

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي  
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

**Requirements for achieving institutional excellence in the light  
of digital transformation in social welfare institutions**

إعداد

سارة عبدالفتاح خالد أبوزيد

دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

تخصيص تخطيط اجتماعي

1444هـ/2023م

## الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسى فى ضوء التحول الرقمى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، وتحديد المعوقات التى تواجه تحقيق التميز المؤسسى ، والمقترحات التى تساعد على تحقيق التميز المؤسسى فى ضوء التحول الرقمى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، وتعد من الدراسات الوصفية التى اعتمدت على منهج المسح الاجتماعى الشامل للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعى بمحافظة اسيوط البالغ عددهم (145) مفردة، وتوصلت الدراسة ان متطلبات تحقيق التميز المؤسسى تمثلت فى تحقيق التميز المالى، تحقيق التميز الاستراتيجى، تحقيق التميز التكنولوجى ، تحقيق التميز العمليتى ، وتمثلت اهم المعوقات فى ضعف مشاركة العاملين فى صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة، عدم القدرة على مسايرة التطورات الحديثه، ثقافة المؤسسة لا تتفق مع متطلبات التميز، وتمثلت اهم المقترحات فى تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين لتعزيز قدراتهم، توفير دورات تدريبية للعاملين عن التميز المؤسسى.

الكلمات الدالة: التميز المؤسسى، التحول الرقمى، مؤسسات الرعاية الاجتماعية

## Abstract:

The study aimed to identify the requirements for achieving institutional excellence in light of the digital transformation in social care institutions, and to identify the obstacles facing achieving institutional excellence, and proposals that help achieve institutional excellence in light of the digital transformation in social care institutions. In the Directorate of Social Solidarity in Assiut Governorate, which numbered (145) single, and the study concluded that the requirements for achieving institutional excellence were represented in achieving financial excellence, achieving strategic excellence, achieving technological excellence, achieving operational excellence, and the most important obstacles were the weak participation of workers in the decision-making of the institution, lack of The ability to keep pace with modern developments, the organization's culture is not consistent with the requirements of excellence, and the most important proposals were to develop creative skills among employees to enhance their capabilities, providing training courses for employees on institutional excellence.

**Key words:** Institutional Excellence, Digital Transformation, Social Welfare Institutions

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

يعيش المجتمع المعاصر في حقبة مثيرة من التقدم الإنساني للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، التي تفاقمت منذ أوائل القرن الحالي حيث أحدثت تلك التطورات والتغيرات تغير في هيكل المؤسسات وفرضت تحديات عليها، مما جعلها تتعامل مع هذه الظروف المتغيرة ضمن استراتيجيات تسمح لها بمواجهه التحديات المتغيرة والمحافظة علي مكانتها وتطويرها من أجل تحقيق التميز<sup>(1)</sup>.

وفي ظل التطورات والتغيرات التي فرضت على المجتمع اتخذ موضوع التميز المؤسسي منذ ذلك الحين أهمية بالغة لأي مؤسسة، فإذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها اليوم فهي بلا شك لغة التميز، هو الشاغل الأول والأخير للمؤسسات، ونتيجة لتلك العوامل نجد كافة المؤسسات تحرص على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة<sup>(2)</sup>.

لذلك أصبح التميز أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، لاسيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطوير والتغير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، ولا سيما في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة، يُحتم علينا إيجاد سبل للتكيف ومسايرة تغيرات هذا العصر<sup>(3)</sup>.

حيث يُعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق أفضل مستوى من الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر المادية والبشرية والتكنولوجية، وتحسنها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال عملية حفظ التوازن بين احتياجات العملاء وإمكاناتها الفعلية، فالتميز يعتبر غاية تسعى كافة المؤسسات لتحقيقه<sup>(4)</sup>.

ويُعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظراً للاهتمام المتزايد بالمعلومات والتقنيات والمبادئ التكنولوجية الأمر الذي فرض على الحكومات في جميع أنحاء العالم العمل على فتح المواقع الإلكترونية لنشر المعلومات بصورة أكثر كفاءة وتقديم الخدمات

---

(1) أبو ناصر سامي الشويكي (2017) التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديمية، المجلة الدولية لتكنولوجيا المعلومات، بحث منشور مجلد (207)، العدد (19)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

(2) مدحت محمد أبو النصر (2009): أسس الخدمة والتميز للعملاء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص50.

(3) علي السلمي (2012): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

ص87. على موقع <https://www.bing.com>

(4) زين العابدين درويش (2017): الإبداع في العمل المؤسسي المعوقات وآليات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، العنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص2.

العامّة بشكل أكثر جوده وفاعلية، والعمل على تعظيم المميزات والأثار الإيجابية نتيجة تبني استراتيجية التحول الرقمي<sup>(1)</sup>.

حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير خدماتها وتسهيل وصولها للمستخدمين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج متكامل وشامل يخص المؤسسة وطرق وأساليب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للعملاء المستهدفين في المجتمع الذي تخدمه بشكل أسهل، فهو يعمل على توظيف التكنولوجيا بشكل أمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة وفي تعاملها مع العملاء<sup>(2)</sup>.

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضي لتحويل مؤسسات الرعاية الاجتماعية رقمياً، ويعود ذلك بشكل أساسي إلي التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في كافة مناحي الحياة، والضغط الواضح من العملاء المستخدمين على مؤسسات الرعاية الاجتماعية للاستفادة من خدماتها المختلفة طبقاً للاحتياجات الفعلية للعملاء<sup>(3)</sup>.

ومن ثم ينبغي على مؤسسات الرعاية الاجتماعية أن تواكب مختلف المؤسسات الأخرى بل والدولة وكافة اتجاهات التغيير التي غزت العالم، والمتمثلة في ثورة المعلومات وخصوصاً مع انتشار الحاسبات وسهولة الاتصالات الذي يضمن النجاح في عالم تزداد فيه الحاجة إلي الابتكار والأبداع بغرض تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبطريقة أسرع، كما أدت عملية التحول الرقمي إلي اختصار الوقت وذوبان الحواجز والمسافات التي تقف عائقاً أمام المؤسسات في تحقيق هدفها<sup>(4)</sup>.

حيث تعمل الخدمة الاجتماعية جاهدة حول الاستفاضة من كل ما هو جديد في كافة المجالات وخصوصاً المجال العلمي التكنولوجي، حيث يتزايد يوماً بعد يوماً اعتماد الأخصائيين الاجتماعيين على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة أعمالهم، وخصوصاً في القضايا والموضوعات المهنية، حيث تعمل تلك التكنولوجيا على القضايا لتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية، والمتمثلة في التغييرات المتلاحقة التي تعتري المهنة وتدخل على مؤسساتها، لذلك يجب أن تواجه التحديات التي فرضتها الألفية الثالثة لكي تكون قادرة على القيام بدورها في تقديم خدمات للعملاء لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم،

---

(1) شاهر إسماعيل الشاهر (2021): البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي، بحيث منشور، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (11)، العدد (2). [ - 208 - ]

(2) حسين مصليحي (2021): التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ص49.

(3) أشرف عبدالمحسن الشريف (2015): التحول الرقمي للسجلات الورقية المتطلبات والتنفيذ مع تصميم قاعدة بيانات السجل مباحثات بمحكمة الباب العالي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ص14.

(4) أمال زيدان (2022): التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، بحث منشور، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، المجلد (2021)، العدد (75)، ص492.

خاصاً مع التزايد الواضح في الاحتياجات وكثرة المشكلات بسبب سوء الأوضاع الاقتصادية أدى ذلك إلى ضرورة التحول الرقمي للمؤسسات<sup>(1)</sup>.

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي.

### 1- دراسة (Chibba 2017)

استهدفت الدراسة توضيح كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم سريع التغير وملئ بالتجديد خاصة على مدي العقدين الماضيين، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي متوسط ولذلك يجب على الشركات الاهتمام بتوسيع استراتيجيات المنظمة وبيئة أعمالها ورعايتها، والاهتمام برأس المال البشري لأنه العمود الفقري للمنظمة، ويجب ومراعاة العاملين وتميحه إبداعاتهم لوصولهم نحو التميز والابتكار<sup>(2)</sup>.

### 2- دراسة (شعبان القحطاني 2017م)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر تطوير القيادات الإدارية في تحقيق وتحسين الأداء المؤسسي في الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطوير القيادات في الإمارة عن طريق رفع مستويات الأداء الذي يصل إلي التميز، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الإدارية بطريقة علمية وكذلك استخدام التقنية الحديثة، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل برنامج التطوير الإداري<sup>(3)</sup>.

### 3- دراسة (نصر الدين الأمين 2020م)

استهدفت الدراسة إلي قياس إدارة المعرفة وإثرها على تميز الأداء المؤسسي، والذي تم قياسه من خلال (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة وتطبيقها)، وتوصلت الدراسة ضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للمعرفة في الاتجاه الذي يحقق تميز الشركة<sup>(4)</sup>، وتوفير كافة الوسائل التي تساعد على التراكم المعرفي مع التجديد طبقاً للتغيرات، فالمعرفة ليست في حالة ثبات ولكنها في حالة تزايد مع التقدم.

(1) منى جلال أبو السعود (2020): متطلبات تطبيق الممارسة الإلكترونية للخدمة الاجتماعية في ظل التحول الرقمي، بحث منشور مجلة كلية الخدمة للدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد (21)، العدد (21)، الجزء الرابع، ص692.

(2) Chibba, M, (2017): **Expanding the perspective on Global business, Global business and organization excellences**, Vol (37), issue (61).

(3) شعبان القحطاني (2017م): تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الجزائر.

(4) نصر الدين الأمين فضل الله (2020): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة مطبقة على شركة MTN للاتصالات، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (21)، العدد (2) على موقع:

#### 4- دراسة (سارة عبد الفتاح 2021م)

استهدفت الدراسة تحديد واقع التنافسية من خلال مؤشرات رضا العاملين، ولاء العملاء، التطوير المستمر، جودة الخدمة، تحسين سمعة المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التميز البشري، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجمعيات بالتميز المؤسسي بكل أبعاده لدوره إلهام في تنظيم إجراءات العمل وتطويره من خلال إنتاج المعارف واكتسابها وصولاً إلى توظيف المناسب لها، ودعم وتعزيز كافة الجهود لإثراء وتعزيز دور التميز المؤسسي في خلف بيئة تنظيمية محفزة على الاحتلال مركزاً تنافسياً متقدماً<sup>(1)</sup>.

#### 5- دراسة (مراد حمد الله محمد 2022)

استهدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالتميز القيادي المتمثلة في مدير المدرسة، وتستمر الموارد البشرية وهم العاملين داخل المدرسة من خلال الدورات التدريبية، واستخدام أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات خارجية، وضرورة توفير شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية العكسية لتحقيق التميز المؤسسي<sup>(2)</sup>.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.

#### 1- دراسة (رامز صلاح، 2020)

ستهدفت الدراسة توضيح نتائج استخدام أجهزة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة للتطبيقات الإلكترونية الحكومية والتي يتم التعبير عنها في جوده الخدمات التي تقدمها المؤسسات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُمكن التكنولوجيا من التحكم وإنجاز الأمور بفاعلية ودقة، وبموازاة ذلك سنجد نظاماً بيئياً أقل تضرراً، وأن السرعة الرقمية ضرورية لتحقيق النمو الشامل في كافة القطاعات الحكومية<sup>(3)</sup>.

#### 2- دراسة (محمد موسي، 2020)

استهدفت الدراسة تحليل ودراسة أهمية تفعيل آليات التحول الرقمي وتحديد استراتيجيات تنفيذه ومؤشرات قياسية بالمؤسسات الحكومية ودوره في تطويرها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التحول الرقمي في

---

(1) سارة عبد الفتاح خالد (2021): ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجمع المدني وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.

(2) مراد حمد الله محمد (2022): دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء، بحث منشور، مجلة العلوم، التربية والنفسية، مجلد (6)، العدد (45)، على موقع:

Available at: <https://www.ajsrp.com>

(3) رامز صلاح (2020): استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس.

تحديث منظومة الإدارة، وتسهيل الإجراءات على الممولين مما يسهم في تشجيع المستثمرين على التوسع في أنشطتهم<sup>(1)</sup>.

### 3- دراسة (Bennett, 2021)

استهدفت الدراسة الربط بين التحول الرقمي وجائحة كورونا والتي أوضحت أن التحول الرقمي بالفعل كان سيحدث بسبب التغيرات التكنولوجية الحديثة ولكن الأزمات الوبائية كانت المنبه الذي سرع من اتجاه المؤسسات نحو التحول الرقمي حيث أصبح الطريق الوحيد لأداء مهامها في ظل الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات على وضع استراتيجية من أجل توقع المزيد من عملية التحول الرقمي والعمل على تنمية المهارات الرقمية للعاملين بها لضمان استمرارية العمل في حالة وجود أزمات<sup>(2)</sup>.

### 4- دراسة (Carlos & others, 2021)

استهدفت الدراسة قياس أثر التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة في (الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وتحليل البيانات، والمنصات الرقمية) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية والمتمثلة في أحداث تحول سريع وعميق في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي، بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على إحداث التغيير باستخدام وسائل الاتصالات لكي تقدم خدمات تتوافق مع الاحتياجات البشرية<sup>(3)</sup>.

### 5- دراسة (وليد كامل، 2021)

استهدفت الدراسة التعرف على التحول الرقمي بما يشغله من متغيرات تتمثل في بناء استراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي والتي تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة القضاء على أوجه القصور في البنية التحتية في الجهات المعرفية<sup>(4)</sup>.  
صياغة مشكلة الدراسة

ومن خلال العرض السابق لمدخل مشكلة الدراسة والدراسات السابقة فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟  
ثانياً: أهمية الدراسة.

(1) محمد موسي علي (2020): دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

(2) Beentt, E. E.,: (2021): **Virtual HRD'S Role in Crisis and The Post Covid-19 professional Life world: Accelerating Skills for Digital Trans Formation, Advances in Developing Human Resources, Vol. 23 (1).**

(3) Carlos, R.L, Pablo, GR Javier, P.G (2021): **The digital Trans formation of work: A relational View Business ethics the environment responsibility- WILEY, (30), 157-167.**

(4) وليد كامل محمدين (2021): التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان.

1- تأتي لمواكبة التوجه العالمي في التحول الرقمي للمؤسسات والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- التميز المؤسسي أصبح مطلبًا وهدفًا أساسيًا تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات الراغبة في التميز، حيث أصبح التميز لغة العصر للمؤسسات التي تطمح في الوصول إلى القمة.

3- تستمد هذه الدراسة أهميتها في تناولها لموضوعين هامين هما (التميز المؤسسي، والتحول الرقمي) حيث يرتبطا بتنفيذ خطة التنمية المستدامة رؤية مصر 2023.

4- تزايد اهتمام مؤسسات مهنة الخدمة الاجتماعية يربط تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية وخاصًا في مجال الرعاية الاجتماعية لمواكبة التطورات في عصر التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- **الهدف الرئيسي:** التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وينبثق من الهدف العام مجموعه من الاهداف الفرعية كالتالى:-

أ- التعرف على متطلبات تحقيق التميز المالي.

ب- التعرف على متطلبات تحقيق التميز التكنولوجي.

ج- التعرف على متطلبات تحقيق التميز الاستراتيجي.

د- التعرف على متطلبات تحقيق التميز العملياتي.

1- التعرف على المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

2- التعرف على المقترحات التي تعمل على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

**التساؤل الرئيسي:**

**التساؤل الرئيسي:** ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي داخل مؤسسات

الرعاية الاجتماعية؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالى:

1- ما هي متطلبات تحقيق التميز المالي؟

2- ما هي متطلبات تحقيق التميز التكنولوجي؟

3- ما هي متطلبات تحقيق التميز الاستراتيجي؟

4- ما هي متطلبات تحقيق التميز العملياتي؟

1- ما المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

2- ما المقترحات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم التميز المؤسسي.

2- مفهوم التحول الرقمي.

3- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

**مفهوم التميز المؤسسي:**

أ- المفهوم اللغوي:

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز<sup>(1)</sup>.

ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة.

ب- المفهوم الاصطلاحي:

يوصف التميز المؤسسي بأنه هو نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وتُرضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وهناك من يصفه "بأنه قدرة المؤسسة على امتلاك مقومات التفضيل على غيرها من المؤسسات المنافسة، أو امتلاك مزايا معينة غير متوافرة لسواها من المؤسسات، وقد يكون ذلك في شكل مادي ملموس أو معنوي غير ملموس" وأنه برنامج مخطط يشمل المنظمة كلها، وتتكون أجزاؤه عادة من الأنشطة التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة<sup>(3)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للتميز المؤسسي في ضوء هذه الدراسة كالاتي:**

أ- تحقيق التميز التكنولوجي.

ب- تحقيق التميز المالي.

ج- تحقيق التميز الاستراتيجي.

د- تحقيق التميز العمليات.

**مفهوم التحول الرقمي:**

أ- المفهوم اللغوي

(1) المعجم الوسيط (2010): دار الدعوة، القاهرة، ص53.

(2) مدحت محمد أبو النصر (2010): الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص69.

(3) رضا إبراهيم المليجي (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

تحويل: (اسم) حَوَّلَ، يحول، تحويل، حول عنوانه: بمعنى استبدله بعنوان جديد، حول الشيء: غيره أو نقله من مكان إلى آخر أو غيره من حال إلى حال<sup>(1)</sup>.

## ب- المفهوم الاصطلاحي:

يعرف بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار والإبداع في العمل لتقديم منتجات وخدمات وتوفير فرص جديدة تزيد من قيمة خدماتها<sup>(2)</sup>.

كما يشير التحول الرقمي إلى الانتقال من النظام التقليدي القديم إلى النظام الرقمي الحديث القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل ومرحلة المختلفة، من خلال المفهوم الإجرائي للتحول الرقمي في هذه الدراسة كالاتي:

1- هو عملية انتقال القطاع الحكومي أو الخاص أو المجتمع المدني إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في تقديم أفضل الخدمات للعملاء.

2- رفع وتطوير الكفاءة التشغيلية مما يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.

3- يعمل على رفع الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للعملاء.

## مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

هي مؤسسات اجتماعية تهدف إلى مساعدة أفراد المجتمع ومد يد العون لهم، وتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتعليمية بحل مشكلاتهم، وبمساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة والمجتمع، لاستثمار طاقاتهم من أجل بناء أنفسهم ومجتمعاتهم<sup>(3)</sup>.

هي عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود، لتحقيق أهداف معينة، من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم<sup>(4)</sup>.

هي مؤسسات اجتماعية تهدف إلى مواجهة الاحتياجات الاجتماعية المختلفة للأفراد، وحل المشكلات من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والبرامج<sup>(5)</sup>.

## التعريف الإجرائي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية: وفقاً لهذه الدراسة:

1- هي كافة مكونات مديرية التضامن الاجتماعي بأقسامها وإداراتها المختلفة.

2- تتميز بالتفاعل والديناميكية بين العناصر المكونة لها.

3- تسعى إلى خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والبرامج.

4- مؤسسات تهتم بتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والمساعدات، وخدمات الرعاية الاجتماعية لأفراد المجتمع.

(1) من منظور، محمد بن مكرم (2010): لسان العرب، دار صادر، بيروت ص1054.

(2) عدنان مصطفى البار، خالد المرجي (2018): التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص.30.

(3) طلعت مصطفى سيروجي(2013م): إدارة المؤسسات الاجتماعية للإصلاح والتطوير، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص.25.

(4) راغب أحمد الخطيب (2012م): إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص.39.

(5) Charles Zastro (2004): **introduction to social work and social welfare**, Brook/Cole. USA, p (8).

## سادساً: الموجهات النظرية للدراسة: نظرية الانساق العامة:

تقوم نظرية الانساق على فكرة مؤداها أن النسق هو بناء يتكون من مجموعة وظائف محددة تتساند مع بقية الوظائف الأخرى في المجتمع لتحقيق الشخصية وأن محور اهتمام النسق الاجتماعي هو العلاقات والتفاعلات بين أجزاءه وتعتبر هذه التفاعلات من المكونات الأساسية والرئيسية للنسق<sup>(1)</sup>.

### أوجه الاستفادة من نظرية النسق في الدراسة الحالية:

1- المُدخلات: ويقصد بها مدخلات المتوفرة لدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية في الدراسة الحالية كالتالي:

**الموارد المالية:** وتشمل (الأموال اللازمة للخدمات والمشروعات والمعدات والأدوات المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحصل عليها من خلال التمويل الحكومي)، **الموارد البشرية:** وتشمل (القيادات العليا، ومديرين الإدارات، ورؤساء الأقسام وجميع العاملين داخل مؤسسة التضامن الاجتماعي، والخبراء والمتخصصين)، **الإمكانات الفنية:** وتشمل العاملين ذات المهارة العالية القادرة على التعامل مع الآلات والأدوات والمعدات لتقديم خدمات للعملاء بجودة عالية، **الإمكانات المعلوماتية:** وتشمل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الاجتماعي وإمكانية تحويلها إلى معلومات للحصول على المعرفة.

2- العمليات الداخلية أو المعالجة التحويلية: ويقصد بالعمليات الداخلية في هذه الدراسة ما يقوم به العاملين داخلين مؤسسات التضامن الاجتماعي من تحويل الطاقة والموارد المستمدة من البيئة المحيطة سواء كانت (مادية - بشرية - معلوماتية - فنية - تنظيمية) إلى خدمات مقدمة للعملاء من خلال العمليات التحويلية التي تتم داخل المؤسسة لتحويل الطاقة إلى مخرجات في صورة خدمات وأنشطة للعملاء.

3- المخرجات: ويقصد بالمخرجات من خلال هذه الدراسة (كل ما يتم إنجازه داخل مؤسسة التضامن الاجتماعي من خدمات ومشروعات تقدم إلى العملاء والتي تنتج عن سلسلة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة).

4- التغذية العكسية: ويقصد بالتغذية العكسية في هذه الدراسة رد فعل العملاء المستفيدين إزاء الخدمات المقدمة والمشروعات، وبالتالي رد فعل المجتمع المحيط بمؤسسة التضامن الاجتماعي ويقسم الراجع إلى راجع سلبي وراجع إيجابي.

## سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية في الخدمة الاجتماعية باعتبارها من أنسب الدراسات التي تتناسب مع موضوع الدراسة، لأنها تمكنا من الحصول على معلومات تصور الواقع وتعمل

(1) حسين حسن سليمان (2005): الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص46. ( - 215 - )

على تحليل الظواهر، فالدراسة الوصفية تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة من خلال جميع البيانات عنها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج<sup>(1)</sup>.

## 2- المنهج المستخدم:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بنوعيه الشامل والعينة، باعتباره أحد المناهج الرئيسية في البحوث الوصفية، والذي يهتم بوصف الظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ويتناول أشياء معينة موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست ماضية<sup>(2)</sup>.

(1) منهج المسح الاجتماعي الشامل: لجميع العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بأسيوط.

(2) منهج دراسة الحالة: الحالة هنا مديرية التضامن الاجتماعي بأسيوط.

## 3- أدوات الدراسة:

- استمارة استبيان للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بأسيوط، وذلك لجمع البيانات عن بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، والمعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي، والمقترحات اللازمة للتغلب على المعوقات، وبناءً عليه تم تصميم استبيان للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي.

- اما عن الصدق الظاهري تم التحقيق منه من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (10) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، جامعة حلوان، وفي ضوء ملاحظاتهم ثم تعديل وإعادة صياغة وحذف بعض الأسئلة، وخرجت الاستمارة في صورتها النهائية مشتملة على (127) سؤال.

- ما عن مرحلة التأكد من ثبات الاستمارة: حيث قامت الباحثة من التأكد من ثبات الاستمارة بتطبيق الاستمارة على عدد (35) خمسة وثلاثون مفردة من العاملين من أجل العمل كتجربة أولى وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وتم إعادة الاختبار بعد (15) يوم على نفس العينة، وتم حساب معامل ثبات الاستبيان من خلال معامل القدرة على الاسترجاع ومعادلته (جتمان):

معامل القدرة على الاسترجاع = عدد الأخطاء = عدد الإجابات المخالفة.

عدد الأسئلة = مجموعة الأسئلة - أسئلة البيانات الأولية = 119-8=127 سؤال.

معامل القدرة على الاسترجاع (جيمان) =  $1 = \frac{127}{145 \times 119}$  وهو معامل ثبات صالح.

## 4- مجالات الدراسة:

(1) المجال المكاني: تم تطبيق البحث على مديرية التضامن الاجتماعي بأسيوط، ومن أسباب اختيار

المجال المكاني:

(1) محمد ذكي أبو النصر (2008): لياقة التصميم المنهجي للبحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص82.

(2) عبدالعزيز عبدالله مختار (1995): طرق البحث للخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص156.

أ) تُعد مديرية التضامن الاجتماعي جزء لا يتجزأ من وزارة التضامن الاجتماعي التي تُعد أكبر مظلة اجتماعية في الدولة لتقديم مظلة اجتماعية في الدولة لتقديم الرعاية الاجتماعية للفئات الأولى بالرعاية.

ب) لها دور ملموس مجتمعياً، من خلال البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها لعدد كبير من فئات المجتمع في المنطقة الجغرافية التي تخدمها.

2) **المجال البشري:** تم عمل حصر شامل لجميع العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط ويبلغ عددهم (145) مفردة، موزعين على الإدارات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع الموظفين على الإدارات

م	الإدارة	العدد
1	إدارة التضامن الاجتماعي.	21
2	إدارة الأسرة والطفولة.	18
3	إدارة الأندية الاجتماعية والثقافية.	11
4	إدارة الجمعيات والاتحادات.	13
5	إدارة المخازن والصيانة..	18
6	إدارة التخطيط والتنمية ومركز المعلومات	17
7	إدارة الموارد البشرية والحسابات.	15
8	إدارة أسر المقاتلين والتأهيل الاجتماعي.	14
9	إدارة الخدمة العامة والدفاع الاجتماعي.	8
10	إدارة الشؤون القانونية والتفتيش المالي.	9
11	إدارة الرقابة والمتابعة.	4

3) **المجال الزمني:**

وهي الفترة الزمنية التي استغرقت في جمع البيانات واستخلاص النتائج وهي من 2022/10/19م حتى 2022/12/26م.

5- أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي / المرجح: وتم حسابة للمقياس الثلاثي عن طريق:

المتوسط الحسابي = ك (نعم) × 3 + ك (إلى حد ما) × 2 + ك (لا) × 1 / ن

3- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدي تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح.

4- معادلة بيرسون للتجزئة النصفية Split – half: وذلك لثبات أدوات الدراسة.

5- معامل ارتباط Z: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين اسميين مثل: النوع.

6- الأعمدة التكرارية: وذلك لوصف استجابات المبحوثين في أشكال بيانية.

ثامناً: نتائج الدراسة

أولاً: البيانات الأولية

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن ن = 145

م	السن	التكرار	النسبة المئوية
أ	أقل من 35	20	13,79%
ب	من 35 إلى 40	8	5,52%
ج	من 40 إلى 45	36	24,82%
د	من 45 إلى 50	55	37,93%
و	50 فأكثر	26	17,93%
المجموع		145	100%
المتوسط		44,54%	
الانحراف المعياري		4,86	

يتضح من بيانات جدول رقم (2) ما يلي: جاءت في المرتبة الأولى مرتبة السن من (45 - أقل من 50 سنة) بنسبة 37,93% ويليهما في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (24,82%) وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) بنسبة (17,93%)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفئة العمرية أقل من (35 سنة) بنسبة (13,89%) وجاءت في المرتبة الخامسة الفئة العمرية (35 إلى 40 سنة) بنسبة (5,82%) .

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع ن = 145

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	65	44,8%
2	أنثى	80	55,2%
المجموع		145	100%

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة على الذكور والإناث حيث جاءت النتيجة كالتالي: جاءت فئة الإناث في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (55,2%)، وجاءت نسبة الذكور (44,8%) .

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل ن = 145

م	الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
1	مؤهل متوسط	55	37,93%

2	بكالوريوس / ليسانس	68	46,89%
3	دبلوم دراسات عليا	6	4,13%
4	ماجستير	9	6,23%
5	دكتوراه	7	4,82%
المجموع		145	100%

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي: جاءت في المرتبة الأولى الحاصلين على مؤهل علي (بكالوريوس / ليسانس) بعدد (68) بنسبة مئوية (46,89%)، وجاء في المرتبة الثانية الحاصلين على مؤهل متوسط بعدد (55) بنسبة مئوية (37,93%)، وجاء في المرتبة الثالثة الحاصلين على ماجستير بعدد (9) بنسبة مئوية (6,23%)، وجاء في المرتبة الرابعة الحاصلين على الدكتوراه بعدد (7) بنسبة مئوية (4,82%)، وجاء في الترتيب الخامس والأخير الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بعدد (6) بنسبة مئوية (4,13%).

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة على عدد سنوات الخبرة ن = 145

م	الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
1	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	41	28,27%
2	من 10 سنوات إلى 15 سنة	57	39,33%
3	من 15 سنة إلى 20 سنة	33	22,75%
4	من 20 سنة فأكثر	14	9,65%
المجموع		145	100%

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي: جاء في المرتبة الأولى أصحاب الخبرة من (10 سنوات إلى 15 سنة) بعدد (57) بنسبة مئوية (39,33%)، وجاء في الترتيب الثاني أصحاب سنوات الخبرة من (5 سنوات إلى 10 سنوات) بعدد (41) بنسبة مئوية (28,27%)، وجاء في الترتيب الثالث أصحاب سنوات الخبرة من (15 سنة إلى 20 سنة) بعدد (33) بنسبة مئوية (22,75%)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير أصحاب الخبرة من (20 سنة فأكثر) بعدد (14) بنسبة مئوية (9,65%).

جدول رقم (6) يوضح محددات تحقيق التميز الاستراتيجي ن = 145

م	عبارات التميز الاستراتيجي	نعم	إلى حد		لا	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
			ك	ك				
1	تحرص المؤسسة على تحديد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.	133	10	2	2.90	96.78	1	
2	يحرص القادة على أهمية الممارسات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والوحدات التابعة لها.	54	84	7	2.32	77.47	4	
3	تحرص المؤسسة على تقييم الأداء الاستراتيجي لإدارتها.	70	47	28	2.29	76.32	6	
4	تحرص المؤسسة على تحديد مؤثرات الإنجاز الاستراتيجي.	53	76	16	2.26	75.17	7	
5	تحرص المؤسسة عند تحديد أهدافها وفقاً للوحدات التابعة لها.	74	56	15	2.41	80.23	2	

10	71.95	2.16	23	76	46	6	تركز المؤسسة على التخطيط للاحتياجات الفعلية لكل وحدة طبقاً لاحتياجات العملاء.
8	72.87	2.19	33	52	60	7	تحرص المؤسسة على وضع استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها.
5	76.55	2.30	11	80	54	8	تحرص المؤسسة على تحقيق التوازن بين خدماتها أفقياً.
3	78.85	2.37	19	54	72	9	تحرص المؤسسة على تحقيق التوازن لأنشطتها ورأسياً.
8 مكرر	72.87	2.19	22	74	49	10	تحرص المؤسسة على التقييم الدوري للأداء الاستراتيجي للوحدات التابعة لها.
			176	6.9	665		المجموع
		2.34	17.60	6.90	66.50		المتوسط
			12.14	42.00	45.86		النسبة المئوية
							القوة النسبية
							درجة الإسهام
							77.91%
							قوية جداً

ويتفسير الجدول رقم (6) والذي يوضح محددات تحقيق التميز الاستراتيجي، يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) ومفادها "تحرص المؤسسة على تحديد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2,90)، وبنسبة مئوية (96,78%)، وهذا ما أكده الإطار النظري في البعد الاستراتيجي في ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لوضع خطط لإدارتها، ويجب أن يتفق عليها العاملون داخل المؤسسة والمستفيدين من خدمات المؤسسة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

وجاءت العبارة رقم (5) ومفادها "تحرص المؤسسة على تحديد أهدافها وفقاً للوحدات التابعة لها"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,41)، وبنسبة مئوية (80,23%)، وهذا ما أكده الإطار النظري في أبعاد التميز الاستراتيجي، وهو يوضح تحرك المؤسسة رأسي وأفقي لتحقيق رؤية متكاملة وواضحة مع ضرورة التنسيق مع المؤسسات والوحدات التابعة لها على مستوى المحافظة والمركز والقرى حتى لا يحدث تضارب في تقديم الخدمات.

جدول رقم (7) يوضح محددات تحقيق التميز المالي

ن = 145

م	عبارات التميز المالي	نعم	إلى حد		لا	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
			ك	ك				
1	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع نفقاتها.	129	16	0	2,89	96,32	1	
2	تقوم المؤسسة بعمل متابعة دورية لتكاليف خدماتها.	55	86	2	2,35	78,39	7	
3	تقوم المؤسسة بعمل دراسة جدوى للأنشطة لتقييم التكاليف المالية اللازمة	79	36	30	2,34	77,93	8	
4	تتميز المؤسسة بإدارة جيدة للميزانية الخاصة بها لدعم الخدمات المقدمة للعملاء؟	64	69	12	2,36	78,62	6	
5	لدى المؤسسة طرق متنوعة لتقديم الخدمات بأقل التكاليف وبجودة عالية؟	89	51	5	2,58	85,98	3	
6	تعتمد المؤسسة على التحليل المالي باستمرار عن أعداد الحساب الختامي؟	64	65	16	2,33	77,70	10	
7	تدعم المؤسسة جهود التنمية لتحقيق التميز؟	71	52	22	2,34	77,93	8 مكرر	
8	تهتم المؤسسة بتحديد مواطن القوة المالية للاستفادة منها؟	76	60	9	2,46	82,07	4	
9	النظام المالي في المؤسسة يساهم في تحقيق قدراتها على الاستدامة؟	95	40	10	2,59	86,21	2	
10	تركز المؤسسة على تحديد مواطن الضعف المالي للتغلب عليها عن طريق توزيع الموارد المالية على الأنشطة؟	74	52	19	2,38	79,31	5	
	المجموع	796	527	127				
	المتوسط	79,60	52,70	12,70	2,46			
	النسبة المئوية	54,90	36,34	8,76				
	القوة النسبية					82,05%		
	درجة الإسهام						قوية جداً	

وبتفسير الجدول (7) والذي يوضح محددات تحقيق التميز المالي، يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) ومفادها "لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع نفقاتها"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,89)، وبنسبة مئوية (96,32%)، وهذا ما أكده الإطار النظري في بضرورة توفير الموارد المالية اللازمة حتى تقوم المؤسسة بأعمالها وفي حالة عدم توفيرها تصبح المؤسسة غير قادرة على تلبية احتياجات عملائها.

جاءت العبارة رقم (9) ومفادها "النظام المالي في المؤسسة يساهم في تحقيق قدراتها على الاستدامة"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,59)، وبنسبة مئوية (86,21%).

وجاءت العبارة رقم (5) ومفادها "لدى المؤسسة طرق متنوعة لتقديم الخدمات بأقل التكاليف وبجودة عالية"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,58)، وبنسبة مئوية (85,98%).

وجاءت العبارة رقم (8) ومفادها "تهتم المؤسسة بتحديد مواطن القوة المالية للاستفادة منها"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2,46)، وبنسبة مئوية (82,7%).

وجاءت العبارة رقم (2) ومفادها "تقوم المؤسسة بعمل متابعة دورية لتكاليف خدماتها"، في الترتيب السابع بمتوسط (2,35)، وبنسبة مئوية (78,39%).

ن = 145

جدول رقم (8) يوضح محددات تحقيق التميز التكنولوجي

م	عبارات التميز التكنولوجي	نعم	إلى حد		المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
			لا	ما			
		ك	ك	ك			
1	تركز المؤسسة على العمل بنظام التحول الرقمي الحديث.	138	5	2	2,94	97,93	1
2	تعمل المؤسسة على وضع برامج حديثة لتسهيل الوصول للمعلومات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها.	59	82	4	2,38	79,31	3
3	تحرص المؤسسة على توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة لتسهيل إجراءات العمل.	70	38	37	2,23	74,25	8 مكرر
4	تحرص المؤسسة لتنمية المهارات التكنولوجية للعاملين بها.	50	77	18	2,22	74,02	10
5	تهتم المؤسسة بعمل دورات تدريبية حول التحول الرقمي للعاملين لتطبيقه؟	75	53	17	2,40	80,00	2
6	توفر المؤسسة أنظمة اتصالات داخلية للعاملين بها؟	62	63	20	2,29	76,32	6
7	تعمل على وضع خطط لصيانة الوسائل التكنولوجية بصفة دورية؟	62	55	28	2,23	74,48	8
8	تعمل المؤسسة على الاستثمار الأفضل للوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز	86	62	15	2,37	78,85	4
9	تحفز المؤسسة العاملين بها على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للقضاء على الروتين الإداري؟	72	47	26	2,32	76,24	5
10	تحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة التغيير من أجل تحقيق تميز المؤسسة ؟	57	73	15	2,29	76,32	6 مكرر
	المجموع	713	555	182			
	المتوسط	71,30	55,50	18,20	2,37		
	النسبة المئوية	49,17	38,28	12,55			
	القوة النسبية				78,87%		
	درجة الإسهام				قوية جداً		

وبتفسير الجدول رقم (8) والذي يوضح محددات التميز التكنولوجي، يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) ومفادها "تركز المؤسسة على العمل بنظام التحول الرقمي الحديث"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,94)، ونسبة مئوية (97,93%).

وجاءت العبارة رقم (5) ومفادها "تهتم المؤسسة بعمل دورات تدريبية حول التحول الرقمي للعاملين لتطبيقه"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,40)، ونسبة مئوية (80,00%).

جاءت العبارة رقم (2) ومفادها "تعمل المؤسسة على وضع برامج حديثة لتسهيل الوصول للمعلومات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,28)، ونسبة مئوية (79,31%).

وجاءت العبارة رقم (8) ومفادها "تعمل المؤسسة على الاستثمار الأفضل للوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2,37)، ونسبة مئوية (78,85%).

وجاءت العبارات رقم (6)، (10) ومفادها "توفر المؤسسة أنظمة اتصالات داخلية للعاملين بها"، "تحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة لتغيير من أجل تحقيق تميز المؤسسة"، في الترتيب السادس، والسادس مكرر بمتوسط حسابي (2,29)، ونسبة مئوية (76,32%).

م	عبارات التميز العملياتي	نعم	إلى حد		لا	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
			ك	ك				
1	التقييم المستمر وإجراءات العمل المتبعة في المؤسسة؟	125	14	6	2,82	94,02	1	
2	وضع الخطط المناسبة لكل نشاط على حسب المدة؟	57	85	3	2,37	79,8	8	
3	مراقبة أقسام المؤسسة لترقية العاملين؟	77	38	30	2,32	77,47	10	
4	وضع معايير لتحديد مدى فعالية المؤسسة؟	81	53	11	2,48	82,76	3	
5	المساهمة في الإدارة الفعالة لتحقيق أفضل استخدام للموارد؟	86	50	9	2,53	84,37	2	
6	مراقبة موارد المؤسسة وإنتاجيتها؟	67	62	16	2,35	78,39	9	
7	وضع أسس للتوظيف والاختيار على حسب الأكفاء؟	81	45	19	2,43	80,92	5	
8	وضع خطط لتنظيم احتياجات العاملين لتحديد التدريب اللازم لهم؟	76	53	16	2,41	79,46	6	
9	التخطيط الجيد للمتطلبات التنظيمية للمؤسسة؟	70	62	13	2,39	82,77	7	
10	تحديد الأولويات وفقاً لاحتياجات العملاء الفعلية؟	83	47	15	2,47	82,30	4	
	المجموع	803	509	138				
	المتوسط	80,30	50,90	13,80	2,46			
	النسبة المئوية	55,38	35,10	9,52				
	القوة النسبية				81,95%			
	درجة الإسهام				قوية جداً جداً			

وبتحليل وتفسير الجدول رقم (9) والذي يوضح محددات التميز العملياتي، يتضح ما يلي:  
جاءت العبارة رقم (1) ومفادها "التقييم المستمر لأساليب وإجراءات العمل المتبعة في المؤسسة"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,82)، وبنسبة مئوية (94,2%)، وهذا ما أكدته الإطار النظري في نماذج التميز المؤسسي بضرورة عمل تقييم دورس لعمل المؤسسة، سواء كان ربع مستوى أو نصف سنوي أو سنوي على حسب طريقة عمل المؤسسة والبرامج والخدمات التي تقدمها للتأكد بأن المؤسسة تسير في المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.

وجاءت العبارة رقم (5) ومفادها "المساهمة في الإدارة الفعالة لتحقيق أفضل استخدام للموارد"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,52)، وبنسبة مئوية (84,37%)، وهذا ما أكدته الإطار النظري في محددات المؤسسة المتميزة بضرورة المحاكاة الفكرية المعرفية لكي تساهم في دعم الإدارة والارتقاء بأساليب عمل المؤسسة ولتشجيع التفاعل بين العاملين والاهتمام بتبادل الأدوار والمسئوليات لاكتساب الخبرات.

وجاءت العبارة رقم (4) ومفادها "وضع معايير لتحديد مدى فعالية المؤسسة"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,48)، وبنسبة مئوية (82,76%).

وجاءت العبارة رقم (7) ومفادها "وضع أسس للتوظيف والاختيار على حسب الأكفاء"، في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2,43)، وبنسبة مئوية (80,93%).

ثالثاً: المقترحات التي تدعم تحقيق التمييز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول رقم (10) يوضح العبارات الخاصة بمقترحات تحقيق التمييز المؤسسي ن = 145

م	عبارات المقترحات	نعم	إلى حد		لا	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
			ك	ك				
1	تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين لتعزيز قدراتهم.	129	13	3	2,87	95,63	1	
2	تنمية علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية.	49	92	4	2,31	77,01	8	
3	توفير بيئة تنظيمية مشجعة تجسد ممارسات التماثل التنظيمي داخل المؤسسات.	59	49	37	2,15	71,72	14	
4	صرف الحوافز المالية لتشجيع العاملين المبدعين بالمؤسسة.	62	66	17	2,31	77,01	8 مكرر	
5	استقطاب أفضل الكوادر البشرية بالمؤسسات .	76	55	14	2,43	80,92	3	
6	تطوير نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة.	61	66	18	2,30	76,55	10	
7	توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل إجراءات العمل.	45	64	36	2,06	68,74	15	
8	توفير دورات تدريبية للعاملين عن التمييز المؤسسي.	78	56	11	2,46	82,07	2	
9	توفير دورات تدريبية للعاملين عن التمييز التحول الرقمي.	74	57	14	2,41	80,46	4	
10	البحث الدائم عن مصادر جديدة للتمييز المؤسسي.	73	52	20	2,37	78,85	6	
11	ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة على تطوير الأداء.	58	66	21	2,26	75,17	13	
12	ضرورة أن تفوض المؤسسة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع أعمالهم.	58	68	19	2,27	75,63	12	
13	بناء هيكل استراتيجي مرن يتفق مع أهداف المؤسسة.	63	59	23	2,28	75,86	11	
14	زيادة الاهتمام بشكاوى العملاء.	69	64	12	2,39	79,77	5	
15	إعداد موقع إلكتروني للإعلان عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	70	55	20	2,34	78,16	7	
	المجموع	1024	882	2,69				
	المتوسط	68,27	58,80	17,93	2,35			
	النسبة المئوية	47,08	40,55	12,37				
	القوة النسبية				88,24%			
	درجة الإسهام				قوة جداً جداً			

وبتحليل وتفسير الجدول رقم (10) الذي يحدد المقترحات اللازمة لتحقيق التمييز المؤسسي في

ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت النتائج كالتالي:

جاءت العبارة رقم (1) ومفادها "تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين لتعزيز قدراتهم"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,87)، وبنسبة مئوية (95,63%).

وجاءت العبارة رقم (8) ومفادها "توفير دورات تدريبية للعاملين عن التمييز المؤسسي"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,46)، وبنسبة مئوية (82,07%).

وجاءت العبارة رقم (5) ومفادها "استقطاب أفضل الكوادر البشرية بالمؤسسية"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,43)، وبنسبة مئوية (80,92%).

جاءت العبارة رقم (15) ومفادها "إعداد موقع إلكتروني للإعلان عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة"، في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2,34)، وبنسبة مئوية (78,16%).

يمكن تلخيص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها كالآتي:

- 1) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات التميز الاستراتيجي جاءت قوية جداً بمتوسط حسابي عام للبعد (2,34)، وقوة نسبية (77,91%)، وهذا يشير إلى ضرورة التركيز على تحقيق التكامل الأفقي والتنسيق الرأسي بين إدارات المؤسسة والوحدات التابعة لها على مستوى المراكز والقرى حتى لا يحدث ازدواجية وتكرار في تقديم الخدمات.
- 2) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات التميز المالي جاءت قوية جداً بمتوسط حسابي عام للبعد (2,46)، وقوة نسبية (82,05%)، وهذا يوضح اتفاق عينة الدراسة على أهمية تحقيق التميز المالي للمؤسسة.
- 3) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات التميز التكنولوجي جاءت قوية جداً بمتوسط حسابي عام (2,37)، وقوة نسبية (78,87%).
- 4) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات التميز العملياتي جاءت قوية جداً بمتوسط عام للبعد (2,46)، وقوة نسبية (81,95%).
- 5) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات المعوقات التي تعوق تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت حادة جداً بمتوسط عام للبعد (2,32)، وقوة نسبية (77,23%).
- 6) أوضحت نتائج الدراسة أن محددات المقترحات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت قوية جداً بمتوسط حسابي عام للبعد (2,35)، وقوة نسبية (88,24%).

ثانياً: توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة الاهتمام بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- 2) تعزيز الاهتمام بإقامة دورات تدريبية بصفة دورية التي تنمي من قدرات العاملين وترفع من مستوى الخبرة لديهم.
- 3) التركيز على ضرورة توفير المتطلبات الأمنية لتحقيق التحول الرقمي لحماية المعلومات الخاصة بالمؤسسات من الاختراق.
- 4) التركيز على بناء استراتيجية رقمية.
- 5) التركيز على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التطورات والتغيرات في عصر سريع التطور.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1) أبو ناصر سامي الشويكي (2017) التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديمية، المجلة الدولية لتكنولوجيا المعلومات، بحث منشور مجلد (21)، العدد (19)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 2) أشرف عبدالمحسن الشريف (2015): التحول الرقمي للسجلات الورقية المتطلبات والتنفيذ مع تصميم قاعدة بيانات السجل مبيعات بمحكمة الباب العالي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- 3) آمال زيدان (2022): التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، بحث منشور، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، المجلد (2021)، العدد (75).
- 4) حسين حسن سليمان (2005): الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- 5) حسين مصليحي (2021): التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- 6) راغب أحمد الخطيب (2012م): إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 7) رامز صلاح (2020): استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس.
- 8) رضا إبراهيم المليجي (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9) زين العابدين درويش (2017): الإبداع في العمل المؤسسي المعوقات وآليات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، العنوان نحو منظومة التميز الإداري العربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
- 10) سارة عبد الفتاح خالد (2021): ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجمع المدني وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- 11) شاهر إسماعيل الشاهر (2021): البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي، بحث منشور، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (11)، العدد (2).
- 12) شعبان القحطاني (2017م): تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الجزائر.
- 13) طلعت مصطفى سيروجي (2013م): إدارة المؤسسات الاجتماعية للإصلاح والتطوير، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

- (14) عبدالعزيز عبدالله مختار (1995): طرق البحث للخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- (15) عدنان مصطفى البار، خالد المرجي (2018): التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- (16) علي السلمي (2012): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 87. على موقع <https://www.bing.com>
- (17) محمد ذكي أبو النصر (2008): لياقة التصميم المنهجي للبحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- (18) محمد موسي علي (2020): دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- (19) مدحت محمد أبو النصر (2009): أسس الخدمة والتميز للعملاء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (20) مدحت محمد أبو النصر (2010): الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (21) مراد حمد الله محمد (2022): دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدي العاملين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء، بحث منشور، مجلة العلوم، التربية والنفسية، مجلد (6)، العدد (45)، على موقع: <https://www.ajsrp.com>
- (22) المعجم الوسيط (2010): دار الدعوة، القاهرة.
- (23) من منظور، محمد بن مكرم (2010): لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- (24) منى جلال أبو السعود (2020): متطلبات تطبيق الممارسة الإلكترونية للخدمة الاجتماعية في ظل التحول الرقمي، بحث منشور مجلة كلية الخدمة للدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد (21)، العدد (21)، الجزء الرابع.
- (25) نصر الدين الأمين فضل الله (2020): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة مطبقة على شركة MTN للاتصالات، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (21)، العدد (2) على موقع: <https://scientific-journal.sustech.edu>
- (26) وليد كامل محمددين (2021): التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئول خدمة العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Beentt, E. E.,: (2021): Virtual HRD'S Role in Crisis and The Post Covid-19 professional Life world: Accelerating Skills for Digital Trans Formation, Advances in Developing Human Resources, Vol. 23 .
- 2) Carlos, R.L, Pablo, GR Javier, P.G (2021): The digital Trans formation of work: A relational View Business ethics the environment responsibility-WILEY, (30).
- 3) Charles Zastro (2004): introduction to social work and social welfare, Brook/Cole. USA.
- 4) Chibba, M, (2017): Expanding the perspective on Global business, Global business and organization excellences, Vol (37), issue.