

# المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

## إعداد

دكتور

محمد عبدالفتاح عبدالفتاح ابراهيم

مدرس التخطيط الاجتماعي كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة حلوان

دكتور

أحمد حمدان محمد أحمد

مدرس التخطيط الاجتماعي المعهد العالي للخدمة  
الاجتماعية بالشرقية

٢٠٢٢م

## أولاً: مدخل مشكلة الدراسة :

في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية ، والعولمة وتداعياتها المختلفة ، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة ، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات في أساليب العمل ، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات ، فقد تزايدت حاجة المنظمات والمؤسسات إلى التوجه نحو تبني مفهوم التميز المؤسسي (السلمي ، ٢٠١٤ ، ص ٢٠)

ويعد التميز المؤسسي أحد مقومات العصر التي يضمن للمؤسسات بشتى أنواعها تبوء مكانة مرموقة ومنافسة لنظيرتها ، فالتغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث ، فقد تميزت الظروف البيئية بدرجة عالية من التغير و تشوبها حالة من قلة التأكد ، ولعل ما يؤكد ذلك هو التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، الأمر الذي يجعل من التميز المؤسسي المحصلة النهائية التي يجب أن يفكر بها القائمون على تلك المؤسسات . ( الحداوى ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣)

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

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

ويعتبر التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتوجيه والتقويم المستمر . (ابو النصر ، ٢٠٠٨ ، ص ١١٢)

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

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

و المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي هي منظمات تهتم باتجاهات التطور ، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور ، وان أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع، وتحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية و الثقافة التنظيمية ، والهيكـل التنظيمي ) ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداع (السيد ، ٢٠٠٧، ص ١١٤)

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

كما أوصت دراسة ( البحيصي ٢٠١٤) إلى ضرورة تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي ، وضرورة وجود الثقافة التنظيمية وجمع بالمعلومات ومشاركاتها مع فرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي .

كما يعد التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحدائث في مجال الإدارة ، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات الاجتماعية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها .

فالتميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره ، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم الخدمات للعملاء ، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الاداء الايجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية ، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة ( توفيق واخرون ، ٢٠٠٨ ، ص ٦)

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

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

وتوصلت دراسة محارمه (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ايجابية وقوية ودالة احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة ، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي .

ولقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات ملحوظة في انماط المؤسسات والمنظمات الاجتماعية كما تنوعت اهواء هذه المؤسسات حسب احتياجات ومتطلبات الانسان في المجتمعات الحديثة التي تزداد بصورة مطردة في الوقت الحالي وبعد ان فتح المجال أمام العديد من انماط المؤسسات الاجتماعية لتمارس نشاطها وخدماتها في العديد من المجالات الاجتماعية والثقافية وتحقيق مستويات افضل من الرعاية والخدمات الاجتماعية (عبدالرحمن ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٠٣) .

وتسعى مؤسسات الرعاية الاجتماعية للتميز في تقديم كافة الخدمات ، سواء كانت خدمات مادية في إشباع الاحتياجات الافراد والجماعات والخدمات المعنوية في رفع مستوى الوعي لدى الافراد وقد تتمثل الخدمات في صورة تقديم الرعاية الاجتماعية لفئة معينة او تقديم خدمات متنوعة للمجتمع ككل (خاطر ، ٢٠٠٧ ، ص ٢١٥) .

و تعمل مؤسسات الرعاية الاجتماعية في العديد من مجالات الرعاية الاجتماعية ، ولقد حددت وزارة الشؤون الاجتماعية . وزارة التضامن الاجتماعي حاليا . المجالات الأتية : المساعدات الاجتماعية ، والثقافية ، وتنمية المجتمع ورعاية الطفولة ، والاسرة ، والدفاع الاجتماعي ، ورعاية الفئات الخاصة ، وتنظيم الأسرة ، ورعاية المسجونين ، ورعاية المسنين . ( بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٩)

وتتحمل مؤسسات الرعاية الاجتماعية عبء تقديم الرعاية والخدمات بصورة مرضيه للمسؤولين والمستفيدين كاهه وتكون شامله وتنصف خدمات الرعاية الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات بانها شاملة وسهلة في الحصول عليها فهي لا تقتصر علي رعاية الانسان في جانب واحد دون الاخر فهي تقدم للأفراد كافة حالاتهم سواء في قوتهم او ضعفهم وفي طفولتهم وشيخوختهم ( محمد ، ٢٠٠٤ ، ص ٦٨)

ولكي تكون الخدمة ملائمة يجب ان نضمن لها التخطيط الفعال فإنه لابد وأن يتطلب ذلك وظيفة تخطيطية كافية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية الامر الذي يساعد على الصياغة الدقيقة للسياسات والبرامج ( السروجي وآخرون، ٢٠٠٢ ، ص ٨٢ )

ويعد التخطيط الإداري هو أساس العملية الإدارية والاجتماعية ويساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ، ويوضح مراحل العمل للوصول إلى الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة والاستغلال

الأمثل للموارد المتاحة بصورة أفضل، كما تعتبر المهارات التخطيطية من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بالمؤسسات الاجتماعية لتحقيق التميز. (عبدالرحمن ، ٢٠٠١، ص ١٣٧)

فالمهارات التخطيطية تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على حل المشكلات التي تواجههم بسرعة حيث ينظمون جهودهم بهدف التخطيط والعمل من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فيحدد الأخصائيين الاجتماعيين الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المستفيدين، والقيام بوضع برامج محددة لحل هذه المشكلات. (صقر، الشاذلي، ٢٠١٩، ص ١٣٥)

كما أكدت دراسة عبدالسلام (٢٠٢٠) على أن المهارات التخطيطية ضرورة أساسية في نجاح الممارسة بالوحدات والمؤسسات المختلفة، حيث تساعد علي جمع البيانات وحل المشكلات المختلفة، وهي إحدى الدعائم الأساسية والمقومات المهمة لممارسة المهنة .

وتعتبر المهارات التخطيطية من أهم المهارات الواجب توافرها في الأخصائي الاجتماعي ليقوم بدوره في عملية التخطيط للخدمات الاجتماعية، وتشمل هذه المهارات على إجراء واستخدام الإحصائيات وأساليب جمع البيانات وتصميم البرامج والمشروعات ووضع الخطط وتحديد الأولويات وقياس وتقدير الحاجات ومتابعة تنفيذ الخطط وتقويم البرامج والمشروعات). (فهيم وآخرون ، ١٩٨٦ ، ص ٥٨)

وتقوم المهارات التخطيطية باختبار فاعلية كل خيار من الخيارات من خلال العديد من البدائل المتاحة حيث أنها تمتلك الكثير من الأدوات التي تسمح لها بتحليل وتقييم المشكلات المعقدة وذلك من خلال الاستراتيجيات التكنولوجية والبرامج الخاصة بها. (Willis Henry, 2013, 18)

كما أن توافر المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية تمكنهم من أداء مهامهم بمزيد من الكفاءة والفاعلية بالإضافة لذلك يكونوا على دراية بمتطلبات أداء وظيفتهم وتحسين أدائهم المهني بشكل مستمر. (أبوالمعاطي ، ٢٠١٠ ، ص ١٧٤)

كما أكدت دراسة صديق (٢٠١٧) على أن امتلاك الاخصائي الاجتماعي مجموعة من المهارات المهنية تمكنه من القدرة على القيام بأدوار الاجتماعية لتسهيل أنماط الاتصال مع العملاء ، لمساعدتهم علي حل مشكلاتهم وتقدير احتياجاتهم .

وأوضحت دراسة شفيق (٢٠٠١) على أهمية صقل وإكساب الأخصائيين المهارات التخطيطية من خلال التدريب وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لزيادة فاعلية إكساب الاخصائي الاجتماعي المهارات التخطيطية في المجال الطبي على مستوى الممارسة وذلك لزيادة كفاءة الاداء .

وتوصلت دراسة الفحل (٢٠٠٩) إلى ضرورة توافر المهارات التخطيطية لدى العاملين بمراكز الشباب ومنها مهارة تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات و مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ، ومهارة تصميم البرامج والأنشطة، وذلك لتحقيق الأهداف التخطيطية المرغوبة.

ويؤدي توفر المهارة لدى المخطط إلى زيادة المرونة في أدائه للعمل التخطيطي وزيادة ثقته في قدرته على أداء العمل، بالإضافة إلى زيادة فهمه للعمل وإدراكه للعلاقات بين أجزاء الموقف، والانتظام في أدائه للعمل والإقبال عليه والاحتفاظ بمعدل أداء على درجة كبيرة من الفاعلية. ( ابوالمعاطي ، ٢٠١٠ ، ص ٣٢٥ )

وأشارت دراسة " أيريك (Erick) (٢٠١٤) " إلى ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بالمهارات التخطيطية المرتبطة بالفهم الكامل لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة حتى يتمكنوا من أحداث التنمية، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل جودة الخدمات التي تقدم للعملاء ، في توافر القيادة الإدارية الرشيدة. وتتضمن المهارات التخطيطية القدرة على الاستخدام الواقعي للمعارف والخبرات المتاحة ومساعدة المؤسسات على التخطيط من خلال وضع أطر تصورية للخطط والبرامج والأنشطة والمشروعات لتحقيق الأهداف المطلوبة المرتبطة بالمواطنين، وتدعيم العمل التعاوني بين العاملين. ( أبو المعاطي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٦٧ )

فالمهارات التخطيطية للأخصائي الاجتماعي يستطيع بتلك المهارات أن يواجه المتغيرات والتحديات المستمرة في العمل وفي الوقت نفسه يتمكن من أداء الاعمال المطلوبة منه على أكمل وجه فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف الايجابي والمرونة والنجاح في حياته العملية . ( عبدالمعطي، مصطفى، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣ )

و مؤسسات الرعاية الاجتماعية تسعى لتحقيق التميز في تقديم الخدمات ، و تؤكد على أهمية أن يكون الاخصائيين العاملين بها ذو خبرة ومهارات متنوعة في تقديم الخدمات فهذه الخدمات هي بمثابة النواه والمحرك لتقدير وإشباع حاجات الافراد وجميع المستفيدين من هذه الخدمات . ( سيد ، عبدالموجود ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١٩ )

## ثانيا: صياغة مشكلة الدراسة :

بناء على ما تقدم من معطيات نظرية ونتائج لبعض الدراسات السابقة يمكن للباحثان تحديد قضية الدراسة في تحديد مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لتحقيق التميز المؤسسي ، التوصل إلى مقترحات لتفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية . وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة الراهنة في ما مستوي المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لتحقيق التميز المؤسسي .

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- ١\_ فى ظل المتغيرات العالمية المعاصرة وتطور أساليب الإدارة أصبح التميز المؤسسى ضرورة لكافة المؤسسات والمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها
- ٢\_ يعتبر التميز المؤسسى أحد التوجهات الحكومية التى تتبناها الدولة من أجل التطوير الإدارى بالمؤسسات داخل المجتمع ولمسايرة التطورات والأساليب الإدارية الحديثة .
- ٣\_ أصبح التميز المؤسسى مطلب أساسى تسعى لتحقيقه كافة المنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية لتحسين الأداء المؤسسى وتحقيق جودة الخدمات المقدمة لعملائها .
- ٤\_ توافر المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى الأمر الذى يترتب عليه تقدم المؤسسة .
- ٥\_ تأكيد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية ضرورة التميز المؤسسى فى المؤسسات وخاصة المؤسسات الاجتماعية .
- ٦\_ إثراء الجانب المعرفى لمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتخصص التخطيط الاجتماعى بصفة خاصة فيما يتعلق بالمهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسى .

### رابعاً : أهداف الدراسة:

- ١\_ تحديد مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .
- ٢- تحديد مستوى أبعاد التميز المؤسسى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .
- ٣\_ تحديد أكثر المهارات التخطيطية ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .
- ٤\_ التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .

### خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوي المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. مهارة تقدير الحاجات .
٢. مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات .
٣. مهارة العمل الفريقى .
٤. مهارة جمع البيانات والمعلومات .
٥. مهارة الاتصال .

الفرض الثانى للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوي أبعاد التميز المؤسسى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. تطوير قدرات ومهارات العاملين .

٢. القيادة الإدارية .

٣\_ جودة تقديم الخدمات للعملاء .

٤\_ القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى .

الفرض الثالث : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية .

سادسا : مفاهيم الدراسة:

١\_ مفهوم المهارات التخطيطية :

تعرف المهارة: بأنها القدرة على توجيه القيم والمعرفة عند تعامل الاخصائيين الاجتماعيين مع الانشطة المتعددة والتي ترتبط بتنظيم تحقيق الاهداف مثل المهارة في اقامة العلاقات وتقدير المشاعر وحل المشكلات ووضع الاهداف وتحديد المهام ( صبره ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٤١ )

كما تعنى المهارات في التخطيط الاجتماعي المهارات المهنية للمخطط الاجتماعي حتى يستطيع ان يؤدي دوره ويجب ان يكتسب مهارات مختلفة يستطيع من خلالها القيام بهذا الدور ومن اهم تلك المهارات (اجراء البحوث - والاحصاءات - اساليب جمع البيانات )وهناك مهارات اخري يجب ان يكتسبها المخطط الاجتماعي مثل بناء وتصميم ووضع الخطة وقياس وتقدير الحاجات والمتابعة والتقييم ..وغيرها ومن هنا تعتبر المهارات التخطيطية من اهم المهارات الواجب توافرها في الاخصائي الاجتماعي ليقوم بدوره في عمليات التخطيط للخدمات الاجتماعية( شفيق، ٢٠٠١ ، ص ١٩٥ )

والمهارات في التخطيط الاجتماعي تعني المهارات المهنية للمخطط الاجتماعي حتى يستطيع أن يؤدي دوره على أكمل وجه، ويجب أن يكتسب المخطط الاجتماعي مهارات مختلفة يستطيع من خلالها القيام بالدور المطلوب منه، ومن هذه المهارات بناء وتصميم ووضع الخطة وقياس وتقدير الحاجات والمتابعة والتقييم.....إلخ من مهارات يحتاج إليها في عملية التخطيط الاجتماعي . ( فهمي وآخرون: ، ١٩٨٥، ص ١٥٩ )

ويقصد بالمهارات التخطيطية اجرائيا في هذه الدراسة" مجموعة المهارات المهنية التي تساعد العاملين على اداء ادوارهم المطلوبة منهم "وهي كالتالي:

١\_ مهارة تقدير الاحتياجات .

٢\_ مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات .

٣\_ مهارة جمع البيانات والمعلومات .



٤\_ مهارة الاتصال .

٥\_ مهارة العمل الفرقي .

٢\_ مفهوم التميز المؤسسى :

يعرف التميز المؤسسى بأنه : القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعهم وتوقعاتهم . ( الحداوى ، ٢٠٠٧ ، ص ٩٤ )

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

ويرى " الهلالي ٢٠١٢ " أن التميز المؤسسى :

تلك الأنشطة التى تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقى المنافسين ، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية . ( الهلالي ، ٢٠١٢ ، ص ٢٩ )

أهمية التميز المؤسسى :

تسعى جميع المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسى ، وتتجلى أهمية التميز المؤسسى في مجموعة من النقاط التالية :

١\_ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التى تواجهها حال ظهورها .

٢\_ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات .

٣\_ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين ، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات المنافسة .

٤\_ المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة . ( زايد ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧ ) .

٥\_ تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفعها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم في تحقيق الاتصال الفعال في كافة الاتجاهات بين العاملين والمنظمة من جهة ، وبين المنظمة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى .

٦\_ الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة ، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين ، بهدف تحقيق نتائج إيجابية ، واستقطاب مستفيدين جدد ، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسى .

٧\_ تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين وتحقيق ولائهم ، مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود ، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمنظمة ، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

٨\_ حشد جهود وطاقات المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وتحقيق الأهداف ، وتطوير آليات العمل ، مما يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارها .

٩\_ رفع قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات ، وذلك من خلال استثمار فرص النمو وتحسين العمليات . ( اللوزي ، ٢٠٠٣ ، ص ١٤٥ ) .

**ولذلك يتحدد التميز المؤسسي إجرائيا في:**

١. تطوير قدرات ومهارات العاملين .

٢. القيادة الإدارية .

٣\_ جودة تقديم الخدمات للعملاء .

٤\_ القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى

**٢\_ مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية :**

تعرف الرعاية الاجتماعية اصطلاحا بانها نسق منظم من الخدمات والاجهزة التي يتم اعدادها لمساعدة الافراد والجماعات عاي تحقيق مستويات مناسبة للصحة والمعيشة وتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية بما يمكنهم من تنمية من تنمية قدراتهم وتحسين مستوي حياتهم بما يتماشى مع احتياجاتهم ومجتمعاتهم ( أبوالمعاطي ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٩ )

كما تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية أنها عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف معينة من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على اشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم. ( محمد ، ٢٠٠٤ ، ص ٦٨ ) .

ويعرف محمد بدوي الرعاية الاجتماعية علي انها تشمل كافة المنظمات الاجتماعية التي تعمل علي الارتقاء بحياة الانسان وتضم مؤسسات التعليم والصحة والخدمات الاطفال والشباب والمساعدات الاجتماعية والتأمينات الاجتماعية ورعاية الفئات الخاصة والتدريب والارشاد الاسري وبرامج التدريب ( أبوالمعاطي ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣ )

**مؤسسات الرعاية الاجتماعية في المجتمع :**

يمكن تحديد مؤسسات الرعاية الاجتماعية وفقا للفئات المستفيدة من خدماتها بشكل عام على مستوى المجتمع كالاتي :

**١\_ مؤسسات رعاية الأسرة :**

تقوم كل من المؤسسات الحكومية والأهلية بتقديم خدمات رعاية الأسرة وتعتبر المساعدات المالية للأسر الفقيرة من أهم الخدمات الحكومية الضمان الاجتماعي والمساعدات المالية ، أما المؤسسات الأهلية فتعنى بصفة خاصة بالمشكلات الشخصية ومشكلات العلاقات الاجتماعية ، ومن المؤسسات التي ترعى الأسرة مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية التي تنشئها وزارة الشؤون الاجتماعية وتعهد بإدارتها إلى جمعية أو

مؤسسة خاصة ، أو تنشئها جمعية أو مؤسسة خاصة تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية ، وذلك بهدف تدعيم كيان الأسرة بما يحقق لها الاستقرار .

( السنهوري ، ٢٠٠٧ ، ص ١٤٥ ) .

## ٢\_ مؤسسات رعاية الطفولة :

### أ\_ مؤسسات الرعاية النهارية " دور الحضانة " :

تعتبر دور الحضانة مراكز اجتماعية لرعاية أطفال الأمهات العاملات وغيرهم قبل سن الإلزام حيث تقوم برعاية الطفل بعض الوقت وفقا لظروف الأسرة الاجتماعية واحتياجات الأطفال في مراحل النمو التي يمرون بها ، سواء في مرحلة الرضاعة أو الطفولة المبكرة أو في مرحلة ما قبل المدرسة وذلك بغرض رعاية الأطفال وتنمية مواهبهم وقدراتهم ، وتنشئة الأطفال في جو تتوافر فيه الشروط الصحية والرعاية السليمة بما يكفل لهم نموا اجتماعيا سليما .

### ب\_ المؤسسات الإيوائية :

تهدف المؤسسات الإيوائية إلى توفير أوجه الرعاية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين .

وتقدم المؤسسات الإيوائية خدمات الرعاية الاجتماعية عن طريق التوعية الاجتماعية والرياضية والروحية ، وبتث القيم لإعداد المواطن الصالح ، وتقوم المؤسسات الإيوائية بوضع برامج التدريب المهني المختلفة داخل المؤسسة وتجهيز مراكز للتدريب بالآلات والأدوات اللازمة ، كذلك تقدم الرعاية الصحية وتمثل في الكشف الطبي الدوري على أبناء المؤسسة وتدبير كافة وسائل العلاج والأدوية اللازمة ، كما تمارس الأنشطة الرياضية والاجتماعية بداخل المؤسسة الإيوائية .

### مفهوم مؤسسات الرعاية الإيوائية:

هي جميع المؤسسات التي تهتم برعاية الأيتام ومن في حكمهم من مجهولي النسب إيوائيا ممن لا تتوفر لديهم الرعاية في الأسرة الطبيعية حيث توفر الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية والتعليمية والترفيهية المناسبة، وتشرف على هذه المؤسسات إدارة الرعاية الإيوائية .

كما تعرف بأنها كل هي كل دار لإيواء الأطفال ممن لا تقل سنهم عن ست سنوات لا تزيد على ثماني عشر سنة، الذين حرموا من الرعاية الأسرية بسبب اليتيم، أو تصدع الأسرة، أو عجزها عن توفير الرعاية الأسرية السليمة للطفل. ( هبه الله محمد ، ٢٠١٥ ، ص ١٩٧٠ )

### ٣\_ مؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين:

وتعد مؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين أحد منظمات الرعاية الاجتماعية التي أنشئت لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات للوصول إلى مستويات مرضية في الحياة والصحة والعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تسمح لهم بتنمية قدراتهم الكاملة وتدعيم رضائهم في توافق احتياجاتهم الأسرية والمجتمعية. ( سرحان ، ١٩٩٩ ، ص ٩ )

وتعرف مؤسسات رعاية المسنين بأنها مؤسسات أنشئت بقصد وتدبير من المجتمع لتحقيق أهداف معينة أبرزها توفير الاستقرار الاجتماعي والنفسي للمسنين ومواجهة المشكلات التي عجزت أسرهم عن حلها بأسلوب علمي إنساني منظم. ( عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص ٢٧ )

كما تعرف بأنها تلك المؤسسات التي تقدم الرعاية المناسبة للمسنين الذين يفتقدون البيئة الأسرية الطبيعية بقدر الإمكان وذلك عن طريق تدبير الإقامة والإعاشة المناسبة وتوفير برامج الرعاية المختلفة بما يكفل لهم الرعاية الكريمة. (أبو المعاطي وآخرون ، ٢٠٠٢، ص، ٢٣٠)

#### ٤\_ مؤسسات رعاية المعاقين :

وهي مؤسسات اجتماعية معدة لرعاية المعاقين ، فتقدم لهم الخدمات الاجتماعية والنفسية والثقافية والصحية والمهنية .

#### ٥\_ مؤسسات رعاية الأحداث الجانحين :

وتعتبر مسئولة عن رعاية الأحداث الذين يودعون بها بناء على أحكام قضائية ، وتقدم لهم أوجه الرعاية الاجتماعية والنفسية والصحية والتعليمية والمهنية والتربوية . ( السنهوري ، ٢٠٠٧، ص ١٥٣ )

#### وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية إجرائياً بأنها :

\_ كيانات اجتماعية نشأت بهدف تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية.

\_ تقدم خدمات مباشرة لسكان المجتمع المحلي وفقاً لاحتياجاتهم .

\_ تعمل في إطار القيم والنظم الاجتماعية السائدة في المجتمع .

\_ تعتمد على مجموعة من الموارد البشرية والإداريين والأخصائيين الاجتماعيين ... الخ.

\_ تقدم خدمات لمساعدة الأفراد والجماعات واشباع حاجاتهم الضرورية .

سابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة :

#### (أ) نوع الدراسة ومنهجها:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة واتساقاً مع أهدافها فان لدراسة الراهنة تنتمي إلى نمط الدراسات الوصفية باعتبارها من انساب الدراسات ملائمة لموضوع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي كمنهج علمي.

#### (ب) أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على: اداة الاستبيان لتحديد العلاقة بين المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، وقد تم بناء الاداة من خلال الاطلاع على المراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وعلي الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، والاستبيانات والمقاييس التي صممت في البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على الصدق الظاهري وقام بعرض ادوات الدراسة على عدد من اسانذة الخدمة الاجتماعية، وبناءً على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض الأسئلة، حيث تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٥%)،

وبناءً على ذلك تم صياغة الاداة في صورته النهائية، وتم عمل صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاداة وكذلك التأكد من ثباتها باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينه قوامها (١٠) مفردات من المسؤولين مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١) يوضح حساب معامل الارتباط بين درجات مجموع كل بعد، وبين المجموع الكلي لدرجات المقياس.

(ن=١٠)

معامل الارتباط	البعد
**٠.٨٤١	المهارات التخطيطية
**٠,٧٦٩	التميز المؤسسي

جدول (٢) يوضح معامل الثبات لأبعاد الاداة

(ن=١٠)

معامل ثبات (جثمان) للتجزئة النصفية	الأبعاد
٠.٧١٥	المهارات التخطيطية
٠.٧٠٨	التميز المؤسسي
٠.٧٦٢	الاداة ككل

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل ثبات (جثمان) يساوي (٠.٧٦٢)، مما يشير إلى ثبات الاداة وإمكانية الاعتماد عليه في القياس وإمكانية الاعتماد على النتائج التي يتم التوصل إليها باستخدامها.

(ج) مجالات الدراسة:

١-المجال المكاني: تحدد المجال المكاني للدراسة في بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة الشرقية وهي كالتالي:

جدول (٣) المجال المكاني

م	المؤسسة
١	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بالزقازيق
٢	دار المسنين بالزقازيق
٣	دار رعاية الأيتام بالزقازيق
٤	دار التربية بنات بالزقازيق
٥	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بفاقوس
٦	دار المسنين بفاقوس

٧	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بأبوكبير
٨	دار رعاية الأيتام بأبوكبير
٩	دار رعاية الأيتام بكفرصقر

وقد تم إختيار هذه المؤسسات للمبررات الآتية:

١. تعتبر من أكثر مؤسسات الرعاية الاجتماعية نشاطاً، طبقاً لتقرير مركز المعلومات بمديرية التضامن الاجتماعي بالشرقية. (التقرير السنوي، ٢٠٢١).
  ٢. تنوع الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات محل الدراسة .
  ٣. استعداد ورغبة المسؤولين على اجراء الدراسة .
- ٢- المجال البشري: حصر شامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة الشرقية وعددهم (٧٣) مفردة وتوزيعهم كالتالى .

#### جدول (٤)

يوضح توزيع الاخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مجتمع الدراسة

م	بيان المؤسسة	العدد
١	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بالزقازيق	٩
٢	دار المسنين بالزقازيق	٧
٣	دار رعاية الأيتام بالزقازيق	٩
٤	دار التربية بنات بالزقازيق	١١
٥	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بفاقوس	٧
٦	دار المسنين بفاقوس	٨
٧	مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بأبوكبير	٧
٨	دار رعاية الأيتام بأبوكبير	٨
٩	دار رعاية الأيتام بكفرصقر	٧
	<b>الإجمالي</b>	<b>٧٣</b>

#### ٣-المجال الزمنى :

يتضمن المجال الزمنى للدراسة فترة جمع البيانات من مفردات الدراسة خلال الفترة من

(٢٠٢٢/٣/٢٧) إلى (٢٠٢٢/٥/١٨).

#### (د) اساليب التحليل الاحصائي:

تم الحكم على مستوى العائد الاجتماعي العلاقة بين المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي

نعم (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2) ، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3 / 2 = 1.5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

جدول (٥) يوضح مستوي المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١.٦٧ - ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤ : ٣

وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS .V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ثبات (جثمان)، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل ارتباط بيرسون R، معامل التحديد R<sup>2</sup>.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم (٦) وصف مجتمع الدراسة

(ن = ٧٣)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤١	٥٦.١
٢	انثي	٣٢	٤٣.٨
م	السن		
	متوسط السن	٤٣.٦	
	الانحراف المعياري	٥.٢٩	
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	تعليم متوسط	١٨	٢٤.٧
٢	تعليم جامعي	٤٦	٦٣.٠
٣	تعليم فوق الجامعي	٩	١٢.٣
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	أعزب	٣	٤.١
٢	متزوج	٦٩	٩٤.٥
٣	مطلق	-	-
٤	أرمل	١	١.٤
م	الوظيفة	ك	%
١	تخصصية	٣١	٤٢.٤
٢	فنية	٢٤	٣٢.٩
٣	مكتبية	١٨	٢٤.٦

م	الحصول على دورات تدريبية مرتبطة بالعمل	ك	%
١	نعم	٥٤	٧٤.٠
٢	لا	١٩	٢٦.٠
م	درجة الاستفادة من الدورات التدريبية	ك	%
١	ضعيفة	١١	٢٠.٣
٢	متوسطة	٢٩	٥٣.٧
٣	كبيرة	١٤	٢٥.٩

### يوضح الجدول السابق: البيانات الاولية لمجتمع الدراسة وجاءت كالآتي :

- بالنسبة للنوع جاء نسبة الذكور (٥٦.١%) في مقابل (٤٣.٨%) من الاناث.
- بالنسبة للسن جاء متوسط السن (٤٣.٦) سنة بانحراف معياري (٥.٢٩) سنة وهذا يدل على وجود تباين في اعمار مجتمع الدراسة.
- بالنسبة للمؤهل كانت اكبر نسبة من الحاصلين على تعليم جامعي بنسبة (٦٣.٠%) ثم الحاصلين على تعليم متوسط بنسبة (٢٤.٧%) ، وفي النهاية تعليم فوق الجامعي بنسبة (١٢.٣%)..
- بالنسبة للحالة الاجتماعية جاء في الترتيب الاول متزوج بنسبة (٩٤.٥%)، يليه في الترتيب الثاني اعزب بنسبة (٤.١%) وفي النهاية أرمل بنسبة (١.٤%).
- بالنسبة للوظيفة جاء في الترتيب الاول الوظيفي التخصصية بنسبة (٤٢.٤%)، يليه في الترتيب الثاني الوظيفة الفنية بنسبة (٣٢.٩%) وفي النهاية الوظيفة المكتبية بنسبة (٢٤.٦%).
- بالنسبة للحصول على دورات تدريبية مرتبطة بالعمل جاء في الترتيب الاول نعم بنسبة (٧٤%)، يليه في الترتيب الثاني لا بنسبة (٢٦%) .
- بالنسبة لدرجة الاستفادة من الدورات التدريبية جاء في الترتيب الاول بنسبة استفادة متوسطة بنسبة (٥٣.٧%)، يليه في الترتيب الثاني استفادة كبيرة بنسبة (٢٥.٩%) وفي النهاية استفادة ضعيفة بنسبة (٢٠.٣%).

### ب: المهارات التخطيطية لدي العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (٧) مهارة تقدير الحاجات

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أشارك في تحديد الحاجات المجتمعية بشكل مستمر	٣٦	٣٣	٤	٢.٤٣	٠.٦٠٠	١
٢	أحصل علي المعلومات اللازمة لعملية التقدير	٣٧	٢٩	٧	٢.٤١	٠.٦٦٣	٢
٣	أستطيع تحديد الفجوة بين الحاجات وما هو متاح من خدمات	٢٥	٣٥	١٣	٢.١٦	٠.٧٠٧	٥
٤	أحدد البدائل المختلفة لمواجهة الحاجات	٣٠	٣٠	١٣	٢.٢٣	٠.٧٣٦	٤
٥	أستطيع الاختيار بين البدائل لاختيار البديل الأمثل	٢٧	٢٦	٢٠	٢.٠٩	٠.٨٠٢	٧
٦	يمكنني الوقوف علي أسباب مشكلات الأداء داخل المؤسسة	٣١	٢٩	١٣	٢.٢٤	٠.٧٤١	٣
٧	أستطيع اختيار الأساليب المناسبة لتقدير الحاجات	٢١	٣٩	١٣	٢.١٠	٠.٦٧٨	٦
المتغير ككل					٢.٢٤	٠.٤٠٩	متوسط

يوضح الجدول السابق : مستوي مهارة تقدير الحاجات حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٢٤) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أشارك في تحديد



الحاجات المجتمعية بشكل مستمر) بمتوسط وزني (٢.٤٣)، يليها في الترتيب الثاني (أحصل علي المعلومات اللازمة لعملية التقدير) بمتوسط وزني (٢.٤١)، وفي الترتيب الثالث (يمكنني الوقوف علي أسباب مشكلات الأداء داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٢٤)، بينما جاء في نهاية الترتيب (أستطيع الاختيار بين البدائل لاختيار البديل الأمثل) بمتوسط وزني (٢.٠٩)، ويتفق هذا مع دراسة **الفحل (٢٠٠٩)** والتي أكدت علي ضرورة توافر المهارات التخطيطية لدى العاملين بمراكز الشباب ومنها مهارة تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات و مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ، ومهارة تصميم البرامج والأنشطة، وذلك لتحقيق الأهداف التخطيطية المرغوبة، كما يتفق هذا مع ما جاء في الكتابات النظرية والتي أشارت إلي مؤسسات الرعاية الاجتماعية تسعى لتحقيق التميز في تقديم الخدمات ، و تؤكد على أهمية أن يكون الاخصائيين العاملين بها ذو خبرة ومهارات متنوعة في تقديم الخدمات فهذه الخدمات هي بمثابة النواه والمحرك لتقدير وإشباع حاجات الافراد وجميع المستفيدين من هذه الخدمات . ( سيد ، **عبدال موجود ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١٩**)، كما أكدت دراسة **صديق (٢٠١٧)** على أن امتلاك الاخصائي الاجتماعي مجموعة من المهارات المهنية تمكنه من القدرة على القيام بأدوار الاجتماعية ، كمساعدة العملاء وتقدير احتياجاتهم ، وحل مشكلاتهم .

#### جدول رقم (٨) مهارة الاستخدام الامثل للموارد

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أستطيع تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المستخدمة	٣٠	٣١	١٢	٢.٢٤	٠.٧٢٢	٣
٢	تتوافر قواعد بيانات بالموارد التي يمكن إتاحتها من المجتمع	٣٢	٢٧	١٤	٢.٢٤	٠.٧٥٩	٥
٣	يمكنني توظيف قدرات الافراد لتحقيق الأهداف المرجوه	٢٦	٢٦	٢١	٢.٠٦	٠.٨٠٥	٦
٤	توزع المهام بين العاملين طبقاً لقدراتهم المختلفة	١٩	٣٣	٢١	١.٩٧	٠.٧٤٤	٨
٥	تنفذ أساليب لمراقبة إستخدام الموارد داخل المؤسسة	٢٠	٣٤	١٩	٢.٠١	٠.٧٣٥	٧
٦	أستطيع حشد جهود جماعات القوي داخل المجتمع لتحقيق اهداف المؤسسة	٣٦	٢٥	١٢	٢.٣٢	٠.٧٤٦	١
٧	أستطيع البحث علي موارد مجتمعية جديدة	٣٢	٣١	١٠	٢.٣٠	٠.٧٠٠	٢
٨	توجه التخصصات المختلفة نحو تنفيذ المهام المطلوبة	٣٠	٣١	١٢	٢.٢٤	٠.٧٢٢	٣
المتغير ككل					٢.١٧	٠.٣٥١	متوسط

**يوضح الجدول السابق : مستوي مهارة الاستخدام الامثل للموارد حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.١٧)** وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أستطيع حشد جهود جماعات القوي داخل المجتمع لتحقيق اهداف المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٣٢)، يليها في الترتيب الثاني (أستطيع البحث علي موارد مجتمعية جديدة) بمتوسط وزني (٢.٣٠)، وفي الترتيب الثالث (أستطيع تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المستخدمة) بمتوسط وزني (٢.٢٤)، بينما جاء في نهاية الترتيب (توزع المهام بين العاملين طبقاً لقدراتهم المختلفة) بمتوسط وزني (١.٩٧)، ويتفق هذا مع دراسة **الفحل (٢٠٠٩)** والتي أكدت علي ضرورة توافر المهارات التخطيطية لدى العاملين كمهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ، ومهارة تصميم البرامج والأنشطة، وذلك لتحقيق الأهداف التخطيطية

المرغوبة، وبعض الكتابات النظرية بينت أن وان أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع، وتحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، (السيد ، ٢٠٠٧، ص ١١٤ )

### جدول رقم (٩) مهارة العمل الفريقي

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تتوافر التخصصات المختلفة داخل المؤسسة	١٩	٢٤	٣٠	١.٨٤	٠.٨١٠	٨
٢	يوجد توصيف وظيفي لمهام كل شخص داخل فريق العمل	١٥	٢٦	٣٢	١.٧٦	٠.٧٧٣	٩
٣	نتشارك في الافكار لتحقيق الاهداف المرجوه	٢٠	٢٧	٢٦	١.٩١	٠.٧٩٥	٧
٤	نتحاور جميعا للوصول إلي نقاط مشتركة للعمل	٣٣	٢٢	١٨	٢.٢٠	٠.٨١٥	٥
٥	تمنح درجات التفويض بين بعضنا البعض	٢٥	٣٤	١٤	٢.١٥	٠.٧٢٠	٦
٦	نتشارك داخل المؤسسة في وضع الخطط التنفيذية	٤١	٢٢	١٠	٢.٤٢	٠.٧٢٤	٢
٧	تتوافر القيادة الناجحه لادارة فريق العمل	٤٠	٢٥	٨	٢.٤٣	٠.٦٨٦	١
٨	يمنح أعضاء فريق العمل المميز الحوافز والجوائز التشجيعية	٤٣	١٨	١٢	٢.٤٢	٠.٧٦٢	٣
٩	نمتلك القدرة الجماعية علي حل المشكلات التي تواجه المؤسسة	٣٨	٢٤	١١	٢.٣٦	٠.٧٣٦	٤
المتغير ككل					٢.١٧	٠.٤٠٥	متوسط

يوضح الجدول السابق : مستوي مهارة العمل الفريقي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.١٧) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تتوافر القيادة الناجحه لادارة فريق العمل) بمتوسط وزني (٢.٤٣)، يليها في الترتيب الثاني (نتشارك داخل المؤسسة في وضع الخطط التنفيذية) بمتوسط وزني (٢.٤٢)، وفي الترتيب الثالث (يمنح أعضاء فريق العمل المميز الحوافز والجوائز التشجيعية) بمتوسط وزني (٢.٤٢)، بينما جاء في نهاية الترتيب (يوجد توصيف وظيفي لمهام كل شخص داخل فريق العمل) بمتوسط وزني (١.٧٦)، ويتفق هذا مع دراسة (البحيضي ٢٠١٤) والتي أشارت إلى ضرورة تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي ، وضرورة وجود الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي ، وأشارت الأطر النظرية إلي أن المهارات التخطيطية تتضمن القدرة على الاستخدام الواقعي للمعارف والخبرات المتاحة ومساعدة المؤسسات على التخطيط من خلال وضع أطر تصورية للخطة والبرامج والأنشطة والمشروعات لتحقيق الأهداف المطلوبة المرتبطة بالمواطنين، وتدعيم العمل التعاوني بين العاملين. ( أبو المعاطي ، ٢٠٠٩، ص ١٦٧).

### جدول رقم (١٠) مهارة جمع البيانات والمعلومات

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أعتمد علي الملاحظه كاحد وسائل الحصول علي المعلومات	٣٦	٢٥	١٢	٢.٣٢	٠.٧٤٦	٢
٢	أستطيع المقارنة بين المعلومات والبيانات المتوفرة	٣٥	٢٥	١٣	٢.٣٠	٠.٧٥٨	٣
٣	تتعدد لدي مصادر البيانات والمعلومات	٣٦	٢٦	١١	٢.٣٤	٠.٧٣٠	١
٤	أستطيع توظيف البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة	٢٨	٢٨	١٧	٢.١٥	٠.٧٧٥	٥

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
٥	يمكنني ترتيب المعلومات ووضعها في سياق متتابع	٢٤	٣٠	١٩	٢.٠٦	٠.٧٦٩	٧
٦	تصنف البيانات والمعلومات طبقاً لدرجة أهميتها	٣١	٢٢	٢٠	٢.١٥	٠.٨٢٧	٦
٧	يمكنني الحصول علي البيانات والمعلومات المختلفة بسهولة	٣٣	٢٦	١٤	٢.٢٦	٠.٧٦٤	٤
المتغير ككل					٢.٢٢	٠.٤٧٢	متوسط

**يوضح الجدول السابق : مستوي مهارة جمع البيانات والمعلومات حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٢٢) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تتعدد لدي مصادر البيانات والمعلومات) بمتوسط وزني (٢.٣٤)، يليها في الترتيب الثاني (أعتمد علي الملاحظه كاحد وسائل الحصول علي المعلومات) بمتوسط وزني (٢.٣٢)، وفي الترتيب الثالث (أستطيع المقارنة والبيانات المتوفرة) بمتوسط وزني(٢.٣٤)، بين المعلومات بينما جاء في نهاية الترتيب (يمكنني ترتيب المعلومات ووضعها في سياق متتابع) بمتوسط وزني (٢.٢٦)، حيث يتفق هذا مع دراسة ( البحيصي ٢٠١٤) والتي أكدت علي ضرورة تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي ، وضرورة وجود الثقافة التنظيمية وجمع بالمعلومات ومشاركاتها مع فرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، ويتفق أيضاً مع دراسة عبدالسلام (٢٠٢٠) والتي أشارت إلي أن المهارات التخطيطية ضرورة أساسية في نجاح الممارسة بالوحدات والمؤسسات المختلفة، حيث تساعد علي جمع البيانات وحل المشكلات المختلفة، وهي إحدى الدعائم الأساسية والمقومات المهمة لممارسة المهنة .**

#### جدول رقم (١١) مهارة الاتصال

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	قنوات الاتصال محددة بين جميع مستويات المؤسسة	٣٤	٢٣	١٦	٢.٢٤	٠.٧٩٥	١
٢	تتوافر أنماط الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة	٢٣	٢٨	٢٢	٢.٠١	٠.٧٩٠	٦
٣	انماط الاتصال الرسمية محددة بين العاملين	٢٢	٣٦	١٥	٢.٠٩	٠.٧١٠	٢
٤	تتوافر اليات لمتابعة تنفيذ المهام المختلفة	١٩	٤١	١٣	٢.٠٨	٠.٦٦١	٣
٥	الاتصالات غير الرسمية متوفرة بين الأفراد داخل المؤسسة	١٦	٣٩	١٨	١.٩٧	٠.٦٨٦	٧
٦	تتعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة	٢٣	٣٣	١٧	٢.٠٨	٠.٦٤٠	٤
٧	تنتشر في صياغة وتحقيق أهداف المؤسسة	٢٥	٢٥	٢٣	٢.٠٢	٠.٨١٦	٥
المتغير ككل					٢.٠٧	٠.٣٩٢	متوسط

**يوضح الجدول السابق : مستوي مهارة الاتصال حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٠٧) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (قنوات الاتصال محددة بين جميع مستويات المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٢٤)، يليها في الترتيب الثاني (انماط الاتصال الرسمية محددة بين العاملين) بمتوسط وزني (٢.٠٩)، وفي الترتيب الثالث (تتوافر اليات لمتابعة تنفيذ المهام المختلفة) بمتوسط وزني(٢.٠٨)، بينما جاء في نهاية الترتيب (الاتصالات غير الرسمية متوفرة بين الأفراد داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (١.٩٧)، ويتفق هذا مع دراسة صديق (٢٠١٧) والتي أكدت علي ضرورة امتلاك الاخصائي الاجتماعي مجموعة من المهارات المهنية تمكنه من القدرة على القيام**

بأدوار الاجتماعية لتسهيل أنماط الاتصال مع العملاء ، لمساعدتهم علي حل مشكلاتهم وتقدير احتياجاتهم

### ثانيا: مستوي أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

#### جدول رقم (١٢) تطوير قدرات ومهارات العاملين

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تنظم دورات تدريبية لتلبية احتياجات العاملين	٢١	٣١	٣١	٢.٠٠	٧	
٢	يتم قياس أداء العاملين بشكل مستمر	٢٩	٣٤	١٠	٢.٢٦	٤	
٣	يتم الاعتماد علي التخصصات المختلفة لتدريب العاملين	٣٠	٢٤	١٩	٢.١٥	٥	
٤	يحصل العاملين علي دورات في الجانب التكنولوجي	٢٧	٢٨	١٨	٢.١٢	٦	
٥	نتعاون مع المؤسسات الاخرى لتدريب العاملين	٣٢	٣٤	٧	٢.٣٤	٢	
٦	تطبق المقاييس للحكم علي المهارات التي نحتاج اليها	٣٧	٢٤	١٢	٢.٣٤	٣	
٧	تنظم ورش العمل لاكسابنا المهارات الاساسية	٣٩	٢٢	١٢	٢.٣٦	١	
المتغير ككل					٢.٢٢	٠.٣٧٦	متوسط

يوضح الجدول السابق : مستوي تطوير قدرات ومهارات العاملين حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٢٢) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تنظم ورش العمل لاكسابنا المهارات الاساسية) بمتوسط وزني (٢.٣٦)، يليها في الترتيب الثاني (نتعاون مع المؤسسات الاخرى لتدريب العاملين) بمتوسط وزني (٢.٣٤)، وفي الترتيب الثالث (تطبق المقاييس للحكم علي المهارات التي نحتاج اليها) بمتوسط وزني (٢.٣٤)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تنظم دورات تدريبية لتلبية احتياجات العاملين) بمتوسط وزني (٢.٠٠)، و أكدت دراسة الأمين (٢٠١٩) على أن حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك دراسة محمد (٢٠١٩) التي أكدت علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وتنمية قدرات العاملين .

#### جدول رقم (١٣) القيادة الإدارية

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	يتم التحفيز بشكل مستمر من قبل الرؤساء	٣٧	٢٦	١٠	٢.٣٦	٦	
٢	أحصل علي درجات التفويض التي تتناسب مع تحقيق الهدف	٤٢	٢١	١٠	٢.٤٣	٤	
٣	أحصل علي كل الحقوق داخل العمل بدون تمييز	٤٠	٢٥	٨	٢.٤٣	٣	
٤	يتم توجيهي بأساليب لائقة نحو إنجاز الأعمال المحددة	٣٢	٢٧	١٤	٢.٢٤	٧	
٥	يتم السيطرة علي المشكلات التي تواجهنا في	٣٨	٢٧	٨	٢.٤١	٥	

اسرع وقت						
٦	أشارك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	٤٧	٢٠	٦	٢.٥٦	٠.٦٤٥
٧	تتم متابعة أعمالي بمعايير محددة	٣١	٢١	٢١	٢.١٣	٠.٨٣٨
٨	أحصل علي المواقع الوظيفية طبقاً لقدراتي	٥٣	١١	٩	٢.٦٠	٠.٧٠١
	المتغير ككل				٢.٤٠	٠.٣٨١
	مرتفع					

**يوضح الجدول السابق : مستوى القيادة الإدارية** حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٤٠) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أحصل علي المواقع الوظيفية طبقاً لقدراتي) بمتوسط وزني (٢.٦٠)، يليها في الترتيب الثاني (أشارك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٥٦)، وفي الترتيب الثالث (أحصل علي كل الحقوق داخل العمل بدون تمييز) بمتوسط وزني (٢.٤٣)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تتم متابعة أعمالي بمعايير محددة) بمتوسط وزني (٢.١٣)، وأشارت إلي ذلك دراسة " إيريك (Erick) (٢٠١٤) " والتي أكدت علي ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بالمهارات التخطيطية المرتبطة بالفهم الكامل لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة حتى يتمكنوا من أحداث التنمية، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل جودة الخدمات التي تقدم للعملاء ، في توافر القيادة الإدارية الرشيدة.

#### جدول رقم (١٤) جودة تقديم الخدمات للعملاء

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تقدم الخدمات للعملاء بسهولة ويسر	٤٥	١٩	٩	٢.٤٩	٠.٧٠٩	٣
٢	يتم توفير الخدمات عند الحاجة اليها	٤٨	١٧	٨	٢.٥٤	٠.٦٨٨	٢
٣	تتوافر روح العمل الفريقي بين العاملين عند تقديم الخدمات	٤٤	٢٠	٩	٢.٤٧	٠.٧٠٩	٤
٤	تساعدنا البنية التحتية علي تقديم الخدمات بكفاءة	٤٤	١٦	١٣	٢.٤٢	٠.٧٨٠	٦
٥	يتوافر متخصصين قائمين علي تقديم الخدمات بأسس علمية	٤١	٢٣	٩	٢.٤٣	٠.٧٠٦	٥
٦	يتم متابعة العملاء بعد الحصول علي الخدمات التي يحتاجون اليها	٤٣	٢٧	٣	٢.٥٤	٠.٥٧٨	١
	المتغير ككل				٢.٤٨	٠.٤٤٢	مرتفع

**يوضح الجدول السابق : مستوى جودة تقديم الخدمات للعملاء** حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٤٨) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (يتم متابعة العملاء بعد الحصول علي الخدمات التي يحتاجون اليها) بمتوسط وزني (٢.٥٤)، يليها في الترتيب الثاني (يتم توفير الخدمات عند الحاجة اليها) بمتوسط وزني (٢.٥٤)، وفي الترتيب الثالث (تقدم الخدمات للعملاء بسهولة ويسر) بمتوسط وزني (٢.٤٩)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تساعدنا البنية التحتية علي تقديم الخدمات بكفاءة) بمتوسط وزني (٢.٤٢)، ويتفق هذا مع الاطار النظري للدراسة والذي أشار إلي أن المهارات التخطيطية تساعد الأخصائيين الاجتماعيين على حل المشكلات التي تواجههم بسرعة حيث ينظمون جهودهم بهدف التخطيط والعمل من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ( صقر، الشاذلي، ٢٠١٩، ص ١٣٥)، ودراسة " إيريك (Erick) (٢٠١٤) " والتي أشارت الي ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بالمهارات التخطيطية المرتبطة بالفهم الكامل لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة

حتى يتمكنوا من أحداث التنمية، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل جودة الخدمات التي تقدم للعملاء ، في توافر القيادة الإدارية الرشيدة.

### جدول رقم (١٥) القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	تتوافر في المؤسسة الموارد التي تحقق الاهداف المختلفة	٣٩	٢٤	١٠	٢.٣٩	٠.٧٢١	١
٢	تقدم الخدمات بجوده عالية مقارنة بمؤسسات أخرى	٢٣	٣٠	٢٠	٢.٠٤	٠.٧٧١	٦
٣	نبتكر الحلول الجديدة لحل المشكلات المختلفة	٢٨	٢٦	١٩	٢.١٢	٠.٧٩٨	٤
٤	تتمتع المؤسسة بدرجة انتشار داخل المجتمع المحيط	٣٠	٢١	٢٢	٢.١٠	٠.٨٤٢	٥
٥	يتم تقييم الاداء المؤسسي بشكل مستمر	٣٣	٢٦	١٤	٢.٢٦	٠.٧٦٤	٢
٦	تحصل المؤسسة علي التكريم الدائم من المسؤولين	٣١	٢١	٢١	٢.١٣	٠.٨٣٨	٣
المتغير ككل					٢.١٨	٠.٤٨٦	متوسط

يوضح الجدول السابق : مستوي القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.١٨) وهو مستوي (متوسط) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تتوافر في المؤسسة الموارد التي تحقق الاهداف المختلفة) بمتوسط وزني (٢.٣٩)، يليها في الترتيب الثاني (يتم تقييم الاداء المؤسسي بشكل مستمر) بمتوسط وزني (٢.٢٦)، وفي الترتيب الثالث (تحصل المؤسسة علي التكريم الدائم من المسؤولين) بمتوسط وزني (٢.١٣)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تقدم الخدمات بجوده عالية مقارنة بمؤسسات أخرى) بمتوسط وزني (٢.٠٤)، ويتفق هذا مع ما أشارت به الكتابات النظرية والتي أكدت علي أن التميز المؤسسي أحد مقومات العصر التي يضمن للمؤسسات بشتى أنواعها تبوء مكانة مرموقة ومنافسة لنظيرتها ، الأمر الذي يجعل من التميز المؤسسي المحصلة النهائية التي يجب أن يفكر بها القائمون على تلك المؤسسات . (الحداوى ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣)، وأكدت علي ذلك أيضا دراسة الأمين (٢٠١٩) على ضرورة حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة فى تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة ساهم فى تحقيق التميز المؤسسي وتمكينها من المنافسة مع نظيرتها .

ثالثاً: جدول رقم (١٦) المعوقات التي تواجه تفعيل المهارات التخيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية

### الاجتماعية

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	صعوبة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين	٢٣	٢٧	٢٣	٢.٠٠	٠.٧٩٩	١٦
٢	ضعف آليات التقييم الدوري للعاملين داخل المؤسسة	٣٧	٢٠	١٦	٢.٢٨	٠.٨٠٧	١٤
٣	عدم وجود أماكن مجهزة لعقد جلسات تدريبية وورش عمل	٣٣	٢٢	١٨	٢.٢٠	٠.٨١٥	١٥
٤	غياب المتخصصين عن تنمية جوانب إكتساب المهارات لدي العاملين	٤٢	٢٣	٨	٢.٤٦	٠.٦٨٨	١٠
٥	ضعف وسائل الاتصال بين العاملين داخل	٥٥	١٥	٣	٢.٧١	٠.٥٣٩	٣

المؤسسة							
٦	عدم وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	٥٢	١٩	٢	٢.٦٨	٠.٥٢٣	
٧	قلة المشاركة بين الجميع في عمليات إتخاذ القرار	٤٦	٢٤	٣	٢.٥٨	٠.٥٧٣	
٨	سيطرة الفردية في إتخاذ القرار داخل المؤسسة	٤٧	٢٢	٤	٢.٥٨	٠.٥٩٧	
٩	عدم وجود خطط تدريبية لتنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة	٤٥	٢٣	٥	٢.٥٤	٠.٦٢٤	
١٠	ضعف الوسائل والاساليب التكنولوجية داخل المؤسسة	٣٦	٢٨	٩	٢.٣٦	٠.٦٩٧	
١١	صعوبة جمع البيانات والمعلومات عن الأنشطة والخدمات المقدمة	٤٣	٢٠	١٠	٢.٤٥	٠.٧٢٧	
١٢	قلة الدراية بأساليب تقدير الحاجات الأساسية للعملاء	٣٨	٢٦	٩	٢.٣٩	٠.٧١٠	
١٣	عدم وجود مؤشرات لقياس درجة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى	٥٩	١٢	٢	٢.٧٨	٠.٤٧٨	
١٤	غياب العمل الفريقي بين العاملين داخل المؤسسة	٦٠	١٢	١	٢.٨٠	٠.٤٣٠	
١٥	عدم وجود خطة للبحث عن مصادر تمويل وموارد جديدة للمؤسسة	٤٢	٢٩	٢	٢.٥٤	٠.٥٥٣	
١٦	عدم وجود مؤشرات دقيقة لقياس جودة الخدمات	٤٨	٢٢	٣	٢.٦١	٠.٥٦٨	
المتغير ككل						٢.٥٠	٠.٢٥٥
						مرتفع	

يوضح الجدول السابق : مستوي المعوقات التي تواجه تفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٥٠) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (غياب العمل الفريقي بين العاملين داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٨٠)، يليها في الترتيب الثاني (عدم وجود مؤشرات لقياس درجة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى) بمتوسط وزني (٢.٧٨)، وفي الترتيب الثالث (ضعف وسائل الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٧١)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (عدم وجود أماكن مجهزة لعقد جلسات تدريبية وورش عمل) بمتوسط وزني (٢.٢٠)، وفي نهاية الترتيب (صعوبة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين) بمتوسط وزني (٢.٠٠).

رابعا: جدول رقم (١٧) مقترحات تفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=٧٣)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين	٤٧	٢٢	٦	٢.٥٨	٠.٥٩٧	١٠
٢	وضع وصياغة الخطط التدريبية لتنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة	٤٩	١٨	٦	٢.٥٨	٠.٦٤١	٨
٣	إعداد وتجهيز قاعات لعقد الورش التدريبية	٥٦	١٤	٣	٢.٧٢	٠.٥٣٣	٤
٤	الاستعانة بالمتخصصين لقياس وإكساب العاملين المهارات المختلفة	٥٥	١٧	١	٢.٧٣	٠.٤٧٢	٣
٥	فتح قنوات اتصال بين العاملين داخل المؤسسة	٥٩	١٠	٤	٢.٧٥	٠.٥٤٧	٢
٦	شرح وتوضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	٥١	١٩	٣	٢.٦٥	٠.٥٥٨	٦
٧	مشاركة جميع العاملين في عمليات إتخاذ القرار	٤٦	٢٣	٤	٢.٥٧	٠.٥٩٩	١١
٨	وضع آليات للتقييم الدوري للعاملين داخل المؤسسة	٣١	٢٤	١٨	٢.١٧	٠.٨٠٥	١٥
٩	استثمار القدرات الفردية لدى العاملين في المواقف والاعمال المختلفة	٥٦	١٣	٤	٢.٧١	٠.٥٦٤	٥

١٢	0.621	٢.٥٧	٥	٢١	٤٧	تدريب العاملين الوسائل والاساليب التكنولوجية داخل المؤسسة	١٠
١٣	٠.٦٢٥	٢.٥٣	٥	٢٤	٤٤	جمع البيانات والمعلومات عن الأنشطة والخدمات المقدمة	١١
٧	٠.٥١٧	٢.٦١	١	٢٦	٤٦	تدريب العاملين علي أساليب تقدير الحاجات الاساسية للعملاء	١٢
١٤	٠.٧٩٧	٢.٤٢	١٤	١٤	٤٥	وضع مؤشرات لقياس درجه التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى	١٣
٨	٠.٦٤١	٢.٥٨	٦	١٨	٤٩	تشجيع العمل الفريقي بين العاملين داخل المؤسسة	١٤
١	٠.٥٠٩	٢.٧٨	٣	١٠	٦٠	وضع خطة للبحث عن مصادر تمويل وموارد جديدة للمؤسسة	١٥
مرتفع	٠.٢٠٤	٢.٦٠				المتغير ككل	

**يوضح الجدول السابق : مستوي حيث بلغ المتوسط الوزني (مقترحات تفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية) وهو مستوي (٢.٦٠) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (وضع خطة للبحث عن مصادر تمويل وموارد جديدة للمؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٧٨)، يليها في الترتيب الثاني (فتح قنوات اتصال بين العاملين داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.٧٥)، وفي الترتيب الثالث (الاستعانة بالمتخصصين لقياس وإكساب العاملين المهارات المختلفة ) بمتوسط وزني(٢.٧٣)، بينما جاء في الترتيب قبل الاخير (وضع مؤشرات لقياس درجه التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى) بمتوسط وزني (٢.٤٢)، وجاء في نهاية الترتيب (وضع آليات للتقييم الدوري للعاملين داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢.١٧)، حيث يدل ذلك علي أهمية المهارات التخطيطية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ويتفق ذلك مع ما جاء في الدراسات السابقة، كدراسة الأمين (٢٠١٩) على أن حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة، ودراسة ( البحيسى ٢٠١٤) والتي أشارت إلي ضرورة تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي، وضرورة وجود الثقافة التنظيمية وجمع بالمعلومات ومشاركاتها مع فرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة محمد (٢٠١٩) على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وتنمية قدرات العاملين، ودراسة محارمه (٢٠٢٠) والتي أشارت الي وجود علاقة ايجابية وقوية ودالة احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي.**

**خامسا: اختبار فروض الدراسة:**

**١. الفرض الأول: من المتوقع ان يكون مستوي المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط**

**جدول (١٨) يوضح مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية**

**ن(٧٣)**

م	ابعاد المهارات التخطيطية	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	مهارة تقدير الحاجات	٢.٢٤	٠.٤٠٩	متوسط
٢	مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات	٢.١٨	٠.٣٥١	متوسط
٣	مهارة العمل الفريقي	٢.١٧	٠.٤٠٥	متوسط



م	ابعاد المهارات التخطيطية	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
٤	مهارة جمع البيانات والمعلومات	٢.٢٢	٠.٤٧٢	متوسط
٥	مهارة الاتصال	٢.٠٧	٠.٣٩٢	متوسط
	متوسط ابعاد المهارات التخطيطية ككل	٢.١٨	٠.٢١٥	متوسط

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاء متوسطا بمتوسط وزني حيث بلغ (٢.١٨) بانحراف معياري (٠.٢١٥)، وقد جاء في الترتيب الأول (مهارة تقدير الحاجات) بمتوسط وزني (٢.٢٤)، يليه في الترتيب الثاني (مهارة جمع البيانات والمعلومات) بمتوسط وزني (٢.٢٢)، بينما جاء الترتيب الاخير (مهارة الاتصال) بمتوسط وزني (٢.٠٧).

مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة ومؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى المهارات التخطيطية لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط.

٢. الفرض الثاني: من المتوقع ان يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط

جدول (١٩) يوضح مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن= (٧٣)

م	ابعاد التميز المؤسسي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	تطوير قدرات ومهارات العاملين	٢.٢٢	٠.٣٧٦	مرتفع
٢	القيادة الإدارية .	٢.٤٠	٠.٣٨١	مرتفع
٣	جودة تقديم الخدمات للعملاء	٢.٤٨	٠.٤٤٢	مرتفع
٤	القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى	٢.١٧	٠.٤٨٦	مرتفع
	متوسط ابعاد التميز المؤسسي ككل	٢.٣٢	٠.٢٦٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاء متوسطا بمتوسط وزني حيث بلغ (٢.٣٢) بانحراف معياري (٠.٢٦٧)، وقد جاء في الترتيب الأول (جودة تقديم الخدمات للعملاء) بمتوسط وزني (٢.٤٨)، يليه في الترتيب الثاني (القيادة الإدارية) بمتوسط وزني (٢.٤٠)، بينما جاء الترتيب الاخير (القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى) بمتوسط وزني (٢.١٧).

مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة ومؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط.

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول (٢٠) العلاقة بين أبعاد المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن= (٧٣)

م	التميز المؤسسي	تطوير قدرات ومهارات العاملين	القيادة الإدارية	جودة تقديم الخدمات للعملاء	القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى	التميز المؤسسي ككل
١	المهارات التخطيطية	مهارة تقدير الحاجات	٠.٢٠	٠.٠٧٧	٠.١٨٤	٠.٢١٤
٢	مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات	٠.١٦	٠.١٥٨	٠.٠٥٤	٠.٠٤٦	٠.٠٦٤
٣	مهارة العمل الفريقي	*٠.٢٤١	*٠.٢٩٣	*٠.٢٦٩	٠.٠٢١	*٠.٢٩١
٤	مهارة جمع البيانات والمعلومات	٠.٠٥٠	*٠.٢٦٦	*٠.٢٧٨	٠.١٢٨	*٠.٢٨٥
٥	مهارة الاتصال	*٠.٢٥٣	٠.١٧٣	٠.٠٥٦	٠.٠٥٦	٠.١٩٩
	أبعاد المهارات التخطيطية ككل	**٠.٣٠٨	**٠.٣٤٩	*٠.٢٩١	٠.١٢٤	**٠.٤٠٩

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق:

وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية حيث بلغت قيمة الارتباط (\*٠.٤٠٩) و يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة ومؤداه: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

جدول (٢١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ن= (٧٣)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة		
٠.١٨٦	٠.٤٣١	٠.١٥	*٣.٠٥٤	٠.٦٦٦	٠.٤٣٤	٠.٠٤٤	مهارة تقدير الحاجات
				٠.٢٦٥	١.١٢٥	٠.١٢٤	مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات
				٠.٧٧٦	٠.٢٨٦	٠.٠٣٤	مهارة العمل الفريقي
				٠.٢٩١	٠.٩٣٤	٠.١٠٨	مهارة جمع البيانات والمعلومات
				٠.٩٣٢	٠.٠٨٦	٠.٠٠٨	مهارة الاتصال
				٠.٠٤١	*٢.٠٧٩	٠.٦٩١	أبعاد المهارات التخطيطية ككل

يوضح الجدول السابق:

قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (المهارات التخطيطية) والمتغير التابع (وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية) حيث بلغ (0.431) وهي تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات.

وقد بلغت نتيجة اختبار ف (F=3.054) وهي معنوية وبالتالي فهي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.186)، أي أن المهارات التخطيطية (18.6%) من تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وتوضح نتيجة اختبار (ت) تأثير كل بعد فرعي من ابعاد المهارات التخطيطية على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، حيث بلغت قيمتها (2.079\*) وهي معنوية عند (0.05)، حيث كان اكثر المهارات التخطيطية تأثير في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هي مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات ثم مهارة جمع البيانات والمعلومات وذلك طبقا لقيمة معامل (ت).

**تاسعاً: التصور التخطيطي المقترح لتفعيل المهارات التخطيطية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ويعتمد التصور التخطيطي علي عدة محكات التي تم وضع التصور المقترح في ضوئها:-**

١- الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي.

٢- أهداف التصور التخطيطي المقترح.

٣- آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح.

٤- طرق دعم وتحسين التصور التخطيطي المقترح:

وتناول الباحثان هذه المحاور علي النحو الآتي:-

أولاً: الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي:

١- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وما انتهت إليه من نتائج .

٢- الاستفادة من الإطار النظري والذي تم تناوله للأبعاد المختلفة للمهارات التخطيطية والتميز المؤسسي.

٣- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.

٤- الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة التي تؤكد علي ضرورة الاهتمام لإكساب المخططين المهارات التخطيطية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: أهداف التصور التخطيطي:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من الأهداف التي يعني التصور بتحقيقها علي النحو التالي:-

١. وضع خطط تدريبية لإكساب المخططين الاجتماعيين المهارات التخطيطية المختلفة التي تساعد علي تحقيق الأهداف.

٢. تفعيل آليات التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات التخطيطية لتبني الخطط والأنشطة التدريبية المختلفة.

٣. تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسات التخطيطية وذلك لإنجاز المهام المختلفة.

٤. تعزيز القدرات التنافسية بين المؤسسة ومؤسسات الرعاية الاجتماعية الأخرى.

**ثالثاً: آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح:**

حيث يعتمد التصور التخطيطي المقترح على مجموعة من الآليات المعنية بتنفيذه وهي:-

#### الآلية الأولى: الدورات التدريبية :-

حيث يتم عقد عدد من الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:-

(أ) المستوى الأول: التخطيط لإعداد الحقائق التدريبية المختلفة عن المهارات التخطيطية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتتضمن:

(المهارة في تقدير الحاجات- المهارة في العمل الفرقي -مهارة الاتصال-المهارة في إجراء الدراسات والبحوث )

(ب) المستوى الثاني: تنظيم دورات لرفع درجة التميز المؤسسي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية في المجالات المختلفة.

( معايير جودة الاداء في المؤسسات الاجتماعية- مهارة تقييم الذات – مهارة الاستخدام الامثل للموارد )  
ويمكن تنفيذ تلك الآلية من خلال مجموعة من الخطوات التالية:-

١- مرحلة الإعداد: وتتم من خلال:-

أ- تحديد المحاضرين من الذين يقومون بإلقاء المحاضرات من الخبراء، والمتخصصين في تخصص التخطيط الاجتماعي، وإدارة المؤسسات الاجتماعية.

ب - التوقيت الزمني المحدد للدورات.

ج- الإعلان عن تلك الدورات، ومواعيدها.

٢- مرحلة التنفيذ: ويتم فيها تنفيذ جدول الأعمال الذي تم طرحه على المستويات السابقة.

٣- مرحلة التقويم: وفيها يتم تقييم الدورات التدريبية التي تم تقديمها من (المحاضرين، المادة العلمية، الأماكن، ومدى التغيير الذي حدث في أفكارهم، أهمية الدورات بالنسبة لهم، وأخيراً مقترحات من أجل تفعيل تلك الدورات).

ويتضح من خلال تنفيذ تلك الآلية أنه سوف يتحقق مجموعة من الأهداف التي وضعها، حيث إكساب العاملين المهارات التخطيطية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي .

الآلية الثانية: إنشاء وحدة لمتابعة أداء العاملين ورفع قدراتهم داخل المؤسسات التخطيطية.

وتهدف هذه الآلية إلى أن تكون لدى المؤسسات التخطيطية مسئولية عن التخطيط لإكساب المهارات التخطيطية المختلفة كالقيام بالبحوث الاجتماعية، والخاصة بتوفير قاعدة البيانات والمعلومات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وكذلك الوقوف على حجم الموارد والإمكانات التي يمكن إتاحتها من خلال التنسيق مع الجهات المعنية بتوفير تلك الموارد، وتعزيز الميزة التنافسية بين الإدارات داخل المؤسسة ، وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ويتم تنفيذ هذه الآلية من خلال مجموعة من الخطوات التالية:-

١- تحديد الأشخاص الذين سوف يلتحقون بالوحدة، ويفضل من الذين التحقوا بالدورات التدريبية، وأيضاً من لديهم الخبرة في مجال التخطيط كذلك في مجال إدارة المؤسسات الاجتماعية.

- ٢- تحديد أهداف الوحدة ومهامها، ووضع التوصيف الوظيفي المناسب لها.
- ٣- تزويد الوحدة بأجهزة الحاسب الآلي حتى يمكن إنشاء قاعدة بيانات عن المؤسسة
- ٤- إجراء تقييم مستمر للوحدة والقائمين عليها، من خلال لجان عمل معدة لذلك.

### الآلية الثالثة: الاجتماعات، والندوات مع العاملين والمستفيدين .

الهدف من تلك الآلية هو: قيام المؤسسة بإجراء التقييم المستمر للخدمات التي تقدمها.

### ويتم تطبيق تلك الآلية من خلال مجموعة من الخطوات التالية:-

- ١- قيام المؤسسة بعقد اللقاءات، والندوات مع العاملين و فئات المجتمع المختلفة.
- ٢- عقد لقاءات دورية سواء شهرية، أو سنوية مع الذين حصلوا على الخدمات التي تقدمها المؤسسة للتعرف على مدى ملاءمة الخدمات مع ظروفهم المعيشية الراهنة.
- ٣- أن تخصص المؤسسة وقت محدد في نهاية كل عام ويكون بمثابة مؤتمر عام ويتم فيه مشاركة الفئات المستفيدة، وكذلك الجهات الخارجية من الذين يمولون المشروعات (رجال أعمال- مؤسسات خاصة)، كذلك مشاركة المتخصصين والأكاديميين في ذلك المؤتمر.

### من خلال العرض السابق يتضح أنه يمكن أن تحقق هذه الآلية كالتالي:

- ١- قيام المؤسسة بإجراء عملية التقييم المستمر لخدماتها، ومدى قدراتها على إشباعها لاحتياجات عملائها.
- ٢- مشاركة الفئات المختلفة في تحديدهم لسبل حل المشكلات وطرح البدائل بما يتناسب مع أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- وجود لغة حوار بين المستويات الادارية المختلفة داخل المؤسسة.
- ٤- وجود قنوات اتصال بين المؤسسة وبين المجتمع الخارجي .

**الآلية الرابعة: العمل على إيجاد شراكة فعالة بين مؤسسات أخرى من القطاع الحكومي، والأهلي والتطوعي بما يساهم في رفع معدلات الاداء وتحقيق الميزة التنافسية.**

ومن هنا نجد أن هذه الآلية تعمل على تحقيق الاندماج بين قطاعات المجتمع المختلفة لمواجهة المشكلات المختلفة، ومن ثم رفع معدلات الاداء وذلك لإنجاز الاهداف وتحقيق الميزة التنافسية.

### رابعاً: طرق دعم وتحسين التصور التخطيطي المقترح:

- ١- تعزيز دور المؤسسات الاكاديمية للجهود الريادية المستندة الى اقتصاد المعرفة والى قاعدة متقدمة للبحث والتطوير والتحسين المستمر للوسائل والاساليب الادارية المستخدمة.
- ٢- تقديم برامج الدعم الإداري والفني والاستشاري عن طريق الدورات والندوات لقطاع الرعاية الاجتماعية بمؤسساته المختلفة.
- ٣- وجود بنية أساسية تعليمية وعلمية وتقنية ومعلوماتية حديثة، مع توفير قاعدة للموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأفكار المبدعة ، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٤- تقديم الدعم التمويلي والإداري والتنظيمي وذلك لمساعدة العاملين داخل المؤسسات التخطيطية على إنجاز الأهداف.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو المعاطي، ماهر (١٩٨٧): تخطيط الخدمات الاجتماعية في المجال التعليمي، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المؤتمر العلمي الأول.
- أبو المعاطي، ماهر (٢٠٠٩): الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الايمان للطباعة والنشر.
- أبو المعاطي، ماهر وآخرون (٢٠٠٢): الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المسنين، القاهرة، جامعة حلوان، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- ابو العاطي، ماهر (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٨): الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، محمد وآخرون (٢٠١٠): إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي
- احمد، العبد (٢٠٠٦): تنظيم المجتمع والمنظمات، دراسة ميدانية مطبقة على منظمات المجتمع المحلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- البحيصي، عبدالمعطي (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الحدادى، حسن (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية والتميز الإدارى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية .
- السلمى، على (٢٠٠٨): إدارة التميز نماذج وتقنيات " الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- السلمى، على (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- السلمى، على (٢٠١٤): الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع .
- السكرانة، بلال (٢٠٠٩): المهارات الإدارية فى تطوير الذات، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- السنهورى، أحمد (٢٠٠٧): منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية " الرعاية الاجتماعية "، الجزء الأول، القاهرة، دار النهضة العربية .
- السوسى، يوسف (٢٠١٥): إدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- اللوزى، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمى " أساسيات ومفاهيم حديثة "، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع .
- الفحل، طارق (٢٠٠٩): المهارات التخطيطية لدى العاملين بمرکز الشباب، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ٢٧، الجزء الثالث .
- السيد، رضا (٢٠٠٧): عادات التميز لدى الأفراد ذوى المهارات الإدارية العليا، القاهرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات .
- الهلالا، صالح (٢٠١٤): إدارة التميز " الممارسة الحديثة فى إدارة منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
- العتيبي، محمد (٢٠٠٧): الطريق إلى الإبداع والتميز الإدارى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- الهلالى، الشربيني (٢٠١٢): ترجمة النموذج الأوربى لإدارة التميز فى المؤسسات، القاهرة، المركز العربى للتعليم والتنمية .
- العمامى، غالية (٢٠١٤): التميز التنظيمى الفلسفة الحديثة فى نجاح المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣.
- الأمين، فاطمة الزهراء (٢٠١٩): دور تنمية الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية
- السروجى، طلعت وآخرون (٢٠٠٢): التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- بدوى، هناء (٢٠٠٢): إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية فى الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- توفيق، عبدالرحمن وآخرون (٢٠٠٩): التميز الإدارى والفاعلية والقيادة، القاهرة، دار الخبرات المهنية للإدارة .
- خليل، نبيل (٢٠٠١): الميزة التنافسية فى مجال الأعمال، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- خاطر، أحمد (٢٠٠٧): الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- زيدان، عادل (٢٠٠٣): الأداء التنظيمى الطريق إلى الأداء المتميز، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- سرحان، نظيمة (١٩٩٩): العلاقة بين الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع وفاعلية الرعاية المؤسسية للمسنين، المؤتمر العلمي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- سيد، جابر عوض، عبد الموجود، ابو الحسن (٢٠٠٣): الادارة المعاصرة فى المنظمات الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .

شعبان ، يسري ، عطا ، محمد ( ٢٠١٧ ) : مهارات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار الحق للنشر والتوزيع .

شفيق ، أحمد شفيق ، ( ٢٠٠١ ) : علاقة بعض المتغيرات بإكساب الإخصائي الاجتماعي المهارات التخطيطية في المجال الطبي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد ١٠ صقر ، أحمد ، الشاذلي ، خلاف ( ٢٠١٩ ) : التخطيط والسياسة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار التعليم الجامعي .

صديق ، حسين ( ٢٠١٧ ) : مهارات وأدوار الأخصائي الاجتماعي ضمن مؤسسات الرعاية الاجتماعية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، جامعة تشرين ، العدد ٢ .

صبره ، صابرين ( ٢٠٢٠ ) : المهارات التخطيطية كآلية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد ٥٠ ، الجزء الأول .

عامر ، سعيد و آخرون ( ٢٠٠١ ) : سلسلة التميز الإداري ( العمل الجماعي و بناء فريق العمل ) ، مركز التميز لعلوم الادارة و الحاسب .

عبدالرحمن ، عبدالله ( ٢٠٠١ ) : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .

عبد الرحمن ، عبد الله محمد ( ٢٠٠٦ ) : ادارة المؤسسات الاجتماعية " بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .

عبدالسلام ، دعاء ( ٢٠٢٠ ) : المهارات التخطيطية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط ، العدد ١١ .

عبدالمعطي ، أحمد ، مصطفى ، دعاء ( ٢٠٠٨ ) : المهارات الحياتية ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع .

عبد اللطيف ، رشاد ( ٢٠٠١ ) : مهارات العمل الاجتماعي مع المسنين ، القاهرة ، مطابع الطوبجي .

عبدالرحيم ، هبة الله ( ٢٠١٥ ) : مؤشرات تخطيطية لتطوير الخدمات الاجتماعية المقدمة للأيتام بمؤسسات الرعاية الايوانية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد ٣٨ ، الجزء العاشر .

علاء ، جراد ( ٢٠١٥ ) : الطريق إلى القمة تحقيق التميز من خلال التعلم المؤسسي ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .

فهومي ، سامية وآخرون ( ١٩٨٥ ) : طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

محمد ، عبد الفتاح ( ٢٠٠٤ ) : الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

محرمة ، تامر ( ٢٠٢٠ ) : أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ، المركز القومي للبحوث غزة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، فلسطين ، العدد ١٤

محمد ، اسامة ( ٢٠١٩ ) : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أفريقيا العالمية .

مرعى ، محمد ( ٢٠٠٢ ) : مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية ، دمشق ، سوريا ، دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية:

\_ **Porry Cournovery(2000)** The Social Work Skill, Third Edition, Prokkscole Thomson, Learning, 2000, p2

\_ **Erick. G.Guerrera:(2014)** organizational Development and Change, Anna Arbor , oxford Abstract Research

\_ **Justin V (2018)**. Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. Journal of Public Economics

\_ **willis henry (2013 )** : capabilities based planning for energy security at department of defense installations , united states , rand corporation.