

## تقييم المؤسسات غير الربحية باستخدام نموذج التميز EFQM دراسة تطبيقية في محافظة اللاذقية

د. أيمن العشعوش\*

ثائر بشار ابو حامد\*\*

( تاريخ الإيداع ١٨ / ٩ / ٢٠١٩ . قبل للنشر في ٢٣ / ٢ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى وضع عدّة معايير تنضوي تحت نموذج يلائم المؤسسات غير الربحية، قادر على تقييم أدائها ذاتياً وخارجياً، وتحديد دورها التنموي ويمكن بواسطته إجراء المقارنات، وذلك بالاستناد إلى معايير النموذج المصمم من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بعد تعديله وتكيفه لملاءمة الطبيعة غير الربحية للمؤسسات المدروسة، وقد طُبّق النموذج المقترح على 91 مؤسسة غير ربحية في محافظة اللاذقية، ويتكون هذا النموذج من 8 معايير رئيسة موزعة على مجالين هما: الممكنات والنتائج.

أظهر تطبيق النموذج نتائج إيجابية لأداء المؤسسات غير الربحية المدروسة في مجال الممكنات، حيث تولي المؤسسات اهتماماً عالياً وعلى الترتيب بكل من معيار الشراكة والموارد، ومعيار القيادة، ومعيار الموارد البشرية، ومعيار العمليات والخدمات، ومعيار الإستراتيجية. كما أظهر التطبيق نتائج إيجابية في مجال النتائج، حيث توافق المؤسسات على تحقيق معيار نتائج المتعاملين، ومعيار النتائج الرئيسية، ومعيار نتائج الموارد البشرية على الترتيب، وبدراسة العلاقة بين الممكنات والنتائج في النموذج جرى التوصل إلى وجود علاقة طردية بينهما ووجود تأثير لكل من معيار الإستراتيجية ومعيار العمليات والخدمات على النتائج المحققة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات غير الربحية، نموذج التميز الأوروبي.

\* أستاذ - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\* طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## Evaluating the Non-Profit Organizations by Using EFQM excellence model: An Applied Study in Lattakia

Dr. Ayman Achouch \*  
Thaer Bashar Abohamed\*\*

( Received 18 / 9 / 2019 . Accepted 23 / 2 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

The aim of this research is to develop several criteria under a model suitable for non-profit organizations, which can evaluate their performance self-externally and determine their developmental role and can make comparisons, based on the criteria of the model designed by the European Foundation for Quality Management EFQM modified and adapted to suit the non-profit nature of these institutions, The proposed model has been applied to 91 non - profit organizations in Lattakia, This model consists of 8 main criteria spread over two fields: possibilities and results.

The application of the model showed positive results for the performance of the non-profit organizations in the field of possibilities, where organizations pay high attention to the criteria of: partnership and resources, leadership, human resources, operations and services, and strategy, as well as showed positive results in the field of results, where organizations agree on the achievement of the criteria of: customer results, main results, human resources results, and by studying the relationship between the possibilities and the results in the model was reached a direct relationship between them and the presence of both the strategy criteria and the operations and services have an impact on the results achieved.

**Key Words:** Non-profit Organizations, EFQM excellence model.

---

\* Professor, Department of Statistic and Programming, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Postgraduate Student (Master.), Department of Statistic and Programming, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة:

يعدّ العمل الإنساني الذي لا يهدف إلى الربح، والذي يسعى إلى تكريس قيمة إنسانية، قديماً قدم الإنسان والتجمعات الإنسانية والاجتماعية المبكرة، وتطورت هذه الأعمال مع تطور المجتمعات وتغير الظروف المحيطة بها، فأخذت هذه الأعمال مؤخراً شكلاً مؤسسياً يمثل المؤسسات غير الربحية، وذلك تعبيراً على مدى التطور الحاصل في المجتمعات، ومع تطور هذه المؤسسات واتخاذها أشكالاً أكثر تعقيداً في العقود الأخيرة، أصبح تقييم هذه المؤسسات أمراً في غاية الأهمية للوقوف على أداء ودور هذه المؤسسات ونشاطاتها التي تأخذ طابعاً تنموياً، في حين تعدّ عملية التقييم هذه ذات طبيعة خاصة لما لهذه المؤسسات من خصائص تختلف عن كل من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

إن هذه الدراسة لتحاول وضع عدّة معايير تنضوي تحت نموذج ملائم لطبيعة المؤسسات غير الربحية، قادر على تقييم أدائها ذاتياً وخارجياً وتحديد دورها التنموي ويمكن بواسطته إجراء المقارنات، حيث ستعمل هذه الدراسة على وضع هذا النموذج بالاستناد إلى معايير النموذج المصمم من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك بعد إعادة صياغته وتكييفه بما يلائم طبيعة المؤسسات غير الربحية، ومن ثم ستعمل هذه الدراسة على تطبيق النموذج النهائي على المؤسسات غير الربحية العاملة في محافظة اللاذقية للوقوف على واقع أدائها ودورها التنموي.

## مشكلة البحث:

لقد تزايدت أعداد المؤسسات غير الربحية في سورية زيادةً كبيرة في المدة الأخيرة، ودافعت عن وجودها خلال مرحلة الأزمة واستمرت بتقديم الخدمات وتنفيذ البرامج، إلّا أن المعلومات المتعلقة عن واقع هذه المؤسسات ومستوى أدائها ودورها التنموي بقي مبهماً في ضوء ندرة أدوات ونماذج التقييم الملائمة للطبيعة غير الربحية، وطبيعة عمل هذا النوع من المؤسسات بسبب تباين أهداف هذه المؤسسات من جهة، وطبيعة الأهداف التي يصعب قياسها كمياً، وعليه فإن التوصل إلى نموذج ومعايير تقيس أداء المؤسسات غير الربحية أصبح ضرورياً للتعرف إلى حجم الدور التنموي الذي تؤديه هذه المؤسسات، وبالتالي فإن تساؤلات البحث تتمثل بالآتي:

- ما هي الممكنات والوسائل والموارد المتاحة للمؤسسات غير الربحية، وما مدى اهتمامها باستغلالها؟
- ما هي النتائج التي تحقّقها المؤسسات غير الربحية؟
- ما مدى تأثير استغلال المؤسسات غير الربحية للممكنات والوسائل والموارد على تحقيق النتائج

وتطويرها؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية المؤسسات غير الربحية ودورها في المجتمع، كما تبرز أهميته في أن هذا البحث يقدم نموذجاً للتقييم يلائم الطبيعة غير الربحية للمؤسسات المدروسة، يتمثل بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) بعد إعادة صياغته وتكييفه للوقوف على الأداء والدور التنموي في هذه المؤسسات، وإجراء المقارنات في ظل غياب مثل هذه الأدوات والنماذج، أما أهداف هذا البحث فيمكن تلخيصها بما يأتي:

- التعرف إلى واقع المؤسسات غير الربحية في سورية بشكل عام وفي اللاذقية بشكل خاص.
- التعرف إلى المفاهيم المرتبطة بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) والمعايير الخاصة به.

• التعرف إلى مدى ملاءمة نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من أجل تطبيقه في المؤسسات غير الربحية.

• تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسات غير الربحية العاملة في محافظة اللاذقية.

### فرضيات البحث:

• لا تفي المؤسسات غير الربحية بمكونات معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).

• لا تحقق المؤسسات غير الربحية معايير النتائج وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).

• لا يوجد أثر لمكونات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على تحقيق تطوير في نتائج النموذج.

### منهجية البحث:

للوصول إلى أهداف البحث المحددة، قُسم البحث إلى قسمين:

• الجانب النظري: الذي يعتمد على الأسلوب المرجعي لأهم ما ورد في الكتب والدوريات والتقارير الدولية لمفهوم المؤسسات غير الربحية، والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

• الجانب التطبيقي: الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من جهة، وعلى المنهج المسحي من جهة أخرى، والذي سيعمل على تطبيق ما جرى التوصل إليه في الجانب النظري من نموذج للتميز ملائم للمؤسسات غير الربحية، حيث جرى تصميم استبيان موجه للمؤسسات غير الربحية العاملة في محافظة اللاذقية يتضمن ثمانية معايير تتوزع على مجموعتين رئيسيتين (الممكنات والنتائج).

### الدراسات السابقة:

• دراسة (حسن، ٢٠١٤) بعنوان:

"التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج (EFQM) للتميز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي".

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المستشفيات العامة، من خلال تطبيقه على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية كحالة للدراسة، وتحديد حجم الفجوة بين متطلبات النموذج والوضع الحالي للمستشفى، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن متوسط اهتمام المستشفى بمعايير التميز كانت أقل بمعنوية إحصائية من الدرجة المقترحة لجميع معايير نموذج (EFQM) للتميز، وأن التقييم الذاتي باستخدام نموذج (EFQM) يساعد على التحسين المستمر طويل وقصير المدى، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنهما تستخدمان نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كأداة لتقييم الأداء وتحديد حجم الفجوات، أما الاختلاف بينهما في أن الدراسة السابقة تطبق النموذج في القطاع الصحي وبأسلوب دراسة الحالة؛ في حين أنّ الدراسة الحالية تطبق النموذج في القطاع غير الربحي وبأسلوب المسح الشامل.

• دراسة (Al-Tabbaa, Gadd, & Ankrh, 2013) بعنوان:

"Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement"

"نماذج التميز في السياق غير الربحي: إستراتيجيات للتحسين المستمر"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى إمكانية تطبيق نماذج التميز -على وجه الخصوص نموذج (EFQM)- في المؤسسات غير الربحية كإستراتيجية لتحسين الأداء تهدف إلى تعزيز الاستدامة، حيث اعتمدت على دراسة حالة

استكشافية لثلاث مؤسسات غير ربحية في المملكة المتحدة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن نماذج التميز فعالة ومفيدة كإستراتيجية لتحسين الأداء من أجل المؤسسات غير الهادفة للربح، واقترحت بعض التعديلات على هذه النماذج لتلائم طبيعة هذه المؤسسات، وتوصلت إلى أن نموذج التميز (EFQM) له مزايا متفوقة في هذا المجال مقارنة بغيره من نماذج التميز، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنهما تبحثان في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومعايير تطبيقه في المؤسسات غير الربحية، أما الاختلاف بينهما فيمكن في أن الدراسة السابقة تعدّ دراسة نظرية مقارنة لعدد من نماذج التميز ومدى ملاءمة كل منها للقطاع غير الربحي، في حين أنّ الدراسة الحالية تعدّ دراسة تطبيقية لنموذج واحد هو نموذج التميز الأوروبي في المؤسسات غير الربحية.

## النتائج والمناقشة:

### أولاً: الجانب النظري:

سنستعرض من خلال هذه الفقرة الإطار النظري لكل من مفهومي المؤسسات غير الربحية، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومبررات استخدامه، والمعايير الخاصة به وأوزانها.

#### 1-1: مفهوم المؤسسات غير الربحية:

تتعدد المسميات والمصطلحات المرتبطة بالمؤسسات غير الربحية، فنجد في الأدبيات المتعلقة بها العديد من المصطلحات والمسميات التي تشير إليها. فيُشار إلى المؤسسات غير الربحية بالقطاع الثالث، والنظام الثالث، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع المستقل، والمنظمات الطوعية الخاصة، والقطاع الأهلي، والنظام الخيري، والقطاع الخفي، ومنظمات التغيير الإنساني، الجمعيات الأهلية، مجموعة من المصطلحات التي تعبر عن نفس الظاهرة (أفندي، ٢٠٠١)، هذا ويعدّ مصطلح المؤسسات غير الربحية، أو المؤسسات التي لا تسعى إلى الربح مصطلحاً حديثاً، تم استخدامه من قبل مؤسسة جونز هوبكنز عام 1979 ضمن البحوث المتعلقة بهذه المؤسسات.

#### 1-1-1: تعريف المؤسسات غير الربحية:

تعرف المؤسسات غير الربحية وفقاً لوثائق الأمم المتحدة أنها: "منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للأفراد" (سمك و عابدين، ٢٠٠٢، ص٤٨)، أما البنك الدولي فيعرفها أنها: "منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع" (حماد، ٢٠١٠، ص٤٩).

ويعدّ تعريف المؤسسات غير الربحية وفقاً لشكلها القانوني على قدر من الأهمية، فهو يوضح موقعها ضمن هيكل الدولة، وإن اختلفت هذه المفاهيم باختلاف الدول والأنظمة، إلا أنها بمجملها تتفق أنها: "المؤسسات التي تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون تمثيل لطواقم أو وكالات حكومية، وتعدّ كياناً عدلياً مستقلاً وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع الحفاظ على استقلاليتها" (Anheier, 2005, p40)، وقد أشار قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم/93 لعام 1958 الصادر في سورية إلى تلك النقاط في عرض مواده، إلا أنه عرف المؤسسات غير الربحية وفقاً للبعد الوظيفي لها، فهي وفقاً لهذا القانون "كل مؤسسة تنشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح مادي" (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ٢٠١٨).

أما من وجهة نظر اقتصادية فإن المؤسسات غير الربحية وفقاً لدليل الحسابات القومية الصادر عن الأمم المتحدة: "هي كيانات قانونية أو اجتماعية منشأة بغرض إنتاج السلع والخدمات ولكن مركزها القانوني لا يسمح لها بأن تكون مصدراً للدخل أو الربح أو غير ذلك من أشكال الكسب المادي للوحدات التي تنشئها أو تشرف عليها أو تمولها" (UN, 2003, p9)، فهي وفقاً لذلك تختلف عن الوحدات الاقتصادية الأخرى المتمثلة بالحكومية والشركات المالية وغير المالية على أساس التمايز الربحي الذي يحكم نشاطها، ويستخلص من العرض السابق للتعريفات المرتبطة بمفهوم المؤسسات غير الربحية نستطيع أن نورد تعريفاً للمؤسسات غير الربحية على أنها مؤسسات أو منظمات خاصة، لا تسعى إلى الربح، ولا تقوم بحكم القانون أو العادة بتوزيع أرباح، ومستقلة عن الحكومة، وتمارس نشاطاتها ذات الطبيعة النفعية للأفراد والمجتمعات.

### 1-1-2: السمات العامة للمؤسسات غير الربحية:

إن السمات أو الخصائص الأساسية للمؤسسات غير الربحية يمكن توضيحها كما يوردها مركز الدراسات السياسية بجامعة جونز هوبكنز (Salamon & Herike, 1989, p74) على أن المؤسسة غير الربحية يجب أن تتوافر فيها العناصر الآتية:

- ذات طبيعة مؤسسية: بمعنى أن يكون للمؤسسة شكل رسمي له سمة الاستمرار، وأن يكون لها واقع مؤسسي والذي يعرف على أنه نوع من الهيكل التنظيمي الداخلي، وثبات الأهداف والهيكل والأنشطة، وحدود تنظيمية واضحة، أو توثيق قانوني لها كمؤسسة.
- خاصة: فهي بذلك تكون منفصلة مؤسسياً عن الحكومة، على الرغم من أنها قد تتلقى دعماً من الحكومة، وبالتالي لا تكون هذه المؤسسات جزءاً من الجهاز الحكومي ولا تمارس أي صلاحيات حكومية، أو بمعنى آخر يكون لهذه المؤسسة شخصية مستقلة عن الدولة.
- الطبيعة غير الربحية: وذلك يعني أن هذه المؤسسات لم تنشأ من أجل توليد الربح بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا تقوم على اعتبارات تجارية، كما أنها لا تقوم بتوزيع الأرباح.
- الطبيعة النفعية لنشاطها: حيث تستهدف المؤسسات غير الربحية الأفراد أو الجماعات بأنشطة عديدة على اختلاف مجالاتها، إلا أنها تستهدف نفعاً عاماً، وتؤثر إيجابياً في الأفراد أو المجتمع ككل.
- التطوعية: أي أن العضوية أو المشاركة فيها ليست إلزامية أو قسرية. ويساعد هذا المعيار أيضاً على الربط بمفهوم الغرض العام، ولكن بطريقة تسمح لمواطني كل بلد بأن يحددوا لأنفسهم ما يعدونه غرضاً عاماً صالحاً بحكم قراراتهم بالمشاركة بمبادرة خاصة بهم في المؤسسات غير الربحية المؤثرة.
- الاستقلالية: وذلك يعني أن تكون المؤسسة مستقلة عن أية جهة أخرى، وبالتالي توجيه نشاطاتها إلى المجتمع ككل، وبذلك تكون المؤسسة غير الربحية غير مرتبطة بأية جهة.

### 1-1-3: نشأة وتطور المؤسسات غير الربحية:

لقد مرت المؤسسات غير الربحية بعد تبلورها ضمن الإطار المؤسسي ضمن عدة مراحل أو أجيال وصولاً إلى شكلها الحالي، ويبين الجدول رقم (1) الآتي توجهات ونشاطات كل جيل من أجيال المؤسسات غير الربحية وأسباب ظهورها كما يأتي:

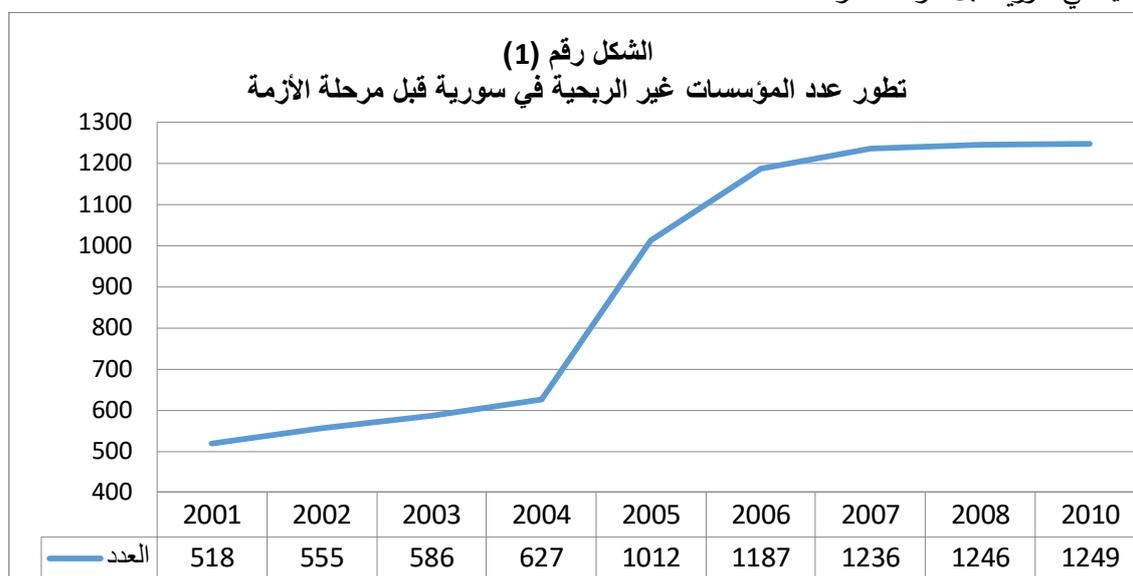
جدول رقم (1): أجيال المؤسسات غير الربحية		
جيل الإغاثة		
النشاط ومجال التركيز	التعامل مع القضايا	أسباب وعوامل الظهور
• مليات الإغاثة.	• التعامل مع المشكلة • دون الأسباب	• لحربان العالميتان الأولى والثانية. •
جيل الاعتماد على الذات		
النشاط ومجال التركيز	التعامل مع القضايا	أسباب وعوامل الظهور
• زيادة القدرات الذاتية للمجتمعات المحلية.	• التركيز على أسباب • ظهور المشكلة والعمل • على حلها أو • التخفيف من حدتها	• زيايد حاجات الأفراد الاجتماعية والاقتصادية. • دراك عدم جدوى التعامل مع القضايا ضمن المستوى الأول
• لعمل على الوصول إلى الموارد • الضرورية والمطلوبة لتحقيق التنمية.		
جيل المشاركة في السياسة العامة		
النشاط ومجال التركيز	التعامل مع القضايا	أسباب وعوامل الظهور
• لعمل على تطوير بيئة دافعة لتحقيق التنمية.	• التركيز على مستوى • المشاركة في صياغة • وصنع السياسات • العامة والدولية	• ستمرار وجود الهوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة. • زيايد الحاجات التنموية للدول المتخلفة.
• عزيز مشاركة الأفراد.		

المصدر: (المنصور، ٢٠٠٧)، (أفندي، ٢٠٠١)

#### 1-1-4: المؤسسات غير الربحية في سورية:

تمتاز المؤسسات غير الربحية في سورية بتاريخ قديم، حيث بدأت المؤسسات غير الربحية في مرحلة ما قبل الاستقلال تتشكل كمنشآت أهلية يقوم بها أفراد بدافع ذاتي وعلى أساس من الشعور بالواجب وعمل الخير، ولقد أسهمت تلك الجمعيات والهيئات بتقديم المعونات والمساعدات الخيرية، وبقيت خدمات الجمعيات الخيرية في غالبيتها خلال هذه المرحلة مطبوعة بالطابع الفردي أو مقصورة على فئات معينة ولمجالات محدودة، كما كانت أغلب الخدمات موجهة لحل المشكلات الطارئة أو لمعالجة بعض الأوضاع (الحلبي، ٢٠٠٥، ص١٦)، أما في مرحلة ما بعد الاستقلال فتطور عمل الجمعيات والهيئات الأهلية تبعاً للتبدلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ظهرت تيارات واتجاهات تتادي بالإصلاح الاجتماعي ووضع أنظمة التكامل والتكافل الاجتماعي، ومن بينها مسألة الرعاية والخدمة الاجتماعية، وقد نادى هذه التيارات والاتجاهات بضرورة اعتبار رعاية الفئات المحتاجة وذوي الاحتياجات الخاصة بالذات واجباً وطنياً كما طالبت بضرورة تطوير وتعديل تشريعات وأنظمة الضمان الاجتماعي (الحلبي، ٢٠٠٥). وقد شهدت هذه المرحلة صدور قانون الجمعيات رقم/47/ في العام 1953، حيث عزز هذا القانون تشكيل

المؤسسات غير الربحية بشكل واسع، أما خلال فترة الوحدة بين سورية ومصر فقد كانت أهم قرارات حكومة الوحدة المرتبطة بالمؤسسات غير الربحية هي إلغاء قانون ١٩٥٣ واستبداله بقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم 93/ لعام 1958، حيث تم إنشاء بعض المؤسسات الجديدة بعد إصدار هذا القانون، (Bosman, 2012)، بعد ذلك مرّت المؤسسات غير الربحية تحت مرحلة الإشراف الذي كان من أبرز سماته تولي الحكومة الإشراف على مختلف نشاطات وأعمال الجمعيات والمؤسسات غير الربحية وتقديم الدعم والتوجيه لها لضمان استمراريتها في تقديم خدماتها جنباً إلى جنب مع المؤسسات الرسمية، ويتم هذا الإشراف من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، أما في مرحلة الأزمة فإنّ الظروف الصعبة والطائفة التي صاحبته والتي أصابت مختلف المستويات، أوجبت إيجاد وتطوير بنى تشاركية تضمن إسهام الجميع في مواجهة هذه الظروف، ومن هنا كان للمؤسسات غير الربحية نصيب كبير من حيز المشاركة إلى جانب الدور الحكومي، وبمنهجية عمل غير تقليدية، ويوضح الشكل رقم (1) الآتي تطور أعداد المؤسسات غير الربحية في سورية قبل مرحلة الأزمة:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الحلبي، ٢٠٠٥، ص ١٩)، (وزارة الشؤون الاجتماعية: ٢٠١٨)

يبين الشكل السابق أن عدد الجمعيات ازداد من (518) عام 2001 إلى (1249) في عام 2010، ويلاحظ أنه في العام 2005 كان هناك قفزة كمية في عدد المؤسسات، تعود لعدة أسباب منها انتشار ثقافة العمل التطوعي، والاهتمام الكبير من المشرفين الحكوميين، وازدياد اهتمام المنظمات الدولية بالمؤسسات غير الربحية من خلال برامجها الإنمائية لتتحول إلى قطاع أهلي فاعل إلى جانب القطاع الحكومي والخاص، وهذا الدعم ظهر على شكل دعم مالي وفني، أما في مرحلة الأزمة فإن الجدول رقم (2) الآتي يوضح واقع المؤسسات غير الربحية خلال هذه المرحلة في مختلف المحافظات السورية، وذلك كما يأتي:

**جدول رقم(2): المؤسسات غير الربحية في سورية خلال مرحلة الأزمة في العام 2018**

المحافظة	المؤسسات النشطة	المؤسسات المتوقفة	الفروع النشطة	الفروع المتوقفة	المؤسسات المنحلة	المكاتب	المجموع
دمشق	299	175	48	0	24	52	598
ريف دمشق	133	44	4	15	8	0	204

حمص	86	51	52	0	1	0	190
حماه	69	13	21	10	0	0	113
طرطوس	144	7	16	0	0	2	169
اللاذقية	109	31	0	0	2	1	143
إدلب	1	15	0	26	2	0	44
حلب	100	30	4	0	15	1	150
الحسكة	38	9	38	0	0	2	87
دير الزور	6	11	0	13	0	0	30
السويداء	70	14	4	10	0	0	98
درعا	3	8	1	29	0	0	41
القيطية	7	11	1	0	0	0	19
<b>المجموع</b>	<b>1065</b>	<b>419</b>	<b>189</b>	<b>103</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>1886</b>

المصدر: (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل: ٢٠١٨)

يوضح الجدول رقم (2) السابق الأثر العميق للأزمة السورية على القطاع غير الربحي بشكل عام، حيث بلغ عدد المؤسسات المتوقفة بسبب الأزمة (419) مؤسسة بنسبة (27.2%) من إجمالي المؤسسات غير الربحية المتمثلة بكل من المؤسسات النشطة والمتوقفة والمنحلة، وقد بلغ عدد الفروع المتوقفة بسبب الأزمة (103) بنسبة (29.4%) من إجمالي الفروع النشطة والمتوقفة والمكاتب، ويعود هذا التوقف الكبير في عمل المؤسسات إلى تأثير المعوقات التي تفاقمت بفعل الأزمة والمتمثلة بصعوبة الحصول على التمويل الذي يعدّ العصب الأساسي في عمل هذه المؤسسات، وقلة المرونة في هيكلية المؤسسات للاستجابة للظروف الطارئة وتغير نمط احتياجات المجتمع، وصعوبة تنفيذ البرامج والوصول إلى الشرائح المستفيدة، لكن من جهة أخرى هناك العديد من المؤسسات حديثة العهد قد تم اشهارها خلال أعوام الأزمة استجابةً للتغير في الظروف استطاعت النشوء والبقاء ضمن بيئة الأزمة التي فرضت على جميع المؤسسات غير الربحية نمطاً جديداً من أساليب التعامل.

## 1-2: مفهوم نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

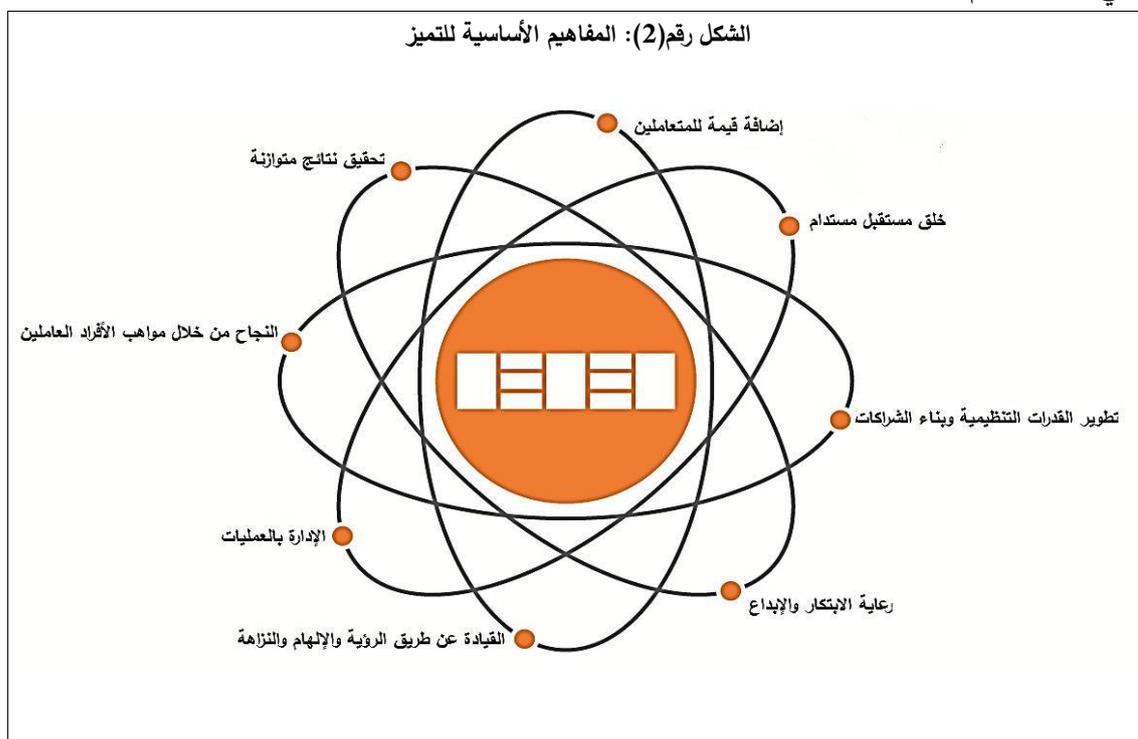
لقد برز في الآونة الأخيرة على الساحة الدولية والإقليمية عدد من التنظيمات التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات والمؤسسات ودفعها نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء للوصول إلى التميز، وذلك من خلال النماذج التي أعدتها هذه التنظيمات لتكون بمثابة دليل عمل لجميع الشركات والمنظمات سواء كانت إنتاجية أم خدمية، فضلاً عن ما تضمنه من معايير ودرجات يمكن من خلالها إجراء التقييم لتحديد مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها في اعتماد مثل هذه المعايير (عبد الوهاب و سليمان، ٢٠١٧)، تعبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تقيّد في إجراء التقييم والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، هذا ويعدّ كل من النموذج الأوروبي للتميز ونموذج مالكولم بالدريج أكثر النماذج التي تتمتع بالانتشار الواسع مقارنة مع العديد من نماذج التميز (AI-Tabbaa, Gadd, & Ankrach, 2013)، لكن سيتم التركيز في هذا البحث على نموذج (EFQM) والمعايير الخاصة به على الرغم من تقاربه الكبير لنموذج (MBNQA) لما يحققه النموذج المعتمد من مرونة عالية في التطبيق على القطاع غير الربحي.

## 1-2-1: تعريف نموذج التميز (EFQM):

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكرة الجودة الشاملة ألا وهي التميز، ويعرف نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على أنه إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، وقد تم تطوير هذا النموذج من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " The European Foundation for Quality Management" التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ (EFQM)، حيث أخذ النموذج تسمية المؤسسة المطورة له، وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية (EFQM, 2018)، ويمكن تعريفه باختصار أنه: إطار عمل يسمح بقياس أداء المؤسسات داخلياً وخارجياً (Soltani, Meer, & Williams, 2005).

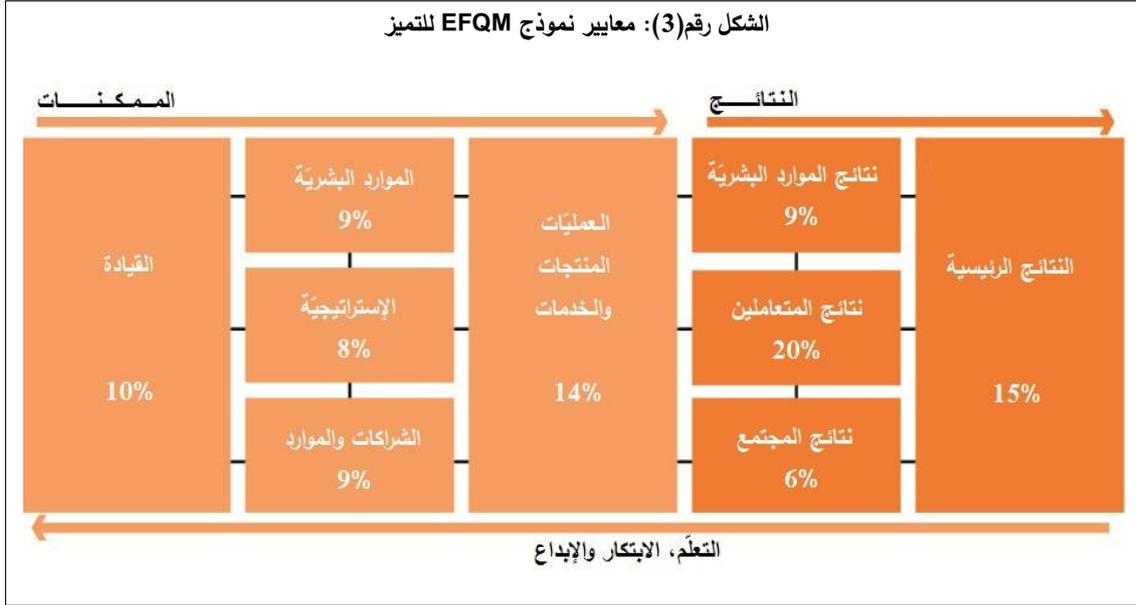
### 2-2-1: مكونات نموذج التميز (EFQM):

1-2-2-1: المفاهيم الأساسية للتميز: وهي ثمانية مفاهيم توضح الأساس لتحقيق التميز المستدام في أية منظمة، ويمكن استخدامها كأساس لوصف سمات ثقافة تنظيمية متميزة، وتعدّ هذه المفاهيم بمثابة الخيوط الحمراء التي تجرى بين صناديق المعايير، كما أنها بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا (EFQM, 2018, p32)، ويبين الشكل رقم (2) الآتي هذه المفاهيم:



المصدر: (EFQM, EFQM excellence model, 2018)

1-2-2-2: المعايير: تستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة، وتتقسم بشكل رئيس إلى مجموعتين رئيسيتين هما: مجموعة الممكنات ومجموعة النتائج، وينضوي تحت هاتين المجموعتين تسعة معايير رئيسية، لكل معيار منها معايير فرعية خاصة به، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذه المعايير هي ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة عن طريق استخدامها كأداة للتقييم الخارجي، ويبين الشكل رقم (3) الآتي هذه المعايير بالإضافة إلى الأوزان لكل معيار من المعايير كما يأتي:



المصدر: (EFQM, 2018, P33)

إنَّ الشكل رقم(3) السابق يوضِّح أنَّ معايير نموذج التميز (EFQM) تتمثل بما يأتي:

- معيار القيادة: إنَّ هذا المعيار يتناول دور القادة ومهاراتهم وممارساتهم وأدائهم، خاصَّة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها (حسن، ٢٠١٤، ص ٦٣).
- معيار الإستراتيجية: يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.
- معيار الموارد البشرية: يوضِّح هذا المعيار مدى تقدير المؤسسات لمواردها البشرية، وخلقها لثقافة تسمح للإنجازات ذات المنفعة المتبادلة للأهداف التنظيمية والشخصية، ومدى قدرتها على تطوير وتحسين قدرات هذه الموارد البشرية، وتوفير بيئة من التشجيع والإنصاف والمساواة (EFQM, 2018).
- معيار الشراكات والموارد: يتناول هذا المعيار آليات تحسين أداء المؤسسات في مجال إدارة العلاقات والموارد المادية، وقياس مدى قدرة المؤسسات على تخطيط وإدارة الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد، بحيث توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة والمجتمع والبيئة.
- معيار العمليات والمنتجات والخدمات: ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المؤسسات على تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها، فالمؤسسة ينبغي ان تحدد عملياتها بوضوح وكذلك الأدوار والمسؤوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة (المخلافي، ٢٠١٨).
- نتائج المتعاملين: يركز هذا المعيار على المتعاملين مع المؤسسة، ويعبّر عن قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من رضا المتعاملين وتلبية توقعاتهم، ويشمل المتعاملون جميع أصحاب المصلحة والمستفيدين.
- نتائج الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة من خلال الموظفين والعاملين لديها، ومدى قدرتها على تطوير وإقرار مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة لتحديد مستوى النجاح في تطبيق

إستراتيجيتها، والسياسات المرتبطة، بناء على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وتحديد أهداف واضحة للإنجازات المهمة معتمدة على توقعات الموظفين واحتياجاتهم، بما يتفق مع الإستراتيجية .

• نتائج المجتمع: يعدّ المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، نظراً لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من خدماتها، ورضاهم عامل أساسي في جودة هذه الخدمات، فلا يمكن للمؤسسة ان تتميز بدون الحرص على التطوير والتحسين المستمر لأدائها من خلال التركيز على المستفيدين، والحصول على رضا الموظفين، ونشر إستراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع.

• النتائج الرئيسية: يعدّ هذا المعيار بمثابة مراجعة للنتائج الرئيسة الخاصة بالمتعاملين والموارد البشرية والمجتمع في المعايير السابقة، ويتناول مدى قياس وتحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتفق مع الإستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف.

1-2-3: منهجية رادار: وهو أداة تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط اثناء عملية التقييم، وتستند على دورة التحسين والتعلم المستمرين (المخلافي، ٢٠١٨)، ويعد منطق أو منهجية إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية قوية توفر منهجاً منظماً للتساؤل حول أداء المنظمة على أعلى مستوى (حسن، ٢٠١٤).

#### ثانياً: الجانب التطبيقي:

يتناول هذا الجانب عرضاً للنتائج التي جرى التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، وذلك من خلال تحليل العبارات التي تضمنتها المعايير المحددة في أداة البحث والتي مكنت من استقصاء استجابات عينة البحث المسحوبة من مجتمع المؤسسات غير الربحية العاملة في محافظة اللاذقية.

#### 1-2: شرح لمتغيرات البحث والمعايير المحددة:

يوضّح الجدول رقم (3) الآتي كل من متغيرات البحث والمعايير التي يتضمنها كل متغير، بالإضافة إلى الأوزان المشار إليها في الشكل رقم (3) السابق، وعدد العبارات التي تندرج تحت كل معيار من معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) المعتمد، كما يأتي:

جدول رقم (3): المتغيرات والمعايير المستخدمة لدراسة نموذج التميز EFQM					
المتغير	المجال	رمز المتغير	المعايير	الوزن	عدد العبارات
المتغيرات المستقلة	الممكنات	X <sub>1</sub>	القيادة	10%	8
		X <sub>2</sub>	الإستراتيجية	8%	8
		X <sub>3</sub>	الموارد البشرية	9%	8
		X <sub>4</sub>	الشراكة والموارد	9%	8
		X <sub>5</sub>	العمليات والمنتجات والخدمات	14%	8
النتائج	النتائج	X <sub>6</sub>	نتائج المتعاملين	20%	8
		X <sub>7</sub>	نتائج الموارد البشرية	9%	8
		X <sub>8</sub>	النتائج الرئيسة	21%	16

72	100%	نموذج EFQM	Y	كامل النموذج	المتغير التابع
----	------	------------	---	--------------	----------------

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول السابق أنه للوصول إلى نتيجة نموذج التميز (EFQM) في المؤسسات غير الربحية التي حُددت كمتغير تابع، كما حُددت معايير النموذج لكل من الممكنات والنتائج كمتغيرات مستقلة، ويلاحظ أنه في معايير النتائج تم دمج معيار نتائج المجتمع مع معيار النتائج الرئيسية، وذلك لأن النتائج التي تحققها المؤسسات غير الربحية في المجتمع لا يمكن فصلها عن نتائجها الرئيسية، حيث إن الهدف الأساسي لعمل هذه المؤسسات موجه للمجتمع في المقام الأول، أما الجدول رقم (4) الآتي فهو يوضح المتغيرات والمعايير المستخدمة لدراسة أثر ممكنات نموذج التميز (EFQM) على النتائج، كما يأتي:

جدول رقم (4): المتغيرات والمعايير المستخدمة لدراسة أثر الممكنات على النتائج				
عدد العبارات	المعايير	رمز المتغير	المجال	المتغير
8	القيادة	X <sub>1</sub>	الممكنات	المتغيرات المستقلة
8	الإستراتيجية	X <sub>2</sub>		
8	الموارد البشرية	X <sub>3</sub>		
8	الشراكة والموارد	X <sub>4</sub>		
8	العمليات والمنتجات والخدمات	X <sub>5</sub>		
8	نتائج المتعاملين	Y <sub>1</sub>	النتائج	المتغير التابع
8	نتائج الموارد البشرية			
16	النتائج الرئيسية			

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول السابق أنه لدراسة أثر ممكنات نموذج التميز (EFQM) على تحقيق النتائج، تم تحديد معايير الممكنات كمتغيرات مستقلة، في حين تم تحديد معايير النتائج بمجموعها كمتغير تابع.

## 2-2: مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بمجتمع المؤسسات غير الربحية "النشطة" العاملة في محافظة اللاذقية، والمؤلف من (109) مؤسسة بحسب البيانات المقدمة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، أما أسلوب المعاينة المستخدم فهو أسلوب المسح الشامل لكافة المؤسسات، وقد تم استبعاد عدد من المؤسسات لتوقفها عن النشاط خلال مدة المسح وأخرى جرى استبعادها لعدم توافق مجال عمل هذه المؤسسات مع طبيعة الدراسة، وعليه فإن عدد أدوات البحث الموزعة قد بلغ (91)، وقد جرى توزيع أدوات البحث على المديرين والقائمين بأعمال المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية خلال مقابلة أجريت معهم لتوضيح أداة البحث وعباراتها، وقد أجري المسح خلال العام 2018.

## 3-2: المقاييس المستخدمة في أداة البحث:

تم ترميز وإدخال البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة المقياس المستخدم في أداة البحث، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، بعد ذلك قُسم على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة ( $4/5=0.8$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وكذلك الحال للفترات الأخرى، وقد تم اختيار تصنيفين مختلفين لأداة البحث، أولهما تصنيف الاهتمام والمخصص لمعايير الممكنات ليمكّن من قياس اهتمام المؤسسات غير الربحية بالإمكانيات والموارد والوسائل المتاحة واستغلالها، وثانيهما تصنيف الموافقة والمخصص لمعايير النتائج ليمكّن قياس مدى موافقة المؤسسات غير الربحية على تحقيقها للنتائج، والجدول رقم (5) الآتي يوضح ما سبق:

جدول رقم (5): أطوال فترات مستوى الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي					
التصنيف لمعايير الممكنات	لا اهتمام إطلاقاً	اهتمام ضعيف	اهتمام متوسط	اهتمام عالي	اهتمام عالي جداً
التصنيف لمعايير النتائج	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الفترة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الباحث

## 4-2: اختبار ثبات أداة البحث والتوزع الطبيعي للبيانات:

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويعرّف الثبات على أنه الاتساق أو الموثوقية في نتائج الأداة (الطويل، ٢٠١٥، ص ٢١٦)، وتعدّ طريقة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أشهر الطرائق المستخدمة لقياس الثبات الداخلي لأداة البحث، وتعدّ القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ باعتباره أحد مقاييس الارتباط هي (0.7)، أما اختبار التوزع الطبيعي للبيانات يفيد في تحديد نوع الاختبارات الإحصائية الواجب استخدامها، فهي اختبارات معلمية إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وغير معلمية إذا كانت البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً، وقد تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov, K-S) للتعرف إلى ذلك، ويبين الجدول رقم (6) الآتي نتائج هذين الإختبارين:

جدول رقم (6): اختبار ثبات أداة البحث والتوزع الطبيعي للبيانات						
المجال	المعيار	Kolmogorov-Smirnov, K-S		Cronbach's Alpha		
		القيمة	المعنوية	نتيجة التوزع <sup>١</sup>	القيمة	النتيجة <sup>٢</sup>
الممكنات	القيادة	0.088	0.077	طبيعي	0.886	مقبولة
	الإستراتيجية	0.067	0.200	طبيعي	0.840	مقبولة
	الموارد البشرية	0.068	0.200	طبيعي	0.882	مقبولة

<sup>١</sup> البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً عندما تكون المعنوية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov, K-S) أكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05).  
<sup>٢</sup> تعدّ نتيجة اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) مقبولة إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من (0.7).

مقبولة	0.836	طبيعي	0.065	0.090	الشراكة والموارد	النتائج
مقبولة	0.861	طبيعي	0.057	0.092	العمليات والمنتجات والخدمات	
مقبولة	0.770	طبيعي	0.200	0.079	نتائج المتعاملين	
مقبولة	0.849	طبيعي	0.106	0.085	نتائج الموارد البشرية	
مقبولة	0.787	طبيعي	0.192	0.081	النتائج الرئيسية	
مقبولة	0.970	طبيعي	0.200	0.071	كامل أداة البحث	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 5-2: نتائج تحليل معايير الممكنات لنموذج (EFQM):

تضمنت معايير الممكنات في الاستبيان الموجه للمؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية (40 عبارة) موزعة على (5 معايير)، والجدول رقم (7) الآتي يبين هذه العبارات بالإضافة إلى المتوسط الحسابي ودرجة الاهتمام المقابلة لهذا المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة كما يأتي:

جدول رقم (7): معايير الممكنات لنموذج التميز (EFQM) والعبارات المدرجة فيه					
رقم	فقرات معيار القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
1	لدى الجمعية/المؤسسة رؤية ورسالة مكتوبة توجه خطتها وبرامجها	4.30	0.691	85.93%	عالي جداً
2	تقوم الإدارة بتوضيح ما تهدف إليه الجمعية/المؤسسة وتتأكد أنه تم فهمها من قبل الموظفين والمتطوعين	3.95	0.923	78.90%	عالي
3	يقوم الموظفون والمتطوعون المكلفون بأدوار قيادية في الجمعية/المؤسسة بمراجعة مهاراتهم سنوياً	3.88	0.854	77.58%	عالي
4	تقوم الجمعية/المؤسسة بتقييم أدائها وإجراءاتها وبرامجها وتستخدم نتيجة التقييم في التخطيط للمستقبل	3.80	0.872	76.04%	عالي
5	تشجع إدارة الجمعية/المؤسسة وتدعم الأساليب الجديدة في العمل	4.03	0.836	80.66%	عالي
6	تشجع إدارة الجمعية/المؤسسة وتدعم ثقافة العمل الجماعي لدى الموظفين والمتطوعين	4.19	0.773	83.74%	عالي
7	تلتزم إدارة الجمعية/المؤسسة بتوفير مستوى عالٍ من الجودة في خطتها وأنشطتها وبرامجها	3.97	0.781	79.34%	عالي
8	تقوم إدارة الجمعية/المؤسسة بإبلاغ الموظفين والمتطوعين بخطط التغيير وأسبابها وتستمع لآرائهم	3.60	0.842	72.09%	عالي
رقم	فقرات معيار الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
9	تناقش الجمعية/المؤسسة باستمرار الشركاء المستهدفة في المجتمع المحلي لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم	3.81	0.815	76.26%	عالي

10	تستخدم الجمعية/المؤسسة نتائج ومخرجات قياس الأداء ومؤشراته في تطوير الإستراتيجية	3.32	0.999	66.37%	متوسط
11	تستفيد الجمعية/المؤسسة من استطلاعات الرأي لاحتياجات وتوقعات المجتمع المحلي عند التخطيط للمستقبل أو إجراء التغييرات	3.81	0.999	76.26%	عالي
12	يتم تنفيذ الإستراتيجية على كافة مستويات الجمعية/المؤسسة	3.91	0.865	78.24%	عالي
13	توثق الجمعية/المؤسسة شكاوي المجتمع المحلي وتتخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للمستقبل	3.85	0.802	76.92%	عالي
14	تقوم الجمعية/المؤسسة بمراجعة استراتيجيتها كجزء من فكرة التخطيط للتطوير	3.56	0.833	71.21%	عالي
15	تحرص الجمعية/المؤسسة على إيصال خططها وأهدافها إلى جميع الجهات المعنية	4.20	0.833	83.96%	عالي جداً
16	تقوم الجمعية/المؤسسة بتطوير خطط للطوارئ وترتيب السيناريوهات اللازمة لمواجهتها	3.44	1.035	68.79%	عالي
رقم	فقرات معيار الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
17	تقوم الجمعية/المؤسسة بعمليات الاستقطاب والتطوير والتعاقب الوظيفي على نحو استباقي ومدروس	3.46	1.057	69.23%	عالي
18	لدى الجمعية/المؤسسة برامج تدريبية لتطوير مهارات ومعارف الموظفين والمتطوعين لديها	3.85	1.010	76.92%	عالي
19	تقوم الجمعية/المؤسسة بتقييم أداء المتطوعين والموظفين بشكل مستمر	3.78	0.800	75.60%	عالي
20	تقوم الجمعية/المؤسسة بتحديد وتقويض الصلاحيات اللازمة للموظفين والمتطوعين لأداء الخدمة الاجتماعية وتنفيذ البرامج بكفاءة وفاعلية	3.73	0.844	74.51%	عالي
21	الاتصال الداخلي في الجمعية/المؤسسة يقوم على أساس الاحتياجات التي يحددها الموظفون والمتطوعون	3.85	0.815	76.92%	عالي
22	توفر الجمعية/المؤسسة الدعم الكافي للموظفين والمتطوعين في سبيل تطوير أدائهم	4.20	0.749	83.96%	عالي جداً
23	تشجع الجمعية/المؤسسة الموظفين والمتطوعين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	4.48	0.621	89.67%	عالي جداً
24	تساهم الجمعية/المؤسسة في نشر ثقافة العمل التطوعي بين مختلف شرائح المجتمع المحلي	3.76	1.099	75.16%	عالي
رقم	فقرات معيار الشراكة والموارد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
25	تطور الجمعية/المؤسسة عملها من خلال بناء علاقات	4.12	0.828	82.42%	عالي

رقم	فقرات معيار العمليات والمنتجات والخدمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
26	توفّر الجمعية/المؤسسة بيانات توضيحية للاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة	3.97	0.862	79.34%	عالي
27	توفّر الجمعية/المؤسسة قنوات متجددة وإبداعية للحصول على التمويل من مختلف شرائح المانحين	3.98	0.906	79.56%	عالي
28	تحرص الجمعية/المؤسسة على استخدام واستثمار المعذات والمرافق بشكل جيّد والحفاظ عليها وصيانتها	4.26	0.712	85.27%	عالي جداً
29	تشجّع الجمعية/المؤسسة الموظفين والمتطوعين على التفكير الإبداعي لتنفيذ المهام بكفاءة أكثر	4.31	0.627	86.15%	عالي جداً
30	تستخدم الجمعية/المؤسسة التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في تقديم الخدمات الاجتماعية وتنفيذ البرامج	3.69	0.939	73.85%	عالي
31	تسعى الجمعية/المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات علمية بشكل مستمر	3.98	0.943	79.56%	عالي
32	تحافظ الجمعية/المؤسسة على دقّة وسريّة السجلات الخاصة بالفئات المستفيدة	4.09	0.890	81.76%	عالي
33	تقوم الجمعية/المؤسسة بتوضيح العمليات الرئيسة بحيث يقوم كل موظف ومتطوع بأداء المهام الملقاة	3.96	0.868	79.12%	عالي
34	لدى الجمعية/المؤسسة معايير واضحة ودقيقة للعمليات والبرامج والخدمات الاجتماعية	3.58	1.065	71.65%	عالي
35	لدى الجمعية/المؤسسة معايير واضحة ومحددة لإجراءات الصحة والسلامة المهنية	3.67	0.943	73.41%	عالي
36	تقوم الجمعية/المؤسسة بتطوير عملياتها وخدماتها الاجتماعية وبرامجها بشكل مستمر	3.91	0.865	78.24%	عالي
37	تستخدم الجمعية/المؤسسة أساليب حديثة ومبتكرة في تنفيذ وتوصيل البرامج والخدمات	3.76	0.899	75.16%	عالي
38	تنفّذ الجمعية/المؤسسة قياسات دورية للعمليات وتحدد أهداف الأداء المرجوة	3.64	0.913	72.75%	عالي
39	تتأكد الجمعية/المؤسسة من تدريب الموظفين والمتطوعين لتشغيل العمليات الجديدة قبل التنفيذ	4.11	0.767	82.20%	عالي
40	تسعى الجمعية/المؤسسة لاستهداف أكبر شريحة ممكنة من المجتمع المحلي بالبرامج والخدمات	3.69	0.997	73.85%	عالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وللتعرّف إلى مدى ممارسة المؤسسات غير الربحية لمعايير الممكنات لنموذج التميز (EFQM) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الممكنات كما يبينها الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الممكنات لنموذج EFQM					
الترتيب	درجة الاهتمام	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معايير الممكنات لنموذج EFQM
2	اهتمام عالي	79.2%	0.614	3.96	القيادة
5	اهتمام عالي	74.6%	0.619	3.73	الإستراتيجية
3	اهتمام عالي	77.6%	0.657	3.88	الموارد البشرية
1	اهتمام عالي	80.8%	0.577	4.04	الشراكة والموارد
4	اهتمام عالي	75.6%	0.653	3.78	العمليات والمنتجات والخدمات
	اهتمام عالي	77.4%	0.568	3.87	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) السابق أنّ المتوسط الحسابي لممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية لمعايير الممكنات بدرجة الكلية قد بلغ (3.87)، وهو في ذلك يقع في الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، كما أنّ الانحراف المعياري كان منخفضاً، حيث بلغ (0.568) وهو ما يشير إلى انخفاض التشتت وزيادة التركيز في الآراء، كما أن متوسطات المعايير كانت متقاربة بشكل كبير وتقع كلها ضمن فئة الاهتمام العالي، وفي ما يأتي تفصيل بكل معيار من معايير الممكنات حسب ترتيب أهميته:

- الشراكة والموارد: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (4.04) بوزن نسبي مقداره (80.8%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، وتأتي أهمية هذا المعيار بالنسبة إلى المؤسسات غير الربحية باعتبار الموارد المالية هي العصب الأساسي لعملها ونشاطها، وعليه فإن القدرة على تحديد الاحتياجات المالية بمنتهى الدقة والقدرة على توفير قنوات ثابتة ومتجددة للتمويل، وتوجيه هذه الموارد بشكل فعال تعد عوامل حاسمة في استمرارية المؤسسة بالنشاط من عدمه، كما أن الشراكات سواء المحلية أو الدولية وقدرة المؤسسات على تخطيطها يحقق المنافع المتبادلة والمشاركة، كما يتيح للمؤسسات إمكانية تنفيذ دورها ضمن إطار أكبر وتحقيق التوازن في تنفيذ عملياتها،
- معيار القيادة: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (3.96) بوزن نسبي مقداره (79.2%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، ودرجة الاهتمام هذه هي انعكاس لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة لعام 1958 الناظم لعمل هذه المؤسسات، حيث يلزم القانون وفقاً للمادة الأولى منه أن يكون لهذه المؤسسات هيكل إداري ممثل بمجلس إدارة وأعضاء يلتزمون بتوفير تقارير دورية لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومديرياتها، كما أن القانون يفرض على جميع المؤسسات تحديد التوجهات العامة للمؤسسة، ويعدّ وجود رؤية ورسالة مكتوبة للمؤسسة توجه خططها وبرامجها من أهم بنود معيار القيادة حيث يحظى باهتمام عالٍ جداً مقابل باقي البنود التي تحظى باهتمام عالٍ بمجملها.
- معيار الموارد البشرية: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (3.88) بوزن نسبي مقداره (77.6%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، حيث تهتم المؤسسات غير

الربحية بالموارد البشرية بسبب حاجتها لكوادر بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تنفيذ عمليات المؤسسة بفعالية عالية، وعليه فإن قدرة المؤسسة على توفير متطوعين إلى جانب العاملين والموظفين والاحتفاظ بهم وتأهيلهم وتدريبهم يحدد فعالية المؤسسة غير الربحية في أداء دورها، وبالنظر إلى بنود معيار الموارد البشرية نجد أن اهتمام المؤسسات بكل من توفير الدعم الكافي للموارد البشرية في سبيل تطوير الأداء والتشجيع على العمل الجماعي بروح الفريق يحظيان باهتمام عالٍ جداً مقابل باقي البنود التي تحظى باهتمام عالٍ.

- معيار العمليات والخدمات: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (3.78) بوزن نسبي مقداره (75.6%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، والذي يعبر عن الاهتمام العالي للمؤسسات غير الربحية بتطوير عملياتها الإدارية والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى الاهتمام بالمعايير الناظمة لنشاط هذه المؤسسات، وسعيها إلى توسيع نطاق الشريحة المستهدفة من خدماتها وبرامجها.

- معيار الإستراتيجية: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (3.73) بوزن نسبي مقداره (74.6%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة الاهتمام العالي، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسات غير الربحية بتحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معرزة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة، والجدير ذكره أنه في معرض بنود هذا المعيار يحظى استخدام المؤسسة لنتائج ومخرجات قياس الأداء ومؤشراته في تطوير الإستراتيجية باهتمام متوسط دوناً عن باقي البنود، وبالمقابل فإن حرص المؤسسة لإيصال خطتها وأهدافها لجميع الجهات المعنية وأطراف المصلحة يحظى باهتمام عالٍ جداً، في حين تحظى باقي البنود باهتمام عالٍ.

## 6-2: نتائج تحليل معايير النتائج لنموذج (EFQM):

تضمنت معايير النتائج في الاستبيان الموجه للمؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية (32 عبارة) موزعة على (3 معايير)، والجدول رقم (9) الآتي يبيّن هذه العبارات بالإضافة إلى المتوسط الحسابي ودرجة الاهتمام المقابلة لهذا المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة كما يأتي:

جدول رقم (9): معايير النتائج لنموذج التميز (EFQM) والعبارات المدرجة فيه					
رقم	فقرات معيار نتائج المتعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
1	تتمتع الجمعية/المؤسسة بسمعة عالية لدى فئات المجتمع المحلي في تأدية برامجها وخدماتها	4.35	0.603	87.03%	موافق جداً
2	لدى الجمعية/المؤسسة معلومات كافية حول آراء المجتمع المحلي ببرامجها وخدماتها المقدمة	3.96	0.729	79.12%	موافق
3	الوقت اللازم للحصول على الخدمات التي تقدمها الجمعية/المؤسسة يعدّ وقتاً مناسباً	4.18	0.643	83.52%	موافق
4	تتميز الخدمات التي تقدمها الجمعية/المؤسسة بسهولة الوصول لها من قبل شرائح المجتمع المحلي	4.14	0.754	82.86%	موافق
5	تعمل الجمعية/المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي بسرعة ومرونة عالية	4.14	0.754	82.86%	موافق

6	لدى الجمعية/المؤسسة تواصل مباشر وفعال ومستمر مع المجتمع المحلي	4.23	0.684	84.62%	موافق جداً
7	تأخذ الجمعية/المؤسسة شكاوى الفئات المستفيدة وتعمل على معالجتها بأسرع وقت ممكن	4.09	0.755	81.76%	موافق
8	تحقق الجمعية/المؤسسة العدل والمساواة بين الفئات المستفيدة بالبرامج والخدمات المقدمة	4.05	0.808	81.10%	موافق
رقم	فقرات معيار نتائج الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
9	لدى الموظفين والمتطوعين ثقة بحصولهم على فرص التدريب والتعلم اللازم داخل وخارج الجمعية/المؤسسة	4.18	0.724	83.52%	موافق
10	يشعر الموظفون والمتطوعون بأن الجمعية/المؤسسة تدعم جهودهم للعمل بكفاءة	4.35	0.621	87.03%	موافق جداً
11	تقوم الجمعية/المؤسسة بالتقييم العادل للموظفين والمتطوعين وتقدر الأداء المتميز	4.04	0.729	80.88%	موافق
12	يحصل الموظفون والمتطوعون في الجمعية/المؤسسة على فرص عادلة في التطور والاستقرار الوظيفي	3.82	0.914	76.48%	موافق
13	يعمل الموظفون والمتطوعون في الجمعية/المؤسسة ضمن بيئة عمل ملائمة تتمتع بالسلامة والأمان	4.02	0.699	80.44%	موافق
14	يحصل الموظفون والمتطوعون في الجمعية/المؤسسة على الدعم المادي والمعنوي الكافي والمناسب	4.20	0.654	83.96%	موافق جداً
15	يتواصل الموظفون والمتطوعون بشكل ممتاز بين بعضهم وبين المستويات الإدارية في الجمعية/المؤسسة	4.10	0.684	81.98%	موافق
16	تتميز قرارات وتعاملات وإجراءات وأنظمة الموارد البشرية في الجمعية/المؤسسة بشفافية عالية	3.49	0.808	69.89%	موافق
رقم	فقرات معيار النتائج الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاهتمام
17	توفر الجمعية/المؤسسة التمويل اللازم والدوري للقيام بمختلف نشاطاتها وبرامجها	4.24	0.720	84.84%	موافق جداً
18	تحقق الجمعية/المؤسسة استعادة قصوى من الموارد المالية التي تحصل عليها من مختلف شرائح المانحين	4.34	0.654	86.81%	موافق جداً
19	تشجع الجمعية/المؤسسة وتدعم الجهود الذاتية والمبادرات الفردية	4.21	0.753	84.18%	موافق جداً
20	تعمل الجمعية/المؤسسة على استكشاف المشكلات في المجتمع المحلي بشكل دائم ومستمر	3.85	0.893	76.92%	موافق
21	تعمل الجمعية/المؤسسة على زيادة وعي وثقافة المجتمع المحلي تجاه قضاياها ومشكلاته	3.90	0.932	78.02%	موافق

22	تشارك الجمعية/المؤسسة أفراد المجتمع المحلي في تحديد الأولويات وترتيبها	3.69	0.974	73.85%	موافق
23	تعمل الجمعية/المؤسسة على تحقيق الترابط والتكامل بين مختلف أطراف المجتمع المحلي	4.09	0.755	81.76%	موافق
24	تعمل الجمعية/المؤسسة على توفير التوازن في مجالات الخدمات والبرامج التي تنفذها	3.75	0.864	74.95%	موافق
25	تقدم الجمعية/المؤسسة الخدمات والبرامج بالاستناد إلى طرق علمية ومدروسة تناسب المجتمع المحلي	4.08	0.922	81.54%	موافق
26	تتابع الجمعية/المؤسسة الخدمات والبرامج المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تقويمها وتطويرها	4.11	0.849	82.20%	موافق
27	تستجيب الجمعية/المؤسسة للحالات الطارئة في المجتمع المحلي وتعمل على حلها	3.96	1.010	79.12%	موافق
28	تساهم الجمعية/المؤسسة في تحسين ظروف المعيشة للفئات الضعيفة في المجتمع المحلي	4.01	1.038	80.22%	موافق
29	تساهم الجمعية/المؤسسة في تحقيق الاكتفاء لفئات المجتمع المحلي المستفيدة من الخدمات والبرامج	3.95	0.886	78.90%	موافق
30	تساهم الجمعية/المؤسسة في تحقيق التغيير الاجتماعي للمجتمع المحلي ضمن مختلف مجالات عملها	4.52	0.565	90.33%	موافق جداً
31	تعمل الجمعية/المؤسسة على توفير الاستدامة في التغيير الاجتماعي الذي يصل إليه المجتمع المحلي	4.26	0.697	85.27%	موافق جداً
32	تطمح الجمعية/المؤسسة إلى مستويات عالية ومستدامة من التغيير الاجتماعي في المجتمع المحلي	4.65	0.480	92.97%	موافق جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وللتعرف إلى أداء المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية وفقاً لمعايير النتائج في نموذج التميز (EFQM) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الممكنات كما يبينها الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير النتائج لنموذج EFQM					
الترتيب	معايير النتائج لنموذج EFQM	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	نتائج المتعاملين	4.14	0.445	82.8%	موافق
3	نتائج الموارد البشرية	4.02	0.528	80.4%	موافق
2	النتائج الرئيسية	4.09	0.403	81.8%	موافق
	الدرجة الكلية	4.08	0.408	81.6%	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) السابق أنّ المتوسط الحسابي لمعايير النتائج قد بلغ (4.08)، وهو في ذلك يقع في الفئة التي تشير إلى درجة موافق، كما أنّ الانحراف المعياري كان منخفضاً، حيث بلغ (0.408) وهو ما يشير إلى انخفاض التشتت وزيادة التركيز في الآراء، وفي ما يأتي تفصيل بكل معيار من معايير النتائج حسب ترتيب أهميته مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب الكبير بين متوسطات مختلف معايير النتائج:

- نتائج المتعاملين: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (4.14) بوزن نسبي مقداره (82.8%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وتعتبر هذه النتيجة عن قدرة المؤسسات غير الربحية في محافظة اللادقية على تحقيق مستويات عالية من رضا المتعاملين وتلبية توقعاتهم، حيث إن المتعاملين مع المؤسسة هم الفئات المستفيدة والمستهدفة بالبرامج والخدمات، ويمثلون محور نشاط هذه المؤسسات، والجدير ذكره أن السمعة العالية لدى المتعاملين يعد من أبرز النتائج التي تحقّقها المؤسسات حيث يقع متوسط هذا البند ضمن فئة موافق بشدة، في حين تقع باقي بنود هذا المعيار ضمن فئة موافق.

- النتائج الرئيسية: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (4.09) بوزن نسبي مقداره (81.8%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة موافق، ونتيجة هذا المعيار تعبر عن قدرة المؤسسات غير الربحية في محافظة اللادقية على تحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع الإستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف، والجدير بالملاحظة أن تقارب متوسط معيار النتائج الرئيسية مع باقي معايير النتائج يعبر عن الانسجام في تحقيق النتائج حيث إن هذا المعيار يعدّ بمثابة مراجعة للنتائج الرئيسية بالإضافة إلى النتائج الخاصة بالمتعاملين والموارد البشرية مجتمعة، وبالنظر إلى بنود هذا المعيار نجد أن المؤسسات غير الربحية المدروسة تحقق أعلى النتائج في كل من سياق التغيير الاجتماعي والذي حصلت بنوده الثلاثة على متوسطات تقع ضمن فئة موافق بشدة، وسياق النتائج المالية والذي حصل ببنيه على متوسطات تقع ضمن فئة موافق بشدة أيضاً.

- نتائج الموارد البشرية: إن المتوسط الحسابي لهذا المعيار قد بلغ (4.02) بوزن نسبي مقداره (80.4%) حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وتعتبر هذه النتيجة عن تحقيق المؤسسات غير الربحية العاملة في محافظة اللادقية لنتائج عالية من خلال الموارد البشرية المتمثلة بالمتعاملين والموظفين والمتطوعين، وبملاحظة بنود هذا المعيار فإن الدعم المادي والمعنوي للموظفين والمتطوعين ودعم الجهود للعمل بكفاءة يعدان من أبرز البنود في معيار نتائج الموارد البشرية، حيث حصل هذان البنودان على متوسطات تقع ضمن فئة موافق بشدة، في حين أن باقي البنود والتي تعبر عن توفير فرص التدريب والتعلم وبيئة العمل المناسبة وقنوات الاتصال اللازمة وتقدير الأداء المتميز حصلت على متوسطات تقع ضمن فئة موافق.

## 2-7: تحليل كامل نموذج (EFQM) وفجواته:

استناداً إلى ما ورد ذكره في الجانب النظري لنموذج التميز (EFQM) المذكور سابقاً، يمكن تحديد معادلة نموذج التميز بما يأتي:

$$Y = (0.1)X1 + (0.08)X2 + (0.09)X3 + (0.09)X4 + (0.14)X5 + (0.2)X6 + (0.09)X7 + (0.21)X8$$

وبعد دراسة وتحليل القيم الفعلية لنموذج التميز في المؤسسات غير الربحية في محافظة اللادقية والتي ذكرت سابقاً في الجانب التطبيقي، يمكن تحديد معادلة النموذج الفعلية استناداً إلى ذلك بما يأتي:

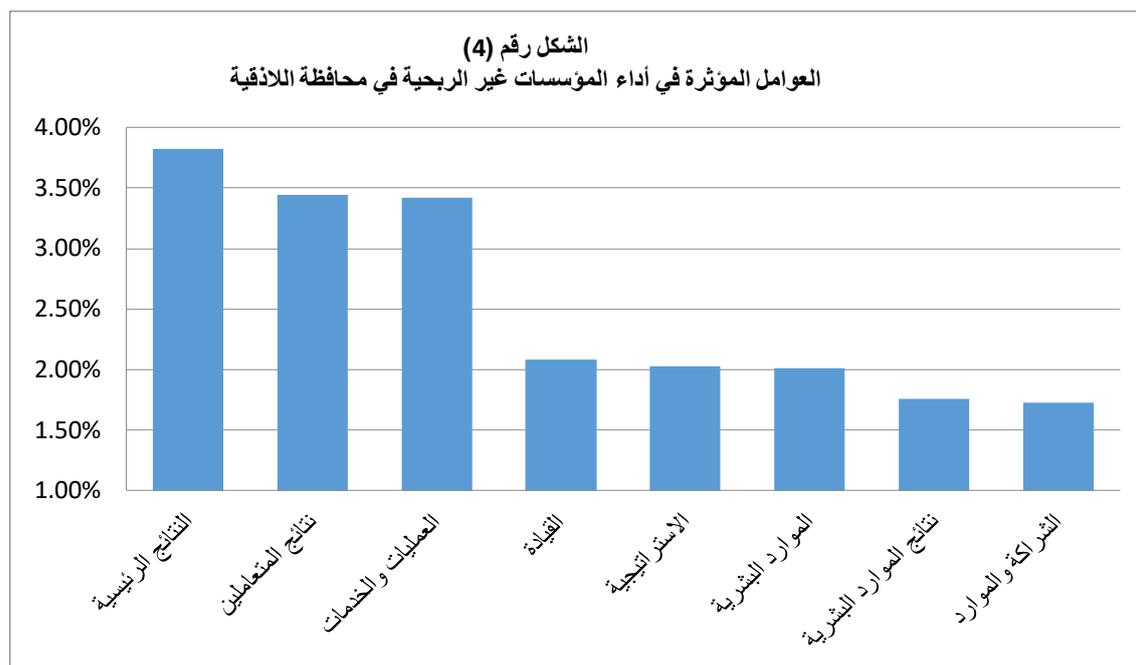
$$Y = (0.1)3.96 + (0.08)3.73 + (0.09)3.88 + (0.09)4.04 + (0.14)3.78 + (0.2)4.14 + (0.09)4.02 + (0.21)4.09$$

وعليه فإن العلامة النهائية لنموذج التميز في المؤسسات غير الربحية بشكل عام هي  $Y=3.9851$  من أصل (5) علامات، بفجوة مقدارها (1.0149) حيث تشير هذه القيمة إلى الفرق بين القيم الفعلية والنظرية للنموذج، وباستخدام الأوزان النسبية تصبح العلامة النهائية  $Y=79.71$  من أصل (100) علامة وبفجوة مقدارها (20.298)، وعادة ما يتم التعبير عن علامة نموذج التميز من أصل (100) علامة كاملة لسهولة تحديد الفجوات بين القيم النظرية والقيم الفعلية التي تمثل الأوزان النسبية لكل معيار مثقلة بالأوزان المقابلة لها والمذكورة في الجدول رقم (3) السابق، ويوضح الجدول رقم (11) الآتي ذلك كما يأتي:

جدول رقم (11): تحليل نموذج EFQM وتحليل الفجوات					
المجال	رمز المتغير	المعايير	القيمة النظرية	القيمة الفعلية	الفجوة
الممكنات	X <sub>1</sub>	القيادة	10%	7.92%	2.08%
	X <sub>2</sub>	الإستراتيجية	8%	5.97%	2.03%
	X <sub>3</sub>	الموارد البشرية	9%	6.99%	2.01%
	X <sub>4</sub>	الشراكة والموارد	9%	7.27%	1.73%
	X <sub>5</sub>	العمليات والخدمات	14%	10.58%	3.42%
النتائج	X <sub>6</sub>	نتائج المتعاملين	20%	16.56%	3.44%
	X <sub>7</sub>	نتائج الموارد البشرية	9%	7.24%	1.76%
	X <sub>8</sub>	النتائج الرئيسية	21%	17.18%	3.82%
كامل النموذج	Y	نموذج EFQM	100%	79.71%	20.29%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن أبرز المعايير التي تحتاج إلى التحسين لينعكس هذا على أداء المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية هو معيار النتائج الرئيسية يليه معيار نتائج المتعاملين ثم معيار العمليات والخدمات لأن هذه المعايير تسجل أعلى فجوة مقارنة بغيرها، وتعود هذه الفجوات إلى الوزن النسبي الكبير الذي يطلبه النموذج لهذه المعايير من جهة، ولاعتبار هذه المعايير الجوهر الأساسي الذي يعكس أداء هذه المؤسسات طالما أنها تحمل طابعاً تنموياً موجهاً للمجتمع في المقام الأول، بالمقابل نجد أن كلاً من معياري الشراكة والموارد ونتائج الموارد البشرية حققا على الترتيب أقل فجوتين في النموذج، في حين أن باقي المعايير والمتمثلة بمعيار القيادة ومعيار الإستراتيجية ومعيار الموارد البشرية حققت فجوات بقيم متقاربة بشكل كبير، والشكل رقم (4) الآتي يوضح المعايير المؤثرة في أداء المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية وفقاً لأهمية هذا المعيار في نتيجة النموذج بشكله الكامل ومدى حاجتها للتحسين:



المصدر: من إعداد الباحث

## 2-8: اختبار فرضيات البحث:

2-8-1: الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه لا تفي المؤسسات غير الربحية بمقومات معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتنقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وفقاً لكل معيار من معايير الممكنات لنموذج التميز، وللتحقق من هذه الفرضيات تم استخدام اختبار "One sample t test" الذي يدرس معنوية الفرق بين متوسطين الأول فعلي والآخر نظري، ويمثل المتوسط الفعلي متوسط استجابات المؤسسات غير الربحية على معايير الممكنات لنموذج التميز، أما المتوسط النظري فهو يأخذ القيمة (3) ويقابل وزن نسبي بقيمة (60%)، وعليه جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية استناداً لما جاء في الجدول (8) السابق ذكره، حيث يبين الجدول رقم (12) الآتي كلاً من هذه الفرضيات الفرعية، ونتيجة اختبار كل فرضية:

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها				
لا تفي المؤسسات غير الربحية بمقومات معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)				
نتيجة الاختبار <sup>٣</sup>	قيمة Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	الفرضية الفرعية
معنوي	0.00	8.81	3.96	لا تفي المؤسسات غير الربحية بمكونات معيار القيادة
معنوي	0.00	5.20	3.73	لا تفي المؤسسات غير الربحية بمكونات معيار الاستراتيجية
معنوي	0.00	7.07	3.88	لا تفي المؤسسات غير الربحية بمكونات معيار الموارد البشرية

<sup>٣</sup> يكون الاختبار معنوياً في حال كانت قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى (0.05) أي (sig<0.05)، عندها نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

لا تقي المؤسسات غير الربحية بمكونات معيار الشراكة والموارد	4.04	10.73	0.00	معنوي
لا تقي المؤسسات غير الربحية بمكونات معيار العمليات والخدمات	3.78	5.69	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (12) السابق وبناءً على نتائج الاختبار نستطيع رفض فرضيات العدم الفرعية جميعها، وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تقي بكل من معيار القيادة ومعيار الإستراتيجية ومعيار الموارد البشرية ومعيار الشراكة والموارد ومعيار العمليات والخدمات، وعليه فإن المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تقي بجميع معايير الممكنات لنموذج التميز.

2-8-2: الفرضية الرئيسة الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه لا تحقق المؤسسات غير الربحية معايير النتائج وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتنقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وفقاً لكل معيار من معايير النتائج لنموذج التميز، وكما جرى اختبار الفرضيات الفرعية السابقة باستخدام اختبار "One sample t test" لدراسة الفرق بين متوسطين أولهما نظري يقابل القيمة (3) ويقابل وزن نسبي (60%) والآخر فعلي، جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية بالاستناد لما جاء في الجدول (10) السابق ذكره، حيث يبين الجدول رقم (13) الآتي كلاً من هذه الفرضيات الفرعية، ونتيجة اختبار كل فرضية على حدى:

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها				
لا تحقق المؤسسات غير الربحية بمعايير النتائج وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)				
الفرضية الفرعية	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة Sig	نتيجة الاختبار
لا تحقق المؤسسات غير الربحية بمعيار نتائج المتعاملين	4.14	15.92	0.00	معنوي
لا تحقق المؤسسات غير الربحية بمعيار نتائج الموارد البشرية	4.02	11.29	0.00	معنوي
لا تحقق المؤسسات غير الربحية بمعيار النتائج الرئيسة	4.09	16.52	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (13) السابق وبناءً على نتائج الاختبار نستطيع رفض فرضيات العدم الفرعية جميعها، وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تحقق معيار نتائج المتعاملين ومعيار نتائج الموارد البشرية ومعيار النتائج الرئيسة، بذلك فإن المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تحقق جميع معايير النتائج لنموذج التميز.

2-8-3: الفرضية الرئيسة الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتحقيق تطوير في النتائج، فهي تدرس مدى استفادة المؤسسة غير الربحية للمقدرات المتمثلة بمعايير الممكنات لتحقيق نتائج عالية، وتتمثل النتائج بمجمل معايير النتائج في نموذج التميز، والجدول رقم (14) الآتي يوضح هذه العلاقة بين كل معيار من معايير الممكنات، ومعايير النتائج بمجملها وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الارتباط يكون تاماً عندما يكون (Pearson=1)،

<sup>٤</sup> يكون الاختبار معنوياً في حال كانت قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى (0.05) أي (sig<0.05)، عندها نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وقوياً جداً عندما يكون ( $Pearson > 0.9$ )، وقوياً عندما يكون ( $Pearson > 0.7$ )، ومتوسطاً عندما يكون ( $Pearson > 0.5$ )، وضعيفاً عندما يكون ( $Pearson < 0.3$ )، وضعيفاً جداً عندما يكون ( $Pearson < 0.01$ )، ومعدوماً عندما يكون ( $Pearson = 0$ )، وتكون العلاقة طردية إذا كانت القيمة موجبة وعكسية إذا كانت القيمة سالبة:

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة				
لا توجد علاقة بين إمكانات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتحقيق تطوير في نتائج النموذج				
المتغير	الوصف	قيمة معامل الارتباط	قيمة sig	النتيجة
X <sub>1</sub>	معياري القيادة	0.730	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية
X <sub>2</sub>	معياري الإستراتيجية	0.807	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية
X <sub>3</sub>	معياري الموارد البشرية	0.771	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية
X <sub>4</sub>	معياري الشراكة والموارد	0.773	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية
X <sub>5</sub>	معياري العمليات والخدمات	0.820	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية
جميع معايير الإمكانيات		0.858	0.00	ارتباط معنوي والعلاقة موجبة وقوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن معايير الإمكانيات لنموذج التميز ترتبط معنوياً بمعايير النتائج لنموذج التميز، وهذا الارتباط هو ارتباط موجب أي أن العلاقة طردية، وهو ارتباط قوي عند جميع معايير الإمكانيات، هي (0.771) عند معيار الموارد البشرية، وبناءً على ذلك فإن معايير الإمكانيات ترتبط بعلاقة طردية قوية مع معيار النتائج بشكله الإجمالي.

4-8-2: الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر لممكنات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على تحقيق تطوير في النتائج، ويوضح الجدول رقم (15) الآتي النموذج الذي جرى التوصل إليه باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد، ودراسة معنوية معاملات النموذج وفقاً لما يأتي:

جدول رقم (15): دراسة نموذج أثر إمكانات نموذج التميز على نتائج النموذج				
ملخص النموذج			R	R Square
			0.882	0.778
			0.765	0.778
المعامل	الوصف	القيمة	قيمة sig	النتيجة
b <sub>0</sub>	الثابت	1.793	0.000	معنوي
a <sub>1</sub>	معامل معيار القيادة	0.75	0.295	غير معنوي
a <sub>2</sub>	معامل معيار الإستراتيجية	0.231	0.001	معنوي
a <sub>3</sub>	معامل معيار الموارد البشرية	0.133	0.051	غير معنوي
a <sub>4</sub>	معامل معيار الشراكة والموارد	0.028	0.714	غير معنوي
a <sub>5</sub>	معامل معيار العمليات والخدمات	0.290	0.000	معنوي
النموذج				$Y_2 = 1.793 + (0)X_1 + (0.231)X_2 + (0)X_3 + (0)X_4 + (0.290)X_5$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إن الجدول رقم(15) يوضح أثر معايير الممكنات على تحقيق النتائج، حيث أظهر أن كلاً من معيار الإستراتيجية ومعيار العمليات والخدمات يؤثران تأثيراً معنوياً على النتائج، وعليه فإن أي تحسين في معايير الممكنات وخصوصاً معيار الإستراتيجية ومعيار العمليات والخدمات تنعكس آثاره على معايير النتائج في المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية؛ فالنموذج الذي جرى التوصل إليه يشير إلى أن معايير الممكنات تفسر ما نسبته (76.5%) بناءً على نتيجة معامل التحديد المصحح (A.R Square)، وبذلك فإن التركيز على تحسين هذه المعايير وهو ما يجب أن يستحوذ على الأهمية عند استهداف تحسين واقع هذه المؤسسات سواء كان هذا الاستهداف داخلياً من قبل المؤسسة، أم استهدافاً حكومياً لرفع سوية القطاع غير الربحي، أم دولياً لتعزيز إمكانات هذه المؤسسات.

### ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1-3: الاستنتاجات:

• إن تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في دراستنا الحالية قد أعطى نتائج إيجابية لإمكانية تطبيق هذا النموذج من جهة، وأداء المؤسسات غير الربحية الذي جرى التوصل إليه من جهة أخرى، حيث خلص تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية إلى الآتي:

✓ تحليل معايير ممكنات نموذج التميز الأوروبي أوضح أنّ اهتمام المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية بمعايير الممكنات هو اهتمام عالٍ بدرجتها الكلية، حيث تهتم على الترتيب بكل من معيار الشراكة والموارد، ومعيار القيادة، ومعيار الموارد البشرية، ومعيار العمليات والخدمات، ومعيار الإستراتيجية، التي تقع جميعها ضمن فئة الاهتمام العالي، وبمتوسطات حسابية متقاربة، وباختبار الفرضية المتعلقة بتلبية معايير الممكنات، جرى التوصل إلى أنّ المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تلبى معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).

✓ تحليل معايير النتائج لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) أوضح أنّ المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية توافقت على تحقيقها لمعايير النتائج في نموذج التميز بدرجتها الكلية، حيث توافقت على تحقيقها لمعيار نتائج المتعاملين، ومعيار النتائج الرئيسية، ومعيار نتائج الموارد البشرية على الترتيب، وبمتوسطات حسابية متقاربة بشكل كبير تقع جميعها ضمن فئة موافق، وباختبار الفرضية المتعلقة بتحقيق معايير النتائج، جرى التوصل إلى أنّ المؤسسات غير الربحية في محافظة اللاذقية تحقق معايير النتائج لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).

✓ أوضحت دراسة الفجوات في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) أنّ قيمة الفجوة في النموذج هي (20.29%)، وأنّ معيار النتائج الرئيسية، ومعيار نتائج المتعاملين، ومعيار العمليات والخدمات تأتي في مقدمة المعايير التي تحتاج إلى تحسين لتقليص قيمة الفجوة في النموذج.

أوضحت دراسة العلاقة بين كل من معايير الممكنات ومعايير النتائج لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) وجود علاقة طردية بينهما، ولدراسة تأثير الممكنات على تحقيق النتائج جرى التوصل إلى نموذج يبين أثر الممكنات على تحقيق النتائج وبمعاملات معنوية عند معامل ثابت النموذج، ومعامل معيار الإستراتيجية، ومعامل معيار العمليات والخدمات، حيث تفسر هذه المعايير ما نسبته (76.5%) من التغيير في النموذج.

#### 2-3: التوصيات:

- بناءً على الدور الفاعل الذي أدته المؤسسات غير الربحية في مرحلة الأزمة، لا بد من توفير الدعم اللازم لها وتمكينها لأهمية الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات في مرحلة التعافي من الأزمة التي تمر بها سورية حالياً، بالإضافة تعزيز التشبيك والتنسيق بين هذه المؤسسات والدولة من جهة، وبين المؤسسات ببعضها من جهة أخرى .
- العمل على توفير قاعدة بيانات رسيمة للمؤسسات غير الربحية وتصنيفاتها في سورية، بالإضافة إلى قواعد بيانات على مستوى المؤسسة غير الربحية تهتم بإدارة علاقتها مع المستفيدين والمستهدفين وأصحاب المصلحة.
- اعتماد الصيغ الرياضية في قياس وتقييم أداء المؤسسات غير الربحية لتحديد نقاط الخلل بطرق كمية واضحة لتحديد مجالات التحسين وتعزيز المطلوبة في كل جانب، وضرورة العمل على إنشاء واعتماد نماذج للجودة والتميز في القطاع غير الربحي في سورية وفقاً للنماذج والمعايير المعمول بها دولياً وتعميمها من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل المعنية بهذا القطاع، بدلاً من نظم الأداء المعمول بها حالياً والتي تقتصر للشمول.
- العمل على تعزيز المعايير التي حصلت على أعلى تقييم والعمل على تطويرها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفجوات في هذه المعايير لإعطاء الأولوية للمعايير التي حصلت على حجم فجوة أكبر.

## المراجع:

### باللغة العربية:

١. أفندي، عطية. (٢٠٠١). دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع. مجلة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. جامعة القاهرة، ٩٧-١٩.
٢. حسن، لارا. (٢٠١٤). التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي. سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
٣. الحلبي، محمد. (٢٠٠٥). دور القطاع الأهلي في اقتصاد السوق الاجتماعي. جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، سورية.
٤. حماد، رشاد. (٢٠١٠). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
٥. سمك، نجوى و عابدين، صدقي. (٢٠٠٢). دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة "الخبرتان المصرية واليابانية". القاهرة، مصر: مركز الدراسات الآسيوية.
٦. الطويل، ليلي. (٢٠١٥). منهجية البحث العلمي. اللاذقية، سورية: جامعة تشرين.
٧. عبد الوهاب، نادية و سليمان، سناء. (٢٠١٧). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة الدنانير، العدد ٨، ٢٣-٧٧.
٨. المخلافي، سلطان. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية في جامعة الإمارات، المجلد ٤٢، العدد ٣، ١٥٥-١٩٥.
٩. المنصور، عبد العزيز. (٢٠٠٧). دور الفاعلين غير الحكوميين في العلاقات الدولية "المنظمات غير الحكومية نموذجاً". دمشق، سورية: جامعة دمشق.

١٠. وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. (٢٠١٨). *المؤسسات غير الربحية في سورية خلال مرحلة الأزمة*. دمشق، سورية: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

١١. وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. *قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة*. تم الاسترداد بتاريخ ١٠/٥/٢٠١٨ من موقع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل: <http://www.msal.gov.sy>.

باللغة الأجنبية:

1. Al-Tabbaa, O., Gadd, K., & Ankrah, S. (2013). *Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30, 5, 590-612.
2. Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations Theory, Managment, Policy*. New York, USA: Routledge.
3. Bosman, M. (2012). *The NGO sector in Syria – an overview*. Oxford, UK: INTRAC.
4. EFQM. (2018). *EFQM excellence model*. Retrieved 11 30, 2018, from EFQM: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
5. EFQM. (2018). *EFQM Framework Innovation Agencies*. Belgium: EFQM.
6. Grugel, J. (2000). *European NGOs in Latin America*. *Jornal of Interamerican Studies and World Affairs*, 87-107.
7. Salamon, L., & Herike, A. (1989). *Johns Hopkins copaktive nonprofit sector project guide*. Baltimote, USA: Johns Hoplkins.
8. Soltani, E., Meer, R., & williams, t. (2005). *A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: some evidence*. *British Journal of Management*, 16, 211-230.
9. UN. (2003). *The Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York, USA: United Nations.