيدين وتعديل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحسين عملية الإتصال , بما يساعد المؤسسة على الإستمرارية في مواجهة الظروف الصعبة والاحداث الطارئة , خاصة اذا كانت ظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها غير مستقرة .

(٢٩) المساهمة في استمرارية التوافق الدينامي للجمعية من خلال تطوير سياستها وتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً , واستخدام الغايات والوسائل التي تحققها , وتكيف المؤسسة مع التغيرات الخاصة بها داخلياً او التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة بها بما يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة .

(٣٠) العمل على تنمية وتطوير المعارف والخبرات والمهارات والإتجاهات لدى كل التخصصات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المؤسسية, وتغيير الوضع القائم في المؤسسة بالصورة التي تمكنها من إشباع إحتياجات المستفيدين من ناحية والتعامل مع التغيرات الداخلية في المؤسسة او الخارجية المرتبطة بالبيئة وما يعترى المجتمع من تغيرات إقتصادية وسياسية وتكنولوجية وإجتماعية مستقبلاً .

(٣١) تعديل اللوائح المؤسسة وأسلوب تقديم خدماتها ونظمها وفقاً لأسس علمية , بما ييسر قيام المؤسسة بوظائفها وتحقيق أهدافها , وضمان ملائمة اللوائح والنظم لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية , وإستخدام وسائل وطرق فنية حديثة في إدارتها وتقديم خدماتها.

(٣٢) العمل على إستثمار كافة الموارد المؤسسية لزيادة كفاءة الخدمات التي تقدمها الجمعيات وتجعل البرامج أكثر إشباعاً لإحتياجات المستفيدين ومواجهة مشكلاتهم سواء كانت تلك الموارد :-

أ. **موارد مالية** : وذلك بزيادة الموارد المالية وترشيد إستخدامها بصورة أفضل والبحث عن مصادر تمويل جديدة .

ب. **الخبرات والقدرات المهنية والفنية** : وذلك من خلال زيادة الخبرات والمهارات بما يسهم في زيادة قدرة العاملين على تقديم خدمات بشكل أفضل للمستفيدين وزيادة درجة إنتماء العاملين للجمعية والولاء لقيادتها .

ج. **الموارد التنظيمية** : بما تتضمنه من لوائح ونظم وقواعد تحدد شروط تقديم خدمات الجمعيات الأهلية وإجراءات الحصول على تلك البرامج والخدمات .

د. **الموارد التكنولوجية والتقنيات**: متضمنة تطوير أساليب الإتصال وإستخدام وسائل حديثة : كأدوات العرض , واللقاءات" أون لاين " , وإستخدام مواقع إلكترونية نشطة , وأدوات تقنية للتسويق الفعال لأنشطة وخدمات الجمعية , وفتح قنوات إتصال فعالة بين كافة المستويات المحلية والقومية والدولية بما يدعم الإعتراف المجتمعي بالجمعية .

(٣٣) تتضمن خطوات إستراتيجية المؤامنة الإستراتيجية كآلية لتنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية مجموعة من الخطوات كالتالي :-

أ. **دراسة وتشخيص الوضع الراهن** : يتضمن ذلك تحليل الجمعية والوضع الراهن وتحديد الإمكانيات والموارد التي يمكن إستثمارها من ناحية والمشكلات التي تواجهها والمناخ السائد والعلاقات داخل المؤسسة والبيئة المحيطة بها والواقع الذي يستند على التطوير من ناحية أخرى .

ب. **وضع وتحديد خطة بناء المؤسسة وتنميتها** : ويتضمن ذلك تحديد الأهداف التي من خلالها يتم إعادة بناء المؤسسة وتنميتها , تحديد التكنيكات الملائمة لإحداث التغيير المطلوب ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية , الإتفاق على الأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف , تحديد الموارد اللازمة للقيام بأنشطة وإجراءات تنمية القدرات المؤسسية .

ج. **تنفيذ تكنيكات تحقيق إستراتيجية التنمية المؤسسية** : وتتضمن ترجمة الخطة أو الخطط الى برامج وأنشطة عملية , تحديد المسؤولين عن تنفيذ خطة بناء القدرات المؤسسية , تحديد المدى الزمني لكل نشاط من الأنشطة المتفق عليها , تهيئة مناخ التغيير المناسب سواء داخل المؤسسة او في البيئة المحيطة , تخصيص الموارد اللازمة لكل نشاط من الانشطة المحققة للتغيير المطلوب .

د. **المتابعة والتقويم** : وتشمل مقارنة ماتم من تغيير مؤسسي نتيجة تطبيق تكنيكات إستراتيجية تنمية القدرات المؤسسية وأنشطتها بما كان مخططاً لتحقيقه , ودراسة عوامل النجاح للتأكيد

عليها مستقبلاً ومواطن القصور للتغلب عليها , وصولاً الى متطلبات تزيد من فاعلية إستخدام الموائمة الإستراتيجية في تحقيق التغيير المستهدف للتنمية المؤسسة .

(٣٤) تقوم إستراتيجية الموائمة الإستراتيجية لتحقيق التنمية المؤسسية بالجمعيات الأهلية على مجموعة من **التكنيكات** ومنها " إستثمار الموارد - التنسيق - الدراسة العلمية - بناء الوعي - التدريب "

(٣٥) **أدوار الاختصاصي الاجتماعي** في تنفيذ إستراتيجية الموائمة الإستراتيجية كآلية لتنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية : **واضع للإستراتيجية - مساعد - إداري - مخطط - مدرب - خبير - مستشار مهني - وسيط - منمي - مقوم .**

(المراجع الإسترشادية)

أولاً : المراجع باللغة العربية :-

١. أبو النصر، محمد زكي (٢٠٠٨) . لياقة البحث المنهجي للبحث العلمي، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. أبو النصر، مدحت أبو النصر (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني " دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسألة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ايتراك للنشر والتوزيع
٣. أغنيم ، إيهاب عبد القادر (٢٠٢٢) . أثر التوافق الإستراتيجي في أنماط التحالفات الإستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الأردن .
٤. الباجوري ، أيمن أمين السيد (٢٠١٨). بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية " كأحد متطلبات اللامركزية مع التطبيق على الحالة المصرية "، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع ، المجلد الثامن والثلاثون .
٥. باسيلي ، فيفان فتحي وزكي ، إيلين معوض (٢٠٢٣) . إستراتيجية للتعليم الثانوي الصناعي المزدوج لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في ضوء الأرجونوميكا "هندسة البشر" ، بحث منشور بالمجلة التربوية ، بكلية التربية جامعة سوهاج ، المجلد المائه والثاني عشر .
٦. بدوي ، أحمد زكي (١٩٩٣) :معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية،بيروت،مكتبة لبنان.
٧. بركات وآخرون ، وجدي محمد (٢٠٢٠) . مهارات وتطبيقات الممارسة المهنية فى تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان .
٨. جاسم ، وجدان (٢٠٢٣). التراصف الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات ، بحث منشور بمجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العراق ، الجامعة المستنصرية ، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد الحادي والثمانون .
٩. حبيب ، أكرم رفعت حبيب (٢٠٠١) . التشبيك وبناء الشبكات دليل العمل للجمعيات الأهلية في التنمية، القاهرة، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الإجتماعية قطاع التنمية.
١٠. حجازي ، سناء محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية ،بحث منشور بالمؤتمر العلمى التاسع عشر ،جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية .
١١. الحمد ، يوسف صالح أحمد (٢٠١٩) .أثر الموائمة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
١٢. الحمد ، يوسف صالح أحمد (٢٠١٩) . أثر الموائمة الإستراتيجية في إدارة الأزمات " الدور المعدل للإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الأردن ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا

١٣. رفاعى، محمد ، عثمان ، محمد عبد اللطيف (١٩٩٧). واقع الجمعيات الخيرية الأهلية فى مصر ، بحث منشور بمجلة الإقتصاد الإسلامى بجامعة الأزهر ، القاهرة .
١٤. زهران ، هيام حمدي صابر (٢٠١٢). متطلبات تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية كأحد أجهزة تنظيم المجتمع للقيام بدورها الخدمي ، بحث منشور بالمؤتمر الدولي العلمي الخامس والعشرون ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.، الجزء السادس .
١٥. زهران ، هيام حمدي صابر (٢٠١٢). متطلبات تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية كأحد أجهزة تنظيم المجتمع للقيام بدورها الخدمي ، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الخامس والعشرون ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.
١٦. سليمان ، هديل عمر عبد الحفيظ (٢٠٢١) .أثر التوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
١٧. سيد ، محمد زينهم حسن (٢٠١٧). نحو بناء نموذج مهني في تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي في إدارات خدمة المواطنين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
١٨. السيد ، هالة مصطفى السيد (٢٠٠٧) . دور طريقة تنظيم المجتمع فى دعم قدرات المنظمات التطوعية بحث منشور بالمؤتمر العلمى الدولى العشرون للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد السادس .
١٩. شكر ، عبد الغفار (٢٠٠٥) . دراسة حول نشأة وتطور المجتمع المدني ، مركز الدراسات العربى للمصادر والمعلومات .
٢٠. صادق ، نبيل محمد (١٩٩٨) طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر
٢١. صادق وآخرون : تومادر مصطفى أحمد (٢٠٢٢).عمليات الممارسة المهنية فى طريقة تنظيم المجتمع ، القاهرة ، دار المهندس .
٢٢. عبد العال ، عبد الحليم رضا (٢٠٠٦) . تنظيم المجتمع " النظرية والتطبيق " ، القاهرة ، دار المهندس للطباعة ، ص ٢٧٦.
٢٣. عبد العال ، نجلاء بد التواب ، ويوسف ، سلوى حلمي (٢٠٢٣) .تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الإستراتيجي ، بحث منشور بمجلة كلية التربية ، جامعة بنى سويف ، المجلد العشرون ، العدد مائة وتسعة عشر.
٢٤. عبد الغني ، محمود عبده (٢٠١٧). شبكات التواصل الاجتماعي الإلكترونية وبناء القدرات المعلوماتية للمنظمات الدفاعية غير الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
٢٥. عبد الكريم ، كريمة أحمد حسين(٢٠٢٠).ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، بحث منشور بمجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، العدد الثاني والثلاثون

٢٦. عبد اللطيف ، رشاد أحمد عبد اللطيف (١٩٩٩). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل تكاملي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
٢٧. عبد الله ، إحسان محمد (٢٠١٥). إسهام رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي ، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع والثلاثون ، الجزء الرابع .
٢٨. عبد الوهاب ، شيريهان هاشم (٢٠٢٣). بناء القدرات المؤسسية كمدخل لتعزيز الحماية الاجتماعية ، بحث منشور بمجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية ، كلية الخدمة الاجتماعية التنموية ، جامعة بني سويف ، المجلد الرابع ، العدد الثالث .
٢٩. عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى، و يوسف، سلوى حلمي علي (٢٠٢٣). تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي، بحث منشور بمجلة كلية التربية، جامعة بني سويف ، المجلد العشرون ، العدد مائة وتسعة عشر .
٣٠. عبيدي ، شهرزاد (٢٠١٥). نماذج استخدام الإنترنت في إطار الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بحث منشور بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، الجزائر ، العدد الرابع .
٣١. العربي ، محمد عوض و مراد ، هلين عبد الرحيم (٢٠١٨) . متطلبات الموائمة بين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري وتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ م بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الأول .
٣٢. على ، ماهر أبو المعاطي (٢٠١٢). الإتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية الدولية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٣٣. عمر ، ميادة منصور (٢٠٢٠). آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني ، بحث منشور بمجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، العدد الثامن عشر .
٣٤. العمري، مشهور بن ناصر (٢٠١٩) . التوافق الإستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية ، بحث منشور بالمجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الثاني.
٣٥. غازي على على (٢٠٠٤) . الممارسات التطبيقية لمعيار العمليات كأحد معايير الممكّنات لتحقيق التميز المؤسسي ، العدد ١٤٥ ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر .
٣٦. غز ، هناء محمد (٢٠٠٤). فعالية جهود شبكة حماية المستهلك في مساعدة الجمعيات الأهلية الأعضاء في الشبكة على تحقيق أهدافها ، بحث منشور ، بالمؤتمر العلمي السابع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
٣٧. الفشاوي ، هدير الرفاعي محمد (٢٠١٥) . القدرات التمويلية للجمعيات الأهلية ومواجهة مشكلات مرضى السرطان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

٣٨. قنديل ، أمانى (٢٠٠٨) . الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
٣٩. قنديل ،أمانى(٢٠٠٥) . تفعيل دور الجمعيات الأهلية فى إطار السياسات العامة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة .
٤٠. كاظم ، حسين رمزى (٢٠٠٣). المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع ، بحث منشور بمجلة الإدارة فى مصر ، العدد الثالث ، المجلد الخامس والثلاثون ، مجلة الإدارة فى مصر ، القاهرة .
٤١. مجمع اللغة العربية (١٩٩٤) . المعجم الوجيز ، وزارة التربية والتعليم ، جمهورية مصر العربية .
٤٢. محمد ، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣). إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة ، بحث منشور بمجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، المجلد السابع والأربعون ، العدد الثاني .
٤٣. محمود ، مشيرة محمد محمود (٢٠٢٠) . بناء القدرات المؤسسية كآلية لمساعدة مؤسسات الصحة النفسية علي تحقيق أهدافها ، بحث منشور بمجلة دراسات فى الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، القاهرة ، المجلد الثاني والخمسون ، العدد الثالث .
٤٤. محمود ، منال طلعت (٢٠٠٨) . المدافعة كمدخل لتنمية القدرات المؤسسية بمنظمات المجتمع المدني في مجال مواجهة الفقر ، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الخامس والعشرون ، الجزء الثاني .
٤٥. مخلف ، محمود منير (٢٠١٩) . أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإسراء الخاصة ، كلية الأعمال ، الأردن .
٤٦. المهيرات ، أحمد جميل حسين (٢٠٢٤) .أثر التوافق الإستراتيجي فى التميز المؤسسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
٤٧. النمري وآخرون (٢٠٢٣). الموائمة الإستراتيجية وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال ، بحث منشور بالمجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الثاني .
٤٨. الهام وكمال ، المنصوري(٢٠١٤) . الموائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ، بحث منشور بمجلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس عشر.
٤٩. هميسه ، أحمد محمد إبراهيم (٢٠١٥). إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، بحث منشور بمجلة التربية بجامعة الأزهر ، العدد مائه وست وستون ، الجزء الثالث .

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :-

١. Arrossi, Silivina (١٩٩٤). The role of N.G.Os and other in intermediary institutions in supporting , Low income groups and their community organization in improving housing and living conditions in the third , Earth scan publication limited , London .
٢. Bich Khuyen Dinh, N., Zhu, C., Caliskan, A., & Cheng, Z. (٢٠٢٣). Academic Leadership Development, An Exploratory Study on the Impacts at the Institutional Level Based on an Erasmus, Capacity Building Project. Sage Open
٣. Chan, Hok Bunky Sikchung Yeng Paurine (٢٠٠٥) .Searching for Acapacity Building Model in S.W Education in china, Hong Kong..
٤. Charmbers ,Robert (٢٠٠٥). Ideas for development ,first Published,Earth Scan ,London .
٥. Fabiola Bertolotti, Diego Maria Macrì and Matteo Vignoli (٢٠١٩) . Strategic alignment matrix: Supporting management coordination in complex organizations, Research Article ,Journal of Accounting & Organizational Change, vol. ١٥ no. ٤
٦. Lechterman, T. M., & Mair, J. (٢٠٢٤). Social Enterprises as Agents of Social Justice: A Rawlsian perspective on institutional capacity. Organization Studies.
٧. McDonagh ,Joe (٢٠٢١).Aligning Strategy and Digital Technology in Government Organizations,RESEARCH IN ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT,eJournal.
٨. Qi, Guoyou (٢٠٢٠). Firms' reaction to threats from informal firms: exploring the roles of institutional quality and technical gap , The journal of business & industrial marketing, Vol. ٣٥, Issue ١١
٩. Roque et al Chung-Ngam (٢٠٢٢) .The effects of IT chargeback on strategic alignment and performance: the contingent roles of business executives' IT competence and CIOs' business competence , Research Article, Internet Research, vol. ٣٣ no. ١
١٠. Saurabh and Derrick (٢٠١٩). Exploring patterns of organizational capability alignment: a contingency approach, Research Article, Management Research Review, vol. ٤٣ no. ٣
١١. Sukanya Panda (٢٠٢١). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance, Journal of Asia business studies, , Vol. ١٦, Issue ١
١٢. Urdang , Esther (٢٠١٥). Human Behavior In Social Environments ,united States , Routledge , ٣rd Edition
١٣. Xiqing Sha, Jing (٢٠٢٠) .The dynamics of IT-business strategic alignment, Research Article, Information Technology & People, vol. ٣٣ no. ٥