

## الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية

Weights relative to the characteristics  
of Smart welfare Institutions

### إعداد

دكتور/ خالد عبد الفتاح عبد الله

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة



**ملخص الدراسة:**

الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية، وتعد مؤسسات الرعاية الاجتماعية من أهم المؤسسات التي تقدم المهنة من خلالها إسهاماتها المتخصصة، وتتعاظم تلك الإسهامات المهنية خاصة مع ضخامة نظام الرعاية الاجتماعية وضخامة مؤسساته مما يستدعي حتمية تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية ومن بين استراتيجيات تطويرها العمل على أن تصبح مؤسسات ذكية وهى تلك المؤسسات القادرة على إحداث تغييرات للتعامل الإيجابي مع المتغيرات والتحديات المتلاحقة من أجل تحقيق أهدافها.

وهذه الدراسة استهدفت تحديداً ثم ترتيباً لأهم خصائص مؤسسات الرعاية الذكية، وذلك من وجهات نظر عينة من المعنيين بتلك المؤسسات.

Abstract:

Weights relative to the characteristics of Smart welfare institutions.

Social Work is an institutional profession. This profession Makes its Contributions through social welfare institutions these Contributions increase due to the Immense of the social welfare system which Calls for the necessity to develop social welfare institutions. And that these institutions turn into Smart Ones that are Able to Keep up with the successive changes and to achieve its desired goals this study aims to identify and arrange Characteristics of smart social welfare institutions. And that from the point of view of a Sample of those involved in those institutions.

## مشكلة الدراسة:

الرعاية الاجتماعية حق لكل فرد، وواجب تلتزم به كافة المجتمعات، وفى ظل التحولات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة، وما ينتج عنها من آثار اصبحت تمثل تحدياً أمام منظومة الرعاية الاجتماعية والتي تستهدف مساعدة افراد المجتمع وتحسين نوعية حياتهم، لذا اصبحت فكرة الانطلاق نحو مستقبل أفضل ضرورة حتمية وبناء عليه فقد تزايد الاهتمام ببرامج وأنشطة الرعاية الاجتماعية.

ويعد نظام الرعاية الاجتماعية نظاماً ضخماً بقدر أهميته مما يعظم من أدوار الأخصائيين الاجتماعيين والذين يشتركون فى تخطيط وإنشاء برامج وأنشطة هذا النظام وإدارتها ويمثلوا بذلك جزءاً حيوياً فى شبكة الأمان الاجتماعي فى أى مجتمع (woldenu.edu.com,2016).

وفى الآونة الأخيرة فقد تزايد الاهتمام بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي تعد المؤسسات الأصلية لعمل مهنة الخدمة الاجتماعية إذ تعد الممارسة المهنية بها أولية.

وكي تحقق المهنة أهدافها فى هذه المؤسسات ينبغي الاهتمام بمؤسسات العمل والتي تقدم المهنة من خلالها الممارسات المهنية لمتخصصيها وذلك بالعمل على تطوير تلك المؤسسات والبحث عن الاساليب التي تمكنها من تحقيق أهدافها فى ظل التحديات والتغيرات المحيطة بها وأن يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات وأن تمتلك مواصفات جديدة تساعدها على أن تكون أفضل مستقبلاً وهو ما يشار إليه بالمؤسسة الذكية، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن للمنظمة الذكية خصائص منها أنها فعالة فى إدارة الأزمات (إيناس محمد أحمد، 2016، ص 17) وأشارت دراسة (فرعون، محمد ثابت وآخرون: ص ص 128 - 133) إلى ضرورة وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور استراتيجية ريادية الأعمال من أجل منظمة ذكية، كذلك تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم فى صياغة الاستراتيجيات المستقبلية بالمنظمة مما يرفع من روحهم المعنوية ويعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفز قدراتهم البشرية والإبداعية ويحسن مستويات آدائهم فى مجال تطوير منظماتهم الذكية.

فى حين اشارت دراسة (العبادي، هاشم فوزي، 2012) إلى أن التطوير التكنولوجي والتغيرات البيئية فرضت ضرورة أن تكون المنظمة ذكية فى مجال أعمالها، وانه من أجل نجاح المنظمة مستقبلاً فهي بحاجة لهياكل تنظيمية، وأساليب عمليات من منظور ذكائي لم يعلم بها أو يتوقعها مدراء تلك المنظمات.

وقدمت دراسة ( القاسم، أحمد غسان مثقال، 2013، ص 24) نموذجاً مقترحاً لإدارة الفطنة المنظمة فى المنظمات سعياً لى يكون واقعها المستقبلى ملائماً ومتوافقاً مع احتياجاتها ومحققاً لأهدافها الاستراتيجية. فى حين استنتجت دراسة ( غنيم، رمزي محمد اسماعيل، ص 127) وجود علاقة ذات دلالة بين توفير الموارد البشرية، والمادية، البرمجيات، البيانات الدقيقة فى نظم المعلومات وبناء المنظمة الذكية، واستنتجت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة بين فهم البيئة، والرؤية الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكية.

وفى ضوء ما سبق، ومع تزايد أعداد مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمختلف مجالات وميادين العمل، وفى ظل التغيرات والتحديات التى تفرضها تلك التغيرات فإن الحاجة تتطلب أن يكون هناك قيادات واعية تستطيع فهم ذلك الواقع وأن تكون قادرة على استثمار كل الامكانيات بالمؤسسة وخارجها من خلال فهم جيد للبنية الداخلية والخارجية والتخطيط الاستراتيجى من أجل مواكبة التغيرات تحقيقاً للتميز وكذلك يجب التعرف على أهم المواصفات التى ينبغى أن تتصف بها المؤسسة وأولويات هذه المواصفات، وعليه فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية فى تحديد درجة الأفضلية لدى عينة ممثلة من بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية حول خصائص مؤسسات الرعاية الاجتماعية الذكية أى ترتيب تلك الخصائص من حيث أهميتها من وجهة نظرهم والتى تفيد عند وضع خطط تطوير المؤسسة وبتزايد تلك المواصفات بالمؤسسة تتمكن من أن تتصف بكونها مؤسسة ذكية.

## أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة:

1- تحديد درجة الأهمية لمواصفات مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية وذلك من خلال تحديد الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية من وجهة نظر عينة الدراسة ( مجتمع البحث).

2- التوصل لدليل مراجعة يمكن من خلاله تحديد مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية.

**وعليه فقد تحددت إشكالية الدراسة فى الإجابة على التساؤل الآتى:**

ما الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية؟

### أهمية الدراسة:

1- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الجديدة فى الخدمة الاجتماعية ويواكب حداثة مفهوم المنظمة الذكية والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم لا تزال فى بدايتها، وتحاول هذه الدراسة تقديم إضافة علمية بتناول درجة الأهمية لمواصفات تلك المؤسسة الذكية فى مجال الرعاية الاجتماعية والتي تعول عليها الخدمة الاجتماعية الكثير من أجل مساعدة وتحسين نوعية الحياة لأفراد المجتمع.

2- تحديد درجة الأهمية لتلك المواصفات لمؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية يسهم بدرجة كبيرة عند إجراء تطوير للمؤسسة حيث يحدد درجة الأولويات لخطط وبرامج التطوير، كذلك يفيد فى عمليات تقييم مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

3- يفيد أيضاً فى برامج تدريب العنصر البشري فى تلك المؤسسات على اختلاف مكوناته (جهاز وظيفي - مجلس إدارة).

تحت المنافسة الحادة بين المؤسسات وبعضها البعض حالياً الاهتمام بأي قيمة مضافة رغبة فى التميز وتقدم هذه الدراسة ترتيباً لدرجة الأهمية لكل خاصية من خصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية، ومن ثم يمكن أن تفيد المؤسسات فى معرفة الأولويات المرتبطة بتحول مؤسستهم لمؤسسة ذكية.

### مفاهيم الدراسة:

#### 1- مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تهتم كافة المجتمعات على اختلاف أنظمتها بالتزاماتها بالعمل على رعاية ورفاهية مواطنيها وتصيغ سياسات الرعاية الاجتماعية لتحقيق ذلك حيث تعد أدوات الحماية الاجتماعية ووقاية الأفراد من الفقر والحرمان، وتستهدف تعزيز الرفاهية العامة للسكان وتقديم المساعدات اللازمة لمحتاجيها فضلاً عن ضمان عدالة التوزيع وتقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين دون تمييز (Sainsbury,2001,p9). وقد أكدت العديد من الكتابات أن هذه الخدمات حق أصيل لجميع أفراد المجتمع مع التسليم بأن الأولوية تكون للأشد احتياجاً ويعانون من ظروف تشكل تهديداً

لحياتهم وعجزوا عن إشباع احتياجاتهم، مما يستوجب التدخل لمساعدتهم وتقديم البرامج وخدمات الرعاية الاجتماعية الملائمة (ناجي، أحمد عبد الفتاح: 2011، ص 117، السكري، أحمد شفيق: 2000، ص 562، حبيب، جمال شحاته: 1998، ص 261، السروجي، حمزاوي: 1998، ص 54).

وتعتمد منظومة الرعاية الاجتماعية على الاستفادة من موارد المجتمع وامكانياته لدعم وتقوية الأفراد بالمجتمع، وتعد وسيطاً لتوصيل الخدمات لهم ومقابلة احتياجاتهم، وهي تركز على تقوية قدرة الافراد لمواجهة الضغوط الخارجية، وذلك من خلال مجموعة القوانين والبرامج والخدمات التي تستهدف مقابلة احتياجاتهم الاساسية (فهيمى، محمدسيد، 2005، ص ص 21 - 23).

ولقد بلورت خدمات الرعاية الاجتماعية عبر السنين عدداً من البرامج والخدمات الضرورية لمواجهة الاحتياجات غير ان كفاءة هذه البرامج فى تحقيق أهدافها إنما يتوقف على عدد من العوامل منها توافر التمويل اللازم، وتوافر العمالة الفنية والأهم مدى التوافق بين محتوى تلك الخدمات وأهدافها (مختار، عبد العزيز عبد الله، 1995: ص 328) وهذه العوامل التى تؤثر على كفاءة منظومة الرعاية الاجتماعية وغيرها من العوامل يمكن التعامل معها إذا كانت المؤسسة المنوط بها تقديم الخدمات ذات مواصفات تجعل منها مؤسسة ذكية.

وتحرص الدول على الاهتمام بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لما لها من أهمية فى تعزيز الرفعة الاجتماعية وإسهامها من خلال الأنشطة المختلفة فى خدمة مجتمعاتها المحلية فتعمل الدول على تقديم التسهيلات وإعفائها من الضرائب ( Bruce R. Hopkins, 2015,pp ) (383 - 400).

ومؤسسة الرعاية الاجتماعية فى هذه الدراسة هي مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة بالمجتمع المحلي وتعمل فى مجال أو أكثر من مجالات الرعاية الاجتماعية كالتعليم، الصحة، خدمات الضمان والمساعدات الاجتماعية، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، رعاية المرأة والطفل، خدمات المسنين، ... إلخ، والهدف مساعدة افراد المجتمع وخاصة ذوي الأولوية فى الرعاية والعمل على تحسين نوعية حياتهم.

وقد تحددت هنا فى بعض الجمعيات الأهلية بمحافظة الجيزة وهي غير هادفة للربح، وتخضع للقانون ولإشراف وزارة التضامن الاجتماعي والوزارات المعنية ذات الصلة بمجال عمل تلك المؤسسات أو الخدمات التي تقدمها.

## 2- مفهوم المؤسسة الذكية وأهم خصائصها:

يعد مفهوم المنظمة الذكية مفهوم حديث نسبياً، حيث كانت بدايات عرض هذا المفهوم فى مطلع التسعينات من القرن الماضي وقد اكتنف المفهوم صعوبات تحديد الخصائص التي يتفق عليها لوصف المنظمة الذكية، وقد انصب التركيز على الاهتمام بالتطوير ، التكيف مع البيئة، الجودة، الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، رضا العملاء، ( Bassellier, Gevevifeve, et, al, ) (2001. Alberecht, K, 2003, Stavy. R.D, 2007, Business Dictionary.com).

وقد تطور المفهوم ليصبح التركيز حول التغيير فى الطريقة التي تدار بها المنظمة والاهتمام بالمعرفة المرتبطة بالتعليم والتدريب والتطوير والتخطيط الاستراتيجي، والقدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير (Schwaning, M, 2009 p62).

فالمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستخدم الاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مرغوبة تمكنها من الاستدامة مستقبلاً (Quinn, 2005, P 49).

والمنظمة الذكية أيضاً هي تلك المنظمة التي لديها قدرة على الحركة والرشاقة فى توليد المعرفة وكيفية استثمارها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف وكذلك القدرة على استثمار الفرص والتكيف مع المتغيرات البيئية والتعامل مع المخاطر والتهديدات محتملة الحدوث ( Filos, E: ) (2005, P5).

أى أن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يصبح لدى قياداتها والقائمين عليها عقيدة مفادها التفكير فى مستقبل المنظمة بصفة مستمرة، وهي منظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية تحظى برضاء عملائها، كما انها قادرة على التكيف مع البيئة وتمتلك القدرة على التعامل مع



التحديات والمخاطر والتهديدات كما أنها تحرص على اقتناص الفرص ولديها براعة فى استثمار الإمكانيات والموارد.

### أما عن خصائص المنظمة الذكية:

من خصائص المنظمة الذكية الأسلوب النظامي فى حل المشاكل، التعلم من التجارب الذاتية (Nasabig Sofar Pour, 2009, p3494)، وقدرة المنظمة على توظيف جميع مهاراتها لتحقيق أهدافها، كذلك بناء علاقات جيدة مع البيئة الخارجية (Poursen, Ar. Thur, ) (2005, p 77)، الفاعلية فى إدارة المعرفة والمعلومات (عبد الله الشيخ، 2017، Mailon. (David. Et.al, 1998 – Vergard, 2000).

والمنظمات مجتمعات من العقول (Choo,1998, P 236) وفى ذلك تأكيد على أهمية العنصر البشري فهم القائمون على إما الإدارة أو التنفيذ ومعروف أن الأفراد الانكياء يتميزون بخصائص عديدة منها:(choo,1988mp237)

- (أ) القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة فى العالم الخارجي.
- (ب) القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل ملائم.
- (ج) القابلية للتعلم بسرعة.

وعليه فالمنظمة الذكية هي تلك التي تمتلك الإدراك الكافي حول كل من بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية والاستجابة العالية للمعلومات المرتبطة بكلا البيئتين (داخلية وخارجية)، فضلاً عن القابلية للتعلم بسرعة فيما يرتبط بكافة الجوانب ذات الصلة بعمل المنظمة (تجارب سابقة مثلاً، تجارب منافسين، خبرات حديثة، ... إلخ).

وبمراجعة العديد من الكتابات حول خصائص المنظمة الذكية يمكن استنتاج أنها تلك التي تتضمن خصائص منها ( Hasan Ali Al.Zuibi, 2016 – Thomas H. Hammond, ) (2010 – John Beck Ford, 2016).

- بناء هيكل تنظيمي يدعم التجديد.
- فهم ثقافة وقيم المجتمع الذى تخدمه.
- امتلاك استراتيجية ورؤية واضحة.
- إدارة جديّة للتغيير والتطوير التنظيمي.
- الحساسية للبيئة المحيطة والتكيف مع واقعها.
- تماسك المنظمة مع شعور قوى الهوية الذاتية.
- انتشار المعرفة بين أفرادها.
- التغذية الراجعة المستمرة.
- توفير الإمكانيات والموارد والقدرة الفائقة على استثمارها.
- إدراك جيد للمخاطر والتهديدات.
- الاهتمام بكل ما من شأنه أن يعظم قيماً مضافة.
- التعلم من التجارب الذاتية.
- إدراك جيد للمنافسين.
- الشفافية وعمليات المحاسبية.
- إدارة القدرات الذهنية وخاصة المتعلقة بالتغيير.
- تطبيق سياسة التحسين المستمر والاهتمام بالجودة.
- إدارة الأداء بشكل كفاء.
- سرعة تصويب الأخطاء.
- الاهتمام برضاء العملاء وكسب ثقتهم فى المنظمة.

وفى هذه الدراسة فقد تحددت خصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى الآتى:

- 1- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- 3- التفاعل مع البيئة الخارجية.

4- استثمار الامكانيات المادية.

5- المحاسبية عند تخطيط الخدمات.

## الإطار المنهجي للدراسة:

1- تنتمي هذه الدراسة لنمط الدراسات الوصفية، وابتاع منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة.

2- وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3- أما عن إطار المعاينة ومجتمع البحث : فقد طبقت هذه الدراسة فى محافظة الجيزة على الجمعيات الأهلية التى تعمل فى ميادين الرعاية الاجتماعية، ومحافظة الجيزة تضم (21) إدارة للتضامن الاجتماعي، وبكل إدارة عديد من الجمعيات الأهلية، وتلك الإدارات تشمل جميع أحياء محافظة الجيزة وتتنوع مجتمعاتها المحلية ما بين حضرية منتظمة واخرى حضرية فقيرة وعشوائية وكذلك مجتمعات ريفية وأخرى مستحدثة ومجتمعات صحراوية، وقد تم التطبيق على عدد (19) إدارة إضافة إلى تمثيل الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الأهلية بالجيزة ضمن العينة، وقد كانت شروط العينة كالتالي:

(أ) العمل فى ميدان الرعاية الاجتماعية.

(ب) تمثيل الإدارة من خلال جمعية أو أكثر.

(ج) أن يتم تطبيق الاستبيان على ثلاث مفردات على الاقل من كل جمعية وفقاً للآتي:

أحد أعضاء مجلس الإدارة، أحد أعضاء فريق العمل، المدير التنفيذي، أحد أعضاء الجمعية العمومية.

\*\* وقد بلغ عدد المؤسسات (25) مؤسسة وتم التطبيق على 110 مفردة.

## أداة الدراسة :

### وصف الاداة :

إعتمدت الدراسة اداة واحدة (استمارة خصائص المؤسسة الاجتماعية الذكية) وتكونت الاستمارة من بيانات اولية للمستجيب، شملت ( 7 ) بنود وهى " الاسم - اختيارى، النوع ، العمر ، المؤهل العلمى، طبيعة العلاقة بالجمعية (عضو مجلس ادارة ، مدير تنفيذى او عضو جمعية عمومية او عضو فريق عمل) ، سنوات الخبرة فى مجال العمل بالجمعيات، الحصول على دورات تدريبية اثناء عملة فى مجال الجمعية " كما تكونت الاستمارة من خمس ابعاد واشتمل كل بعد على عشرة خصائص لمؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية، والعدد الكلى للخصائص ( 50 ) خاصة، وجاءت ابعاد الاستمارة كما يلى :

### خصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية :

#### وقد حدد الباحث الأبعاد الرئيسية للمؤسسة الذكية فيما يلى :

**أولاً : الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي :** ويقصد به : قدرة المؤسسة على وضع خطة تتضمن رؤيتها و اهدافها و استخدام القيم التنظيمية مع الحرص على وضع و ابتكار البرامج التدريبية التى تساعد على التنمية المهنية للعاملين بها و تطوير ادائها ، بما يضمن التكامل بين ادوار العاملين بالمؤسسة ، ويشمل هذا البعد عشر خصائص .

**ثانياً : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي :** ويقصد به : التركيز على الاهداف الجماعية لفريق العمل بالمؤسسة ، دراسة اوجة القصور فى اداء المؤسسة وكيفية تلافيها ، وجود نظام دقيق للمعلومات يتيح التنبؤ بفرص نجاح المؤسسة فى تحقيق اهدافها ، ، ويشمل هذا البعد عشر خصائص .

**ثالثاً : التفاعل مع البيئة الخارجية :** ويقصد به: الوعي بظروف المجتمع المحيط واحتياجات افراده ، وجود سجلات تشمل المؤسسات الموجودة فى المجتمع و كيفية التكامل والتعامل معها ، الوعي بالعادات و التقاليد الحاكمة للمجتمع حتى يمكن تطوير اهداف المؤسسة، ويشمل هذا البعد عشر خصائص .

**رابعاً : الخصائص المادية :** ويقصد به: توفير ادوات و اجهزة ذات تقنية عالية (برامج متخصصة للحاسبات الآلية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة) ، جودة الاضاءة و التهوية ، توافر الآثاث المناسب لحجم العمالة بالمؤسسة ... الخ، ويشمل هذا البعد عشر خصائص .

**خامسا : المحاسبية عند تخطيط الخدمات :** ويقصد به وجود لوائح للثواب والعقاب، وجود لائحته للجزاءات ، استخدام اساليب التخطيط بالمشاركة فى المشروعات التى تقوم بها الجمعية ، استخدام تحليل الاداء للتعرف على اسباب المشكلات التى تعانى منها المؤسسة، استخدام البرمجة الخطية للتوصل الى الحلول و البدائل ،ويشمل هذا البعد عشر خصائص .

خطوات بناء الاستمارة : مر بناء الاستمارة بعدة مراحل كمايلى :

1- قام الباحث بمراجعة التراث الاكاديمى فيما يخص المؤسسات الذكية ، وتم تحديد تعريف اجرائى للمؤسسة الذكية مع التركيز على الخصائص المميزة للمؤسسة الذكية .

2- تم تحديد الهدف من الاستمارة وهو الوقوف على اهم الخصائص التى يجب ان تتوفر فى المؤسسة لنصفها بأنها مؤسسة ذكية فى المجال الاقتصادى و التجارى والحكومى والخدمى.

3- قام الباحث بمراجعة تلك الخصائص و تحويلها بما يتلائم مع مؤسسات الرعاية الاجتماعية مع تحديد الابعاد المناسبة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية .

4- عقد الباحث عدة مقابلات مع بعض اعضاء مجالس ادارة الجمعيات و المؤسسات و كذا مع المديرين التنفيذيين، ومناقشتهم فى تلك الخصائص وأخذ موافقتهم على تلك الخصائص حيث تم حذف بعض الخصائص التى لا تتفق مع مؤسسات الرعاية الاجتماعية وكذلك تم تعديل صياغة بعض الخصائص للتفق مع مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

5- قام الباحث بتحديد ابعاد الاستمارة من خلال تحليل محتوى المقابلات التى عقدها مع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ثم قام بإعادة صياغة مجموعة الخصائص التى تتفق مع كل بعد من الابعاد .

6- تمت مناقشة الخصائص مع مجموعة من اساتذة إدارة المؤسسات، وكذلك ثلاثة من المديرين التنفيذيين ببعض المؤسسات، حيث كان عدد الخصائص ( 45 ) خاصة وتم إضافة بعض الخصائص ، كما حذف بعض الخصائص.

**صدق الاستمارة :** يقصد بالصدق تقيس الاداة ما وضعت من اجلة، و لحساب الصدق توجد عدة طرق منها المقارنة الطرفية و الصدق الذاتى، وقد استخدم الباحث صدق المحكمين .

- 7- صدق المحكمين : قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد ( 15 من المحكمين ) " خمسة من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية و القياس والتقييم، وخمسة من المديرين التنفيذيين العاملين بالمؤسسات من أكثر من عشرة أعوام وخمسة من رؤساء مجالس الادارة بالجمعيات والمؤسسات - وذلك لأبداء رأيهم حول الخصائص المميزة للمؤسسة الذكية وملائمتها للأبعاد ، وتم الاحتفاظ بالعبارات التى حصلت على نسبة اتفاق بين المحكمين لاكثر من ( 75% ) ، وهى نسبة مقبولة تعزو للثقة فى النتائج التى سوف يتوصل اليها الباحث عند تطبيق الاستمارة خلال الدراسة .
- 8- عرض الباحث الاستمارة بصورتها النهائية على خمسة من اساتذة الادارة و التخطيط الاجتماعى و خمسة من المديرين التنفيذيين و مديرى المشروعات ببعض المؤسسات للتحكيم، حيث وافق 80 % من المحكمين على الاستمارة فى صورتها النهائية .

**حساب الثبات :** يقصد بالثبات انه استقرار الاستجابة حول قيم معينة وعدم اختلافها كثيرا من تطبيق لآخر لنفس المجموعة، ويقصد بالاتساق الداخلى انسجام الاستجابات ضمن كل سؤال او كل بعد او ضمن الاستمارة ككل، ويقاس الثبات بعدة طرق منها اعادة التطبيق بفواصل زمنى و التجزئة النصفية ومعادلة الفا كرونباخ، ولحساب ثبات الاستمارة الحالية استخدم الباحث طريقة واحدة وهى اعادة التطبيق.

- 9- اعد الباحث الاستمارة فى صورتها النهائية، ثم قام بتطبيقها على عدد (20 من المديرين التنفيذيين و مديرى المشروعات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية) وطلب منهم وضع علامة امام كل خاصية يمكن ان تتوفر فى المؤسسة لتكون ذكية - بعد ان شرح لهم كل بعد بالتفصيل كأسلوب للتقويم الذاتى للمؤسسة - ثم قام بعد ثلاثة اسابيع بتطبيق نفس الاستمارة مع نفس الاشخاص وفى نفس المؤسسات، ثم وقام بمقارنة العلامات التى وضعها الاعضاء فى التطبيقين - حيث كان يعطى لكل خاصية علامة واحدة ، وذلك بإعطاء كل خاصية درجة من 50 .

- 10- ثم قام الباحث بمراجعة و وحساب العلامات على الاستمارات فى التطبيقين ، بحيث يظهر كل بعد من الابعاد الخمسة بعشر درجات ، والجدول التالى يوضح معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الاول و الثانى لكل بعد من الابعاد وكذلك الدرجة الكلية للاستمارة :

## جدول (1)

## معاملات الارتباط بين التطبيق الذاتى الاول و التطبيق الذاتى الثانى

## لأستمارة خصائص المؤسسة الاجتماعية الذكية ( ن = 20 )

م	عنوان البعد	معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين
1	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	0.75
2	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	0.87
3	التفاعل مع البيئة الخارجية	0.81
4	الخصائص المادية	0.79
5	المحاسبية عند تخطيط الخدمات	0.76
	الدرجة الكلية	0.80

\* دلالة معامل الارتباط عند درجة حرية 19 - عند مستوى ( 0.05 ) ( 0.43 )

\*\* دلالة معامل الارتباط عند درجة حرية 19 عند مستوى ( 0.01 ) ( 0.52 )

يتضح من الجدول ان قيم معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين فى كل بعد من الابعاد تراوحت بين ( 0.75 ) و ( 0.81 ) وجميعها دال عند مستوى ( 0.01 ) مما يشير الى وجود درجة مرتفعة من الثبات بين التطبيق الاول و الثانى .

## عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من ( 110 عضو ) ممن لهم صلة مباشرة بالعمل فى الجمعيات الاهليه (اعضاء فى مجالس الادارات ، أعضاء جمعيات عمومية ، أعضاء فريق العمل بالجمعية ، مديرين تنفيذيين ) ، وقام الباحث بوصف عينة الدراسة كما يلى :

1- توزيع اعضاء العينة من حيث النوع : تكونت عينة الدراسة من ( 110 عضو ) من

العاملين فى الجمعيات الاهلية بمحافظة الجيزة ، وجاء عدد الذكور بالعينة (57 عضو)

بنسبة ( 51.82 % ) ، بينما بلغ عدد الاناث ( 53 عضو ) بنسبة ( 48.18 % ) .

2- توزيع اعضاء العينة من حيث العمر الزمنى : يعطى العمر الزمنى مؤشرا لجدية

المستجيب على الاستبيان فكلما زاد العمر يكون مؤشر لصدق المستجيب من اجل ذلك

قسم الباحث المشاركين الى فئات عمرية ، والجدول التالي يوضح اعداد المشاركين و النسب المئوية :

### جدول (2)

#### توزيع اعضاء عينة الدراسة ونسبهم المئوية وفقا للعمر الزمني

الفئة	اقل من 30 سنة	من 30 لاقل من 40	من 40 لاقل من 50	من 50 لاقل من 60	من 60 فأكثر	المجموع
العدد	9	47	25	19	10	110
النسبة المئوية	8.18	42.72	22.73	17.28	9.09	100

يتضح من الجدول ان معظم اعضاء العينة يقع فى الفئة العمرية من 30 الى اقل من 40 سنة يليها المرحلة العمرية من 40 لاقل من 50 سنة ، مما يوضح وجود خبرة لدى الاعضاء فى العمل الميدانى والاهلى.

3- توزيع اعضاء العينة من حيث نوع المؤهل الدراسى : حرص الباحث على تنوع افراد العينة من حيث المؤهل الدراسى و الجدول التالي يوضح تنوع افراد العينة من حيث التنوع .

### جدول (3)

#### يوضح توزيع اعضاء العينة من حيث المؤهل الدراسى و نسبهم المئوية

الفئة	مؤهل متوسط	فوق متوسط	مؤهل عال	دبلوم دراسات عليا	ماجستير	المجموع
العدد	17	10	79	2	2	110
النسبة المئوية	15.45	9.09	71.82	1.82	1.82	100

يتضح من الجدول ان معظم اعضاء العينة من الحاصلين على مؤهل على يلية الحاصلين على مؤهل متوسط ثم الحاصلين على مؤهل فوق متوسط ، مما يوضح تنوع



اعضاء العينة من حيث الخلفية العلمية وبالتالي اختلافهم من حيث رؤيتهم للجانب الادارى و التقنى بالجمعية التى يعملون فيها.

#### 4- توزيع اعضاء العينة من حيث صفة العضو بالجمعية :

##### جدول (4)

#### اعداد المشاركين فى عينة الدراسة و نسبهم المئوية وفقا لصفحتهم بالجمعية

الفئة	عضو جمعية عمومية	عضو فريق عمل	عضو مجلس ادارة	مدير تنفيذى	المجموع
العدد	16	44	30	20	110
النسبة المئوية	% 14.55	40.00	27.27	% 18.18	100

يتضح من الجدول ان ( 54.55 % ) من اعضاء العينة يقع فى فئة عضو جمعية عمومية و عضو فريق عمل ، وأن ( 45.45 % ) يقع فى فئة مدير تنفيذى وعضو مجلس ادارة ، ويشير الباحث ان هذا المتغير مهم جدا فى الدراسة حيث تكون رؤية اعضاء مجلس الادارة و المدير التنفيذى للمؤسسة الذكية قد تكون اكثر واقعية لأنها تنبع من خبرات و ممارسات للعمل الادارى ووضع خطط تطوير، أما رؤية اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية فقد تكون رؤية مرتبطة بالجانب التنفيذى والخدمة المقدمة.

#### 5- توزيع اعضاء العينة من حيث البرامج التدريبية التى شارك فيها الأعضاء :

لما كان الهدف من الاستبيان التعرف على رؤى اعضاء العينة فى مواصفات المؤسسة الاجتماعية الذكية كان من المهم التعرف على البرامج التدريبية التى حضرها الاعضاء ، وقد افاد 73 عضو بحضورهم برامج تدريبية خاصة بمجال عملهم بنسبة ( 66.36 % ) ، بينما افاد ( 37 ) عضو بنسبة ( 33.64 % ) بأنهم لم يحضروا برامج تدريبية فى مجال عملهم مما يشير الى وجود رؤية لديهم عن المؤسسات الذكية.

6- توزيع اعضاء العينة من حيث سنوات الخبرة : مما لاشك فيه ان سنوات الخبرة تعطى للفرد رؤية وعمق فى سير العمل فى المكان الذى يعمل به ، كذلك فى نظرتة لادارة المؤسسة من اجل ذلك رأى الباحث تقسيم اعضاء العينة من حيث سنوات الانضمام و المشاركة فى العمل الاهلى والرعاية الاجتماعية.

### جدول (5)

#### توزيع أعضاء العينة من حيث سنوات الخبرة فى العمل بالجمعيات

الفئة	اقل من 10 سنوات	من 10 الى 20	من 20 الى اقل من 30 سنة	من 30 سنة فأكثر	المجموع
سنوات الخبرة	35	51	17	7	110
النسبة المئوية	31.83	46.36	15.45	6.36	100

يتضح من الجدول وجود إختلافات بين أعضاء العينة فى سنوات الخبرة فى العمل بالجمعيات الاهلية ، ولكن النسبة الاكبر جاءت فى الفئة ( من 10 : 20 سنة ) وهذه الفئة كافية للتعرف على الصفات الواجب توافرها فى المؤسسة الذكية ، وجاءت اقل الفئات الفئة ( أكثر من 30 سنه ) وذلك نظرا لجذب سوق العمل لكثير من العاملين بالنشاط الاهلى .

#### 7- توزيع عينة الدراسة من حيث التوزيع الجغرافى :

طبقت الدراسة فى محافظة الجيزة ، وحيث ان تلك المحافظة من المحافظات كبيرة المساحة و المترامية الاطراف - كما سيتضح فى التطبيق الميدانى- كان من المهم الحصول على عينة الدراسة من مناطق مختلفة تمثل المحافظة تمثيلا صحيحا .

والجدول التالى يوضح توزيع أعضاء العينة على الجمعيات التى طبقت فيها الدراسة :

جدول (6)

توزيع اعضاء العينة على الادارات و الجمعيات التى طبقت فيها الدراسة

مجموع الاعضاء	صفة العضو بالجمعية				عدد الجمعيات	الادارة	م
	مدير تنفيذى	عضو مجلس ادارة	عضو فريق العمل التنفيذى	عضو جمعية عمومية			
4	1	1	1	1	1	منشأة القناطر	1
9	1	2	6	0	2	اوسيم	2
7	1	3	2	1	1	الوراق	3
8	1	2	5	0	2	شمال الجيزة	4
4	1	1	1	1	1	الدقى	5
6	1	1	3	1	1	العجوزة	6
18	1	6	10	1	3	جنوب الجيزة	7
3	1	1	1	0	1	بولاق الدكرور	8
4	1	1	1	1	1	الهرم	9
3	1	1	1	0	1	العمرانية	10
4	1	1	1	1	1	6 اكتوبر	11
4	1	1	1	1	1	الشيخ زايد	12
4	1	1	1	1	1	الصف	13
4	1	1	1	1	1	اطفيح	14
4	1	1	1	1	1	ابو النمرس	15
4	1	1	1	1	1	الحوامدية	16
4	1	1	1	1	1	البدرشين	17
6	1	2	2	1	2	العياط	18
6	1	1	3	1	1	دهشور	19
4	1	1	1	1	1	الاتحاد الاقليمى	20
110	20	30	44	16	25	المجموع	
100	% 18.18	% 27.27	% 40	% 14.55	----	%	

تضم محافظة الجيزة عدد (21) إدارة للتضامن الاجتماعي حيث تخدم تلك الادارات العديد من المجتمعات الواقعه في نطاقها وتتنوع ما بين حضرية منتظمه واخري حضرية فقيره وعشوائيه وكذلك مجتمعات ريفيه ومستحدثه وصحراويه وقد تم تمثيل الادارات بعدد (١٩) اداره أى بنسبة

تعدت ( 90 % ) من الادارات التى تتكون منها المحافظة، وقد تعذر التطبيق فى إدارتي الواحات وكرداسة .

### التطبيق الميدانى :

تم تطبيق الدراسة فى عدد ( ٢٤ ) جمعيه اهليه اضافة الي تمثيل الاتحاد الاقليمي للجمعيات و المؤسسات الاهليه بالجيزه وهو المؤسسه المظله التي تشرف علي تلك الجمعيات و بذلك قد بلغت مؤسسات التطبيق ( ٢٥ ) مؤسسه ووفقًا للشروط التالية:

- (أ) ان تكون خدمات الرعاية الاجتماعيه ضمن ميدان عمل الجمعية .  
 (ب) تمثل الادارة من خلال جمعية او اكثر.  
 (ج) يتم تطبيق الاستبيان بكل جمعيه علي ثلاث مفردات علي الاقل وفقا لآتي (احد اعضاء مجلس الإدارة- أحد اعضاء فريق العمل التنفيذي - احد اعضاء الجمعيه العموميه - او المدير التنفيذي للجمعية ) وبلغت عينه الدراسه (١١٠) عضو يمثلون ( 25 ) جمعية أهلية .

وتم تطبيق الدراسه الميدانية وجمع البيانات في الفتره من 2018/1/2 حتي 2018/2/13.

الاساليب الاحصائية المستخدمة فى الدراسة :

استخدم الباحث الاساليب الاحصائية الآتية :

- التكرارات و النسب المئوية .
- المتوسط الحسابى و المتوسط النسبى المرجح .
- معاملات الارتباط .
- حساب الفروق بين المتوسطات باستخدام قيم ( ت ) .

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسه الاجابة على التساؤل الرئيسى التالى :

- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية؟  
 ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى ستة تساؤلات فرعية كما يلى :

- أ- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ؟
- ب- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ؟
- ج- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد التفاعل مع البيئة الخارجية ؟
- د- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد الخصائص المادية ؟
- هـ- ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد المحاسبية عند تخطيط الخدمات ؟
- و- ما أهم الخصائص التى يجب ان تتوفر فى مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية من وجهة نظر أعضاء العينة الكلية ؟

### نتائج الدراسة الميدانية

#### اولا : للاجابة على التساؤل الرئيسى :

- ينص التساؤل الرئيسى على ما يلى (ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية ؟ ) للاجابة على هذا التساؤل قام الباحث بتطبيق استمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية على اعضاء العينة و اللذين يبلغ عددهم ( 110 ) منهم ( 60 ) عضو من اعضاء الجمعية العمومية و العاملين فى فريق العمل)، (50) عضو من اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين بالجمعيات وكانت نسبة اعضاء الجمعيات العمومية و اعضاء فريق العمل (54.55 % ) من اجمالى العينة ، بينما جاءت نسبة اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين (46.45 %) وتم تصحيح الاستجابات على الاستمارة وحساب مجموع الدرجات حيث جاء مجموع درجات اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعية العمومية (1134 درجة) بينما جاء

مجموع درجات اعضاء مجالس الادارة (10229 درجة) وللتعرف على دلالة الفروق بين الدرجات قام الباحث بحساب قيمة ( ت ) لحساب الفروق بين الدرجات ، والجدول التالي يوضح قيم ( ت ) للفروق بين المجموع الكلى للدرجات لاستمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية .

### جدول (7)

#### الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى والانحرافات المعيارية لاستمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية

المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ( ت )	درجات الحرية	ق ( ت ) الجدولية	الدلالة
المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الادارات	50	140.40	8.53	0.069	108	1.96	غ.د
اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية	60	140.29	7.73				

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقدير المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات، وبين اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين فى متوسط الدرجات ، والاوزان النسبية لخصائص مؤسسات الرعاية الاجتماعية الذكية .

وبالتالى جاءت الاجابة على التساؤل الرئيسى و الذى ينص على ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية ؟

بأنه يوجد اتفاق بدرجة كبيرة بين اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية .

ثانيا : الإجابة على التساؤل الفرعى الاول :

وللإجابة على التساؤل الفرعى الاول و الذى ينص على (ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ؟ ) قام الباحث بتطبيق إستمارة تقدير الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية ، ثم قام بتصحيح كل مجموعة ثم قام بحساب الفروق بين المتوسطات بين الدرجة الكلية للبعد باستخدام معادلة ( ت ) للفروق بين المتوسطات للمجموعات المستقلة ، وقد اتبع الباحث هذه الخطوات فى سعيه للإجابة على باقى التساؤلات بالدراسة والجدول التالى يوضح النتائج :

#### جدول (8)

#### الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى و الانحرافات المعيارية لاستمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى بعد التخطيط الاستراتيجي

الدلالة	ق ( ت ) الجدولية	درجات الحرية	قيمة ( ت )	الانحراف المعيارى	المتوسط	ن	المجموعة
غ.د	1.97	108	0.423	1.75	28.95	50	المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات
				1.39	29.07	60	اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقدير المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات ، وبين اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات فى بعد ( التخطيط الاستراتيجي ) ، مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين فى متوسط الدرجات ، و الاوزان النسبية لخصائص جمعيات الرعاية الاجتماعية الذكية

ثم قام الباحث بحساب درجة كل عبارة بكلا المجموعتين ثم قام بترتيب الدرجات ترتيبا تنازليا و قام بحساب المتوسط النسبى و المتوسط المئوى و الجدول التالى يوضح ترتيب العبارات وفقا للاوزان النسبية لخصائص البعد الاول ( التخطيط الاستراتيجي ).

جدول ( 9 )

الأوزان النسبية و المتوسط النسبي المئوي لخصائص التخطيط الاستراتيجي

لأعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم

استجابات عضو جمعية عمومية وفريق عمل (ن=60)				استجابات عضو مجلس ادارة و مدير تنفيذي (ن=50)				العبرة	م
الترتيب	المتوسط المئوي	المتوسط النسبي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط المئوي	المتوسط النسبي	مجموع الدرجات		
الثاني	98.85	2.97	172	الثالث م	98.72	2.96	154	ضرورة صياغة المؤسسة لرؤية وتحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها لتنفيذ تلك الرؤية	1
السابع م	95.98	2.88	167	السادس م	97.44	2.92	152	وجود خطة تنفيذ الخدمات موضح بها الفلسفة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات جودة الخدمات	2
الاول	99.43	2.98	173	الاول	100	3.00	156	وضوح وتكامل الأدوار بين التخصصات المختلفة	3
التاسع	93.10	2.79	162	العاشر	91.03	2.73	142	وعلى قيادات المؤسسة باستخدام القيم التنظيمية	4
الثالث	97.70	2.93	170	الثاني	99.36	2.98	155	مهارة قيادات المؤسسة في استغلال الموارد البشرية	5
العاشر	92.53	2.78	161	التاسع	93.59	2.81	146	ضرورة وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة	6
السابع م	95.98	2.88	167	الثامن	94.87	2.85	148	توفر معايير ملائمة تقيس جودة خدمات المؤسسة	7
الرابع م	97.13	2.91	169	الخامس	98.08	2.94	153	الحرص علي التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل التنفيذي	8
الرابع م	97.13	2.91	169	السادس م	97.44	2.92	152	المراجعة الدورية لأنشطة وخدمات المؤسسة	9
الرابع م	97.13	2.91	169	الثالث م	98.72	2.96	154	وجود نظام فعال للتوجيه والاشراف المباشر	10



يتضح من الجدول وجود تقارب بين استجابات العينة الذين يمارسون إدارة المؤسسات الاجتماعية (أعضاء مجلس ادارات الجمعيات و المديرين التنفيذيين) والذين يتعاملون معهم (أعضاء فريق العمل وأعضاء الجمعية العمومية):

- حيث جاء فى الترتيب الاول (وضوح وتكامل الأدوار بين التخصصات المختلفة) لدى كلا المجموعتين، وحصلت على وزن نسبي (3.00) ، ومجموع كلى(156) لدى مجموعة المديرين ، وحصلت على متوسط نسبي قدرة (2.98) ، ومجموع كلى (173) لدى مجموعة فريق العمل وعضو جمعية عمومية.

- وجاء فى المركز الثانى لدى اعضاء مجلس الادارة (مهارة قيادات المؤسسة فى استغلال الموارد البشرية ) حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.98) ، ومجموع كلى(155) بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز الثالث ، حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.93) ، ومجموع كلى (170) وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.

- جاء فى المركز الثالث مكرر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (وجود نظام فعال للتوجيه والاشراف المباشر ) حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.96) ، ومجموع كلى(154) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز الرابع مكرر بمتوسط نسبي قدرة (2.91) ، ومجموع كلى(169) ، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.

- جاء فى المركز الثالث مكرر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (ضرورة صياغة المؤسسة لرؤية وتحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها لتنفيذ تلك الرؤية)، حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.96)، ومجموع كلى(154)، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز الثانى حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.97) ، ومجموع كلى (172)، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.

- جاء فى المركز الخامس لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (الحرص علي التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل التنفيذي) حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.94)، ومجموع كلى(153)، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل

- فى المركز الرابع مكرر حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.91) ، ومجموع كلى(169)، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.
- جاء فى المركز السادس مكرر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (وجود خطة تنفيذ الخدمات موضح بها الفلسفة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات جودة الخدمات) ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.92) ، ومجموع كلى(152) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز السابع مكرر ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.88) ، ومجموع كلى(167) ، وهذا يوضح وجود تقارب بين.
- جاء فى المركز السادس مكرر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (المراجعة الدورية لأنشطة وخدمات المؤسسة) ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.92) ، ومجموع كلى(152) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز الرابع مكرر ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.91) ، ومجموع كلى(169)، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.
- جاء فى المركز الثامن مكرر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (توفر معايير ملائمة تقيس جودة خدمات المؤسسة)، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.85)، ومجموع كلى(148) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز السابع مكرر، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.88) ، ومجموع كلى(167) وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.
- جاء فى المركز التاسع لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (ضرورة وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة ) ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.81) ، ومجموع كلى(146) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز العاشر ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2،78) ، ومجموع كلى(161)، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.
- جاء فى المركز العاشر لدى اعضاء مجلس الادارة و المديرين (بوعي قيادات المؤسسة باستخدام القيم التنظيمية) ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.73) ، ومجموع

كلى (142) ، بينما جاء فى استجابات اعضاء الجمعيات العمومية وفريق العمل فى المركز التاسع ، حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.79)، ومجموع كلى (162)، وهذا يوضح وجود تقارب بين المجموعتين.

ثالثا : الاجابة على التساؤل الفرعى الثانى :

ولاجابة على التساؤل الفرعى الثانى و الذى ينص على (ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد إدارة التغيير والتطوير التنظيمي؟) قام الباحث باتباع الخطوات السابقة.

و الجدول التالى يوضح النتائج :

#### جدول (10)

**الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى و الانحرافات المعيارية لاستمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى بعد إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**

الدلالة	ق ( ت ) الجدولية	درجات الحرية	قيمة ( ت )	الانحراف المعيارى	المتوسط	ن	المجموعة
غ.د	1.97	108	0.373	2.23	27.86	50	المديرين التنفيذية و اعضاء مجالس الادارات
				2.17	28.02	60	اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقدير المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات، و بين اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات فى بعد (إدارة التغيير والتطوير التنظيمي) ، مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين فى متوسط الدرجات، و الأوزان النسبية لخصائص جمعيات الرعاية الاجتماعية الذكية.

ثم قام الباحث بحساب درجات كل عبارة بكلا المجموعتين ثم قام بترتيب الدرجات ترتيبا تنازليا و قام بحساب المتوسط النسبى و المتوسط المئوى و الجدول التالى يوضح ترتيب العبارات وفقا للأوزان النسبية لخصائص هذا البعد.

جدول (11)

الأوزان النسبية والمتوسط النسبي المنوي لخصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي  
لأعضاء العينة الذين يمارسون إدارة المؤسسات وأعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم

استجابات عضو جمعية عمومية وفريق عمل (ن = 60)				استجابات عضو مجلس إدارة و مدير تنفيذي (ن = 50)				العبارة	م
الترتيب	المتوسط المنوي	المتوسط النسبي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط المنوي	المتوسط النسبي	مجموع الدرجات		
السابع	91.95	2.76	160	الخامس م	93.59	2.81	146	الإيمان بحتمية إحداث تغييرات مخططة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها	11
العاشر	83.91	2.52	146	العاشر	85.26	2.56	133	التركيز علي الأهداف الجماعية غير التقليدية	12
الثامن	91.38	2.74	159	التاسع	90.38	2.71	141	إجراء دراسات تحليلية لأوجه القصور وجوانب القوة	13
الثاني	97.13	2.91	169	الأول	98.72	2.96	154	الاهتمام بتدعيم الثقة بين العاملين مما يزيد معدلات الرضا الوظيفي لديهم	14
التاسع	90.80	2.72	158	الرابع	94.87	2.85	148	مشاركة العاملين بالمؤسسة في عمليات صنع واتخاذ القرارات	15
السادس	92.53	2.78	161	الخامس م	93.59	2.81	146	التغييرات تشمل الهياكل التنظيمية بالمؤسسة ( إدارات - أقسام ..... الخ)	16
الرابع	94.25	2.83	164	الثامن	91.03	2.73	142	تدعيم الاتجاهات والقيم الابتكارية لدي الأفراد بالمؤسسة علي كافة مستوياتهم ( تنفيذيين - قيادة وسطي - قيادات عليا )	17
الأول	98.28	2.95	171	الثاني م	96.79	2.90	151	تحسين نظم التعامل مع الضغوط و الأزمات التي قد تواجه المؤسسة	18
الخامس	93.10	2.79	162	السلع	92.95	2.79	145	ضرورة وجود نظام معلوماتي دقيق	19
الثالث	95.40	2.86	166	الثاني م	96.79	2.90	151	التنبؤ بالفرص المستقبلية .(التهديدات والمخاطر المحتملة الحدوث للمؤسسة مستقبلا)	20

يتضح من الجدول وجود تقارب بين بعض الاستجابات لأعضاء مجالس ادارات الجمعيات والمديرين التنفيذيين واعضاء الجمعية العمومية وفريق العمل ، كما يوجد تباعد فى ترتيب بعض العبارات كما يلى :

1- العبارات التى بينها تقارب :

- حيث جاء فى الترتيب العاشر لدى المجموعتين العبارة الثانية والتى تنص على (التركيز على الأهداف الجماعية غير التقليدية ) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.56)، ومجموع درجات قدرة ( 133 ) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب (العاشر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.52) ، ومجموع كلى قدرة (146).
- حيث جاء فى الترتيب الاول لدى مجموعة المديرين العبارة (الاهتمام بتدعيم الثقة بين العاملين مما يزيد معدلات الرضا الوظيفي لديهم) بمتوسط نسبى قدرة (2.96) ، ومجموع كلى قدرة (154)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثانى بمتوسط نسبى قدرة (2.91) ومجموع كلى قدرة (169) .
- و جاء فى الترتيب الثانى مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة (تحسين نظم التعامل مع الضغوط والأزمات التى قد تواجه المؤسسة ) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.90) ، ومجموع كلى قدرة (151)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الأول بمتوسط نسبى قدرة (2.95) ، ومجموع كلى قدرة (171).
- وجاء فى الترتيب الثانى مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة (التنبؤ بالفرص المستقبلية (التهديدات والمخاطر محتملة الحدوث للمؤسسة مستقبلا) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.90) ، ومجموع كلى قدرة (151)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث بمتوسط نسبى قدرة (2.86) ، ومجموع كلى قدرة (166).
- وجاء فى الترتيب الخامس مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة (التغييرات تشمل الهياكل التنظيمية بالمؤسسة ( إدارات - أقسام ... الخ ) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة

- (2.81) ، ومجموع كلى قدرة (146) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السادس بمتوسط نسبى قدرة (2.78) ، ومجموع كلى قدرة (161).
- وجاء فى الترتيب الخامس مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة ( الايمان بحتمية إحداث تغييرات مخططة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها ) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.81) ، ومجموع كلى قدرة (161) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السابع بمتوسط نسبى قدرة (2.76) ، ومجموع كلى قدرة (160) .
- و جاء فى الترتيب التاسع لدى مجموعة المديرين العبارة (اجراء دراسات تحليلية لأوجه القصور وجوانب القوة) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.71)، ومجموع كلى قدرة (141) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثامن بمتوسط نسبى قدرة (2.74) ، ومجموع كلى قدرة (159).
- 2- العبارات التى بينها اختلاف :
- جاء فى الترتيب الرابع مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة (مشاركة العاملين بالمؤسسة فى عمليات صنع واتخاذ القرارات ) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.85) ، ومجموع كلى قدرة (148)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب التاسع بمتوسط نسبى قدرة ( 2.72) ، ومجموع كلى قدرة (158) ، وهذا يشير إلى إدراك القائمين على الإدارة بأهمية مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرار وهذا شيء جيد.
- جاء فى الترتيب الثامن لدى مجموعة المديرين العبارة (تدعيم الاتجاهات والقيم الابتكارية لدى الأفراد بالمؤسسة علي كافة مستوياتهم ( تنفيذيين - قيادة وسطي - قيادات عليا) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة ( 2.73 ) ، ومجموع كلى قدرة (142) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الرابع بمتوسط نسبى قدرة ( 2.83 ) ، ومجموع كلى قدرة (164) وهذا يشير إلى رغبة العاملين بإتاحة الفرص لديهم على الابتكارات وتدعيم طرق إبداعهم وذلك بعد تدريبهم.

- جاء فى الترتيب السابع لدى مجموعة المديرين العبارة (ضرورة وجود نظام معلوماتي دقيق) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة ( 2.79 ) ، ومجموع كلى قدرة ( 145 ) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الخامس بمتوسط نسبى قدرة (2.79)، ومجموع كلى قدرة (162) ، وهذا يشير الى قناعة القائمين على التنفيذ بجدوى وجود نظام معلوماتي دقيق لكفاءة وفاعلية الأداء.

- رابعا : الاجابة على التساؤل الفرعى الثالث : والذى ينص على (ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد التفاعل مع البيئة الخارجية ؟ )  
- قام الباحث باتباع الخطوات السابقة، والجدول التالى يوضح النتائج :

#### جدول (12)

#### الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى و الانحرافات المعيارية لاستمارة الأوزان النسبية

#### لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى بعد التفاعل مع البيئة الخارجية

المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة ( ت )	درجات الحرية	ق ( ت ) الجدولية	الدلالة
المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات	50	27.57	2.17	0.300	108	1.97	غ.د
اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية	60	27.44	1.86				

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقدير المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات ، وبين اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات فى بعد (التفاعل مع البيئة الخارجية ) ، مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين فى متوسط الدرجات ، والاوزان النسبية لخصائص جمعيات الرعاية الاجتماعية الذكية

ثم قام الباحث بحساب درجات كل عبارة بكلا المجموعتين ثم قام بترتيب الدرجات ترتيبا تنازليا وقام بحساب المتوسط النسبى و المتوسط المئوى و الجدول التالى يوضح ترتيب العبارات وفقا للاوزان النسبية لخصائص البعد الثالث ( التفاعل مع البيئة الخارجية ).

جدول (13)

الأوزان النسبية والمتوسط النسبي المنوى لخصائص التفاعل مع البيئة الخارجية لأعضاء  
العينة الذين يمارسون إدارة المؤسسات وأعضاء العينة الذين يتعاملون معهم

استجابات عضو جمعية عمومية وفريق عمل (ن = 60)			استجابات عضو مجلس إدارة و مدير تنفيذي (ن = 50)				العبارة	م	
الترتيب	المتوسط النسبي	المتوسط المنوى	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط النسبي	المتوسط المنوى			مجموع الدرجات
التاسع م	2.31	77.01	134	التاسع	2.31	76.92	120	الاهتمام المستمر بأراء العملاء (المستفيدين من خدمات المؤسسة )	21
التاسع م	2.31	77.01	134	العاشر	2.25	75.00	117	الوعي بالمنافسين	22
السابع م	2.79	93.10	162	الثامن	2.73	91.03	142	الحرص علي استثمار موارد المجتمع (مؤسسات - قيادات رسمية - بناءات القوي - موارد مادية .... الخ	23
الاول م	2.97	98.85	172	الاول م	2.96	98.72	154	وجود نظام للتواصل الفعال بين المؤسسة والمجتمع الذي تخدمه	24
الخامس م	2.81	93.68	163	السادس	2.79	92.95	145	الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجات افراده	25
الخامس م	2.81	93.68	163	السابع	2.77	92.31	144	الالمام الكافي بالخصائص الديموجرافية للمجتمع الذي تخدمه المؤسسة	26
الرابع	2.90	96.55	168	الاول م	2.96	98.72	154	المراجعة المستمرة لشروط تقديم الخدمة لتتناسب مع طبيعة المستفيدين وخصائصهم	27
الاول م	2.97	98.85	172	الاول م	2.96	98.72	154	الوعي بمنظومة اللوائح والقوانين التي تعمل المؤسسة في ضوءها مع مرونة التطبيق لصالح المستفيدين	28
الثالث	2.91	97.13	169	الرابع	2.90	96.76	151	الحرص علي التعاون مع مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها لصالح المستفيدين من خدمات المؤسسة	29
السابع م	2.79	93.10	162	الخامس	2.83	94.23	147	التفاعل مع الازمة المجتمعية وتقديم التسهيلات المطلوبة	30



يتضح من الجدول وجود تقارب بين بعض الاستجابات لأعضاء مجالس ادارات الجمعيات والمديرين التنفيذيين بالجمعيات واعضاء الجمعية العمومية و فريق العمل ، كما يوجد تباعد فى ترتيب بعض العبارات كما يلى :

#### 1- العبارات التى بينها تقارب :

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى المجموعتين العبارة الثامنة والتى تنص على ( الوعي بمنظومة اللوائح والقوانين التى تعمل المؤسسة فى ضوءها مع مرونة التطبيق لصالح المستفيدين) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.96) ، ومجموع درجات قدرة (154) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب (الاول مكرر) بمتوسط نسبى قدرة (2.97) ، ومجموع كلى قدرة (172).
- كما جاء فى الترتيب الاول مكررا ايضا لدى المجموعتين العبارة الثانية والتى تنص على ( وجود نظام للتواصل الفعال بين المؤسسة والمجتمع الذى تخدمه) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.96) ، ومجموع درجات قدرة (154) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب ( الاول مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.97) ، ومجموع كلى قدرة (172).
- جاء فى الترتيب التاسع لدى المجموعتين العبارة الاولى والتى تنص على " الاهتمام المستمر بأراء العملاء (المستفيدين من خدمات المؤسسة ) " حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.31) ، ومجموع درجات قدرة (120) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب ( التاسع ) بمتوسط نسبى قدرة (2.31) ، ومجموع كلى قدرة (134).
- جاء فى الترتيب السادس لدى مجموعة المديرين العبارة (الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجات افراده) بمتوسط نسبى قدرة ( 2.79) ، ومجموع كلى قدرة (145) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الخامس مكرر بمتوسط نسبى قدرة (2.81) ومجموع كلى قدرة (163).

- جاء فى الترتيب العاشر لدى مجموعة المديرين العبارة (الوعي بالمنافسين) بمتوسط نسبي قدرة (2.25) ، ومجموع كلى قدرة (117) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب التاسع مكرر بمتوسط نسبي قدرة ( 2.31 ) ومجموع كلى قدرة ( 134 ).
- جاء فى الترتيب الثامن لدى مجموعة المديرين العبارة (الحرص علي استثمار موارد المجتمع (مؤسسات - قيادات رسمية - بناءات القوي - موارد مادية .... الخ) بمتوسط نسبي قدرة ( 2.73 )، ومجموع كلى قدرة (142) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب التاسع مكرر بمتوسط نسبي قدرة (2.79) ومجموع كلى قدرة ( 162 ).
- جاء فى الترتيب السابع لدى مجموعة المديرين العبارة الالمام الكافي بالخصائص الديموجرافية للمجتمع الذي تخدمه المؤسسة) بمتوسط نسبي قدرة (2.77) ، ومجموع كلى قدرة (144) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب التاسع مكرر بمتوسط نسبي قدرة (2.81) ومجموع كلى قدرة (163).
- جاء فى الترتيب الرابع لدى مجموعة المديرين العبارة الحرص علي التعاون مع مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها لصالح المستفيدين من خدمات المؤسسة بمتوسط نسبي قدرة ( 2.90 ) ، ومجموع كلى قدرة (151) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث مكرر بمتوسط نسبي قدرة (2.91) ومجموع كلى قدرة ( 169 ).

#### العبارات التى بينها اختلاف :

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة (المراجعة المستمرة لشروط تقديم الخدمة لتناسب مع طبيعة المستفيدين وخصائصهم ) حيث حصلت على متوسط نسبي قدرة (2.96) ، ومجموع كلى قدرة (154) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الرابع بمتوسط نسبي قدرة (2.90) ، ومجموع كلى قدرة (168) ، وهذا يشير الى إدراك تام من القائمين على الإدارة بأهمية

عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة وعمليات التقييم كأحد أهم خصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية.

- جاء فى الترتيب الخامس لدى مجموعة المديرين العبارة (التفاعل مع الازمة المجتمعية وتقديم التسهيلات المطلوبة) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.96) ، ومجموع كلى قدرة (147) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السابع بمتوسط نسبى قدرة (2.79)، ومجموع كلى قدرة (162)، وهذا يشير الى حرص القيادات الإدارية ووعيها بأن التفاعل مع الأزمات أصبح من أهم خصائص المؤسسات الذكية خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات.

خامسا : الاجابة على التساؤل الفرعى الرابع :

يشير التساؤل الفرعى الرابع الى ما يلى :

" ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد الخصائص المادية ؟ اتبع الباحث الخطوات السابقة وفيما يلي النتائج:

**جدول (14)**

**الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى ودرجات كل عبارة و الانحرافات المعيارية لاستمارة الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى بعد (الخصائص المادية)**

الدلالة	ق( ت ) الجدولية	درجات الحرية	قيمة ( ت )	الانحراف المعيارى	المتوسط	ن	المجموعة
غ.د	1.97	108	0.34	2.05	27.67	50	المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات
				2.22	27.52	60	اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقدير المديرين التنفيذيين و اعضاء مجالس الادارات، وبين اعضاء فريق العمل و اعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات فى بعد (الخصائص المادية) حيث جاءت قيمة (ت) ( 0.34 ) وهى اقل من قيمة (ت) الجدولية التى بلغت

( 1.97 ) ، مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين في متوسط الدرجات ، والاوزان النسبية لخصائص جمعيات الرعاية الاجتماعية الذكية.

ثم قام الباحث بحساب درجات كل عبارة بكلا المجموعتين ثم قام بترتيب الدرجات ترتيبا تنازليا وقام بحساب المتوسط النسبي و المتوسط المئوى و الجدول التالى يوضح ترتيب العبارات وفقا للاوزان النسبية لخصائص البعد الرابع ( الخصائص المادية ) وكذلك يوضح مجموع الدرجات و المتوسط النسبي و المتوسط النسبي المئوى لكل عبارة.

### جدول (15)

#### الاوزان النسبية و المتوسط النسبي المئوى للخصائص المادية

#### لاعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة الذين يتعاملون معهم

استجابات عضو جمعية عمومية وفريق عمل (ن= 60 )			استجابات عضو مجلس ادارة و مدير تنفيذى (ن= 50 )				العبارة	م	
الترتيب	المتوسط المئوى	المتوسط النسبي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط المئوى	المتوسط النسبي			مجموع الدرجات
العاشر	64.94	1.95	113	العاشر	64.74	1.94	101	استخدام أدوات عالية التقنية	31
السادس	95.40	2.86	166	السابع	92.95	2.79	145	المهارة في جذب الجهات المانحة والتمويل والاستفادة منها في تمويل مشروعات المؤسسة	32
الاول	98.85	2.97	172	الاول م	98.08	2.94	153	ايمان جميع الأفراد بالمؤسسة بجدوي عملية تقليل الهدر ( الفاقد )	33
الثالث م	96.55	2.90	168	الرابع م	96.15	2.88	150	الحرص علي تحسين مناخ العمل (اضاءة- تهوية ..... الخ )	34
التاسع	87.93	2.64	153	التاسع	86.54	2.60	135	المهارة في إدارة المعرفة	35
الثالث م	96.55	2.90	168	السادس	94.87	2.85	148	الايمان بالمنافسة الذكية والتي تقوم علي أساسه إحداث التغيير السريع	36
السابع م	93.68	2.81	163	الرابع م	96.15	2.88	150	المهارة في اكتشاف القيم المضافة واستثمارها لصالح المستفيدين	37
السابع م	93.68	2.81	163	الثامن	92.31	2.77	144	أن تلائم المرافق والبنية طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	38

الثانى	98.28	2.95	171	الثالث	97.44	2.92	152	التشكيل السليم لفرق العمل بمشروعات المؤسسة ضماناً لجودة الخدمات ومن ثم رضاء العملاء	39
الثالث م	96.55	2.90	168	الاول م	98.08	2.94	153	المهارة في التشبيك مع مؤسسات أخرى وإقامة الشراكات معها تديماً لأنشطة المؤسسة	40

يتضح من الجدول وجود تقارب بين بعض الاستجابات لأعضاء مجالس ادارات الجمعيات والمديرين التنفيذيين للجمعيات و اعضاء الجمعية العمومية و فريق العمل ، كما يوجد تباعد فى ترتيب بعض العبارات كما يلى :

## 2- العبارات التى بينها تقارب :

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى المجموعتين العبارة رقم ( 33 ) والتي تنص على (ايمان جميع الأفراد بالمؤسسة بجدوي عملية تقليل الهدر ( الفاقد)) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.94) ، ومجموع درجات قدرة (153) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب (الاول مكرر) بمتوسط نسبى قدرة (2.97) ، ومجموع كلى قدرة (172).
- كما جاء فى الترتيب التاسع لدى المجموعتين العبارة رقم (35) والتي تنص على (المهارة فى إدارة المعرفة) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.90)، ومجموع درجات قدرة (135) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب (الاول مكرر) بمتوسط نسبى قدرة (2.64) ، ومجموع كلى قدرة (153) .
- جاء فى الترتيب العاشر لدى المجموعتين العبارة رقم (31) والتي تنص على " استخدام أدوات عالية التقنية " حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (1.94)، ومجموع درجات قدرة (101) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب ( العاشر) ايضا بمتوسط نسبى قدرة (1.95)، ومجموع كلى قدرة (113) .

- جاء فى الترتيب الثامن لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 38 ) والتي تنص على (أن تلائم المرافق والبنية طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة) بمتوسط نسبي قدرة (2.77) ، ومجموع كلى قدرة (144) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السابع مكرر بمتوسط نسبي قدرة ( 2.81 ) ومجموع كلى قدرة (163).

- جاء فى الترتيب الرابع مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 34 ) (الحرص علي تحسين مناخ العمل (اضاءة 0 تهوية ..... الخ ) بمتوسط نسبي قدرة (2.88) ، ومجموع كلى قدرة (150) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث مكرر بمتوسط نسبي قدرة (2.90) ومجموع كلى قدرة (168).

- جاء فى الترتيب السابع لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 32 ) والتي تنص على (المهارة في جذب الجهات المانحة والممولة والاستفادة منها في تمويل مشروعات المؤسسة) بمتوسط نسبي قدرة (2.79) ، ومجموع كلى قدرة (145) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السادس بمتوسط نسبي قدرة (2.86) ومجموع كلى قدرة (166).

- جاء فى الترتيب الثالث لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 39 ) والتي تنص على (التشكيل السليم لفرق العمل بمشروعات المؤسسة ضماناً لجودة الخدمات ومن ثم رضا العملاء) بمتوسط نسبي قدرة (2.92) ، ومجموع كلى قدرة (152) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثانى بمتوسط نسبي قدرة (2.95) ومجموع كلى قدرة (171).

### 3- العبارات التى بينها اختلاف :

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 40 ) والتي تنص على (المهارة في التشبيك مع مؤسسات أخرى وإقامة الشراكات معها تدعيماً لأنشطة المؤسسة) بمتوسط نسبي قدرة (2.94) ، ومجموع كلى قدرة (153)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث مكرر

- بمتوسط نسبى قدرة (2.90) ومجموع كلى قدرة (168)، وهذا يشير الى قناعة من يدير بأهمية التشبيك وجدوى التكتلات لما تقدمه من تدعيمات لصالح العمل.
- جاء فى الترتيب الرابع مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 37 ) والتي تنص على (المهارة فى اكتشاف القيم المضافة واستثمارها لصالح المستفيدين ) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.88) ، ومجموع كلى قدرة (155) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب السابع بمتوسط نسبى قدرة (2.81) ، ومجموع كلى قدرة (163)، وهذا يشير الى أن منظومة القيم المضافة ومشتملاتها مازالت غير متفق عليها لدى جميع العاملين فى مجال الرعاية الاجتماعية.
- جاء فى الترتيب السادس لدى مجموعة المديرين العبارة (الايمان بالمنافسة الذكية والتي تقوم علي أساسه إحداث التغيير السريع) حيث حصلت على متوسط نسبى قدرة (2.85) ، ومجموع كلى قدرة (148)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث مكرر بمتوسط نسبى قدرة (2.90) ، ومجموع كلى قدرة (168)، وهذا يشير الى أنه لا تزال هناك خلافات فى وجهات النظر حول المنافسة وأنواع المنافسين ... إلخ.

#### سادسا : الاجابة على التساؤل الفرعى الخامس

يشير التساؤل الفرعى ال الخامس ما يلى :

" ما مدى اتفاق اعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى تقدير الأوزان النسبية فى بعد المحاسبية عند التخطيط ؟ " قام الباحث باتباع نفس الخطوات السابق الإشارة إليها والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (16)

الفروق بين متوسط درجات المجموع الكلى ودرجات كل عبارة و الانحرافات المعيارية لاستمارةالأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية فى بعد ( المحاسبية عند التخطيط )

الدلالة	ق ( ت ) الجدولية	درجات الحرية	قيمة ( ت )	الانحراف المعيارى	المتوسط	ن	المجموعة
غ.د	1.97	108	0.27	2.53	28.34	50	المديرين التنفيذيين واطباء مجالس الادارات
				2.58	28.21	60	اطباء فريق العمل واطباء الجمعيات العمومية

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسط تقدير المديرين التنفيذيين و اطباء مجالس الادارات ، وبين متوسط تقدير اطباء فريق العمل و اطباء الجمعيات العمومية للجمعيات فى بعد (المحاسبية والتخطيط ) حيث جاءت قيمة ( ت ) ( 0.27) وهى اقل من قيمة ( ت ) الجدولية التى بلغت ( 1.97 ) ، مما يشير الى وجود تقارب بين كلا من المجموعتين فى متوسط الدرجات ، والاوزان النسبية لخصائص جمعيات الرعاية الاجتماعية الذكية.

ثم قام الباحث بحساب درجات كل عبارة بكلا المجموعتين ثم قام بترتيب الدرجات ترتيبا تنازليا وقام بحساب المتوسط النسبى والمتوسط المئوى و الجدول التالى يوضح ترتيب العبارات وفقا للاوزان النسبية لخصائص البعد الخامس (المحاسبية عند تخطيط الخدمات) والجدول التالى يوضح مجموع الدرجات والمتوسط النسبى والمتوسط المئوى لكل عبارة.



جدول (17)

الأوزان النسبية و المتوسط النسبي المنوى لآراء أعضاء العينة الذين يمارسون ادارة المؤسسات

و اعضاء العينة اللذين يتعاملون معهم فى بعد ( المحاسبية عند التخطيط )

استجابات عضو جمعية عمومية وفريق عمل ( ن = 60 )			استجابات عضو مجلس ادارة و مدير تنفيذى ( ن = 50 )			العبارة	م
الترتيب	المتوسط المنوى	المتوسط النسبى	الترتيب	المتوسط المنوى	المتوسط النسبى		
الاول م	100.00	3.00	الثالث م	98.72	2.96	المهارة في تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	41
الاول م	100.00	3.00	الاول م	99.36	2.98	المهارة في تحليل التكلفة و العائد عند المفاضلة بين مشروعات الرعاية الاجتماعية	42
الثالث م	99.43	2.98	الثالث م	98.72	2.96	المهارة في تحديد تكلفة الفرص البديلة ( المكاسب الضائعة نتيجة اختيار بديل معين )	43
الخامس	97.13	2.91	الخامس	97.44	2.92	المهارة في تحديد حجم المشروع ومدته وجمله المستفيدين وحجم استفادتهم	44
الثالث م	99.43	2.98	الاول م	99.36	2.98	المهارة في التعامل مع معوقات استخدام تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لمشروعات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	45
السادس	91.38	2.74	السادس	91.67	2.75	استخدام أسلوب البرمجة الخطية كأحد أساليب المحاسبية عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	46
التاسع م	87.93	2.64	العاشر	87.18	2.62	الاعتماد علي البرمجة الخطية في تحليل المشكلات وتحديد ابعادها	47
السابع م	90.80	2.72	الثامن	98.74	2.69	المهارة في برمجة الحلول والبدائل المناسبة	48
السابع م	90.80	2.72	السابع	90.38	2.71	استخدام البرمجة الخطية في تقييم احتياجات الأهالي	49
التاسع م	87.93	2.64	التاسع	87.82	2.63	المهارة في تذليل العقبات التي تحول دون استخدام البرمجة الخطية	50

يتضح من الجدول وجود تقارب بين بعض الاستجابات لأعضاء مجلس ادارات الجمعيات والمديرين التنفيذيين للجمعيات واعضاء الجمعية العمومية و فريق العمل ، كما يوجد تباعد فى ترتيب بعض العبارات كما يلى :

#### 4- العبارات التى بينها تقارب :

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى المجموعتين العبارة رقم ( 42 ) والتى تنص على (المهارة فى تحليل التكلفة و العائد عند المفاضلة بين مشروعات الرعاية الاجتماعية) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.98) ، ومجموع درجات قدرة (155) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب ( الاول مكرر) بمتوسط نسبى قدرة (3.00) ، ومجموع كلى قدرة ( 174 ) .

- كما جاء فى الترتيب الثالث لدى المجموعتين العبارة رقم ( 43 ) والتى تنص على (المهارة فى تحديد تكلفة الفرص البديلة ( المكاسب الضائعة نتيجة اختيار بديل معين )) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.96) ، ومجموع درجات قدرة (154) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب ( الثالث مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.98) ، ومجموع كلى قدرة ( 173 ) .

- كما جاء فى الترتيب الخامس لدى المجموعتين العبارة رقم ( 44 ) والتى تنص على (المهارة فى تحديد حجم المشروع ومدته وجملة المستفيدين وحجم استفادتهم ) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.92) ، ومجموع درجات قدرة (152) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب ( الخامس ) بمتوسط نسبى قدرة (2.91) ، ومجموع كلى قدرة ( 169 ) .

- كما جاء فى الترتيب السادس لدى المجموعتين العبارة رقم ( 46 ) والتى تنص على (استخدام أسلوب البرمجة الخطية كأحد أساليب المحاسبية عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة ) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى

- قدره (2.71) ، ومجموع درجات قدرة (141) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب (السادس) بمتوسط نسبى قدرة (2.74) ، ومجموع كلى قدرة (159) .
- كما جاء فى الترتيب السابع لدى المجموعتين العبارة رقم ( 49 ) والتي تنص على (استخدام البرمجة الخطية في تقديم احتياجات الأهالي ) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.71) ، ومجموع درجات قدرة ( 141) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب ( السابع مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.72) ، ومجموع كلى قدرة (158) .
- كما جاء فى الترتيب التاسع لدى المجموعتين العبارة رقم ( 50 ) والتي تنص على (المهارة في تذليل العقبات التي تحول دون استخدام البرمجة الخطية ) حيث حصلت العبارة لدى مجموعة المديرين على متوسط نسبى قدره (2.63) ، ومجموع درجات قدرة ( 137 ) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الترتيب ( التاسع مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.64) ، ومجموع كلى قدرة (153) .
- كما جاء فى الترتيب الثامن لدى مجموعة المديرين و اعضاء مجلس الادارة العبارة رقم ( 48 ) والتي تنص على (المهارة في برمجة الحلول والبدائل المناسبة) حيث حصلت العبارة على متوسط نسبى قدره (2.69) ، ومجموع درجات قدرة (140)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب (السابع مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة ( 2.72 ) ، ومجموع كلى قدرة (158).
- كما جاء فى الترتيب العاشر لدى مجموعة المديرين و اعضاء مجلس الادارة العبارة رقم ( 47 ) والتي تنص على ( الاعتماد علي البرمجة الخطية في تحليل المشكلات وتحديد ابعادها ) حيث حصلت العبارة على متوسط نسبى قدره (2.62) ، ومجموع درجات قدرة ( 136 ) ، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب ( التاسع مكرر ) بمتوسط نسبى قدرة (2.64) ، ومجموع كلى قدرة (153).

2- العبارات التى بينها اختلاف :

- جاء فى الترتيب الثالث مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 41 ) والتي تنص على ( المهارة فى تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة ) بمتوسط نسبى قدرة (2.96) ، ومجموع كلى قدرة (154)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الاول مكرر بمتوسط نسبى قدرة (3.00) ومجموع كلى قدرة (174)، وهذا يشير الى إدراك فريق العمل إلى أهمية تحليل التكلفة للخدمات ويرجع ذلك إلى أن أغلب أعضاء العينة ممن حصلوا على دورات تدريبية فى التخطيط.

- جاء فى الترتيب الاول مكرر لدى مجموعة المديرين العبارة رقم ( 45 ) والتي تنص على ( المهارة فى التعامل مع معوقات استخدام تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لمشروعات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة ) بمتوسط نسبى قدرة (2.98) ، ومجموع كلى قدرة (155)، بينما جاءت نفس العبارة لدى مجموعة اعضاء الجمعيات العمومية وفرق العمل فى الترتيب الثالث مكرر بمتوسط نسبى قدرة (2.98) ومجموع كلى قدرة (173) وهذا يشير إلى أن عمليات تحليل التكلفة للخدمات لا تزال إجراءات حديثة نسبياً قد لا يدركها الكثير من العاملين فى ميدان الرعاية الاجتماعية.

سابعا : الاجابة على التساؤل الفرعى السادس

يشير التساؤل الفرعى السادس ما يلى :

" ما أهم الخصائص التى يجب أن تتوفر فى مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية من من وجهة نظر أعضاء العينة الكلية؟ " للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بتصحيح الاستمارة و تم حساب مجموع كل عبارة وحساب الوزن النسبى والمتوسط النسبى وترتيب الخصائص وفقا للمتوسط النسبى لدى جميع اعضاء العينة، وبعد ان قام الباحث بالتحليل لكل بعد من الابعاد وترتيب الدرجات وفقا للعينة ككل، قام الباحث بتحديد الاوزان النسبية لخصائص كل بعد بغرض اعداد مقترح لأداة تقيس مدى توافر الخصائص الذكية لدى المؤسسة .

ويشير الباحث الى ان هذه الاداة تستخدم لكل بعد على حدى كما يمكن استخدامها ككل، حيث يمكن قياس مدى ما يتوفر لدى مؤسسة ما من خصائص المؤسسة الذكية ، كما يمكن حساب كل بعد كما يلي:

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي:

### جدول (18)

أداة لتحديد ما اذا كانت المؤسسة مؤهلة لتكون ذكية فى مجال ( التخطيط الاستراتيجى )

م	الخصائص	الدرجة الكلية	المتوسط النسبى	الترتيب حسب الأهمية النسبية	تواجد الخاصية او عدمه
1	وضوح وتكامل الأدوار بين التخصصات المختلفة	329	2.99	1	
2	ضرورة صياغة المؤسسة لرؤية وتحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها لتنفيذ تلك الرؤية	326	2.96	2	
3	مهارة قيادات المؤسسة فى استغلال الموارد البشرية	325	2.95	3	
4	وجود نظام فعال للتوجيه والارشاف المباشر	323	2.94	4	
5	الحرص على التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل التنفيذي	322	2.93	5	
6	المراجعة الدورية لأنشطة وخدمات المؤسسة	321	2.92	6	
7	وجود خطة تنفيذ الخدمات موضح بها الفلسفة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات جودة الخدمات	319	2.90	7	
8	توفر معايير ملائمة تقيس جودة خدمات المؤسسة	315	2.86	8	
9	ضرورة وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة	307	2.79	9	
10	وعي قيادات المؤسسة باستخدام القيم التنظيمية	304	2.76	10	
	المجموع				

يتضح من الجدول إختلاف الوزن النسبى الذى حصلت عليه كل عبارة ، إذا توافرت الخصائص العشرة لدى المؤسسة فهذا يشير الى ان المؤسسة مؤهلة لكى تكون مؤسسة ذكية فى مجال التخطيط الاستراتيجى ، اما إذا توافرت الخمس خصائص الاولى كان هذا مؤشر الى ان المؤسسة لديها الاستعداد لتكون مؤسسة ذكية فى مجال التخطيط الاستراتيجى ، اما اذا توافر لدى المؤسسة

اقل من خمس خصائص فهذا مؤشر الى ان المؤسسة فى حاجة الى التدريب و التوجيه لتصبح مؤسسة ذكية فى مجال التخطيط الاستراتيجى .

وتعتبر المؤسسة ذكية إذا توافر لديها تسعة (9) من هذه الخصائص بنسبة 90% على أن تكون الخمسة خصائص الأولى فى الترتيب من بينهم.

### جدول (19)

#### أداة لتحديد ما اذا كانت المؤسسة مؤهلة لتكون ذكية فى مجال (إدارة التغيير والتطوير التنظيمى)

م	الخصائص	الدرجة الكلية	المتوسط النسبى	الترتيب حسب الأهمية النسبية	تواجد الخاصية او عدمه
1	الاهتمام بتدعيم الثقة بين العاملين وزيادة معدلات الرضا الوظيفي لديهم	323	2.94	1	
2	تحسين نظم التعامل مع الضغوط و الأزمات التي قد تواجه المؤسسة	322	2.93	2	
3	التنبؤ بجوانب الفرص المستقبلية وكذلك التهديدات والمخاطر المحتملة الحدوث للمؤسسة مستقبلا	317	2.88	3	
4	التغييرات تشمل الهياكل التنظيمية بالمؤسسة ( إدارات - أقسام ..... الخ	307	2.79	4	
5	ضرورة وجود نظام معلوماتي دقيق	307	2.97	5	
6	الايمان بحتمية إحداث تغييرات مخططة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها	306	2.78	6	
7	مشاركة العاملين بالمؤسسة فى عمليات صنع واتخاذ القرارات	306	2.78	7	
8	تدعيم الاتجاهات والقيم الابتكارية لدى الأفراد بالمؤسسة علي كافة مستوياتهم ( تنفيذيين - قيادة وسطي - قيادات عليا )	306	2.78	8	
9	اجراء دراسات تحليلية لاجه القصور وجوانب القوة	300	2.37	9	
10	التركيز علي الأهداف الجماعية غير التقليدية	279	2.54	10	
	المجموع				

يتضح من الجدول إختلاف الوزن النسبى الذى حصلت عليه كل عبارة ، إذا توافرت الخصائص العشرة لدى المؤسسة فهذا يشير الى ان المؤسسة مؤهلة لكي تكون مؤسسة ذكية فى مجال ادارة التغيير و التطوير التنظيمى ، اما إذا توافرت الخمس خصائص الاولى كان هذا مؤشر الى ان المؤسسة لديها الاستعداد لتكون مؤسسة ذكية فى مجال ادارة التغيير و التطوير التنظيمى ، اما

إذا توافر لدى المؤسسة اقل من خمس خصائص فهذا مؤشر الى ان المؤسسة فى حاجة الى التدريب و التوجيه لتصبح مؤسسة ذكية فى مجال ادارة التغيير و التطوير التنظيمى.

وتعتبر المؤسسة ذكية إذا توافر لديها تسعة من هذه الخصائص بنسبة 90% على أن تكون الخمسة خصائص الأولى من بينها:

جدول (20)

أداة لتحديد ما اذا كانت المؤسسة مؤهلة لتكون ذكية فى مجال ( التفاعل مع البيئة الخارجية )

م	الخصائص	الدرجة الكلية	المتوسط النسبى	الترتيب حسب الأهمية النسبية	تواجد الخاصية او عدمه
1	وجود نظام للتواصل الفعال بين المؤسسة والمجتمع الذي تخدمه	326	2.96	1	
2	الوعي بمنظومة اللوائح والقوانين التي تعمل المؤسسة في ضوءها مع مرونة التطبيق لصالح المستفيدين	326	2.96	2	
3	المراجعة المستمرة لشروط تقديم الخدمة لتتناسب مع طبيعة المستفيدين وخصائصهم	322	2.93	3	
4	الحرص علي التعاون مع مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها لصالح المستفيدين من خدمات المؤسسة	320	2.91	4	
5	التفاعل مع الازمة المجتمعية وتقديم التسهيلات المطلوبة	309	2.81	5	
6	الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجات افراده	308	2.80	6	
7	الالمام الكافي بالخصائص الديموجرافية للمجتمع الذي تخدمه المؤسسة	307	2.79	7	
8	الحرص علي استثمار موارد المجتمع (مؤسسات - قيادات رسمية - بناءات القوي - موارد مادية .... الخ	304	2.76	8	
9	الاهتمام المستمر بأراء العملاء (المستفيدين من خدمات المؤسسة )	254	2.31	9	
10	الوعي بالمنافسين	251	2.28	10	
	المجموع				

يتضح من الجدول إختلاف الوزن النسبى الذى حصلت عليه كل عبارة، إذا توافرت الخصائص العشرة لدى المؤسسة فهذا يشير الى ان المؤسسة مؤهلة لكي تكون مؤسسة ذكية فى مجال التفاعل مع البيئة الخارجية، اما توافرت الخمس خصائص الاولى كان هذا مؤشر الى ان المؤسسة لديها الاستعداد لتكون مؤسسة ذكية فى مجال التفاعل مع البيئة الخارجية ، اما اذا توافر لدى المؤسسة

اقل من خمس خصائص فهذا مؤشر الى ان المؤسسة فى حاجة الى التدريب والتوجيه لتصبح مؤسسة ذكية فى مجال التفاعل مع البيئة الخارجية.

وتعتبر المؤسسة ذكية إذا توافرت لديها تسعة (9) من هذه الخصائص بنسبة (90%) على أن يكون الخمسة خصائص الاولى من بينها.

### جدول (21)

أداة لتحديد ما اذا كانت المؤسسة مؤهلة لتكون ذكية فى مجال (توافر واستثمار الخصائص المادية)

م	الخصائص	الدرجة الكلية	المتوسط النسبى	الترتيب حسب الأهمية النسبية	تواجد الخاصية او عدمه
1	ايمان جميع الأفراد بالمؤسسة بجدوي عمليه تقليل الهدر ( الفاقد)	325	2.95	1	
2	التشكيل السليم لفرق العمل بمشروعات المؤسسة ضماناً لجودة الخدمات ومن ثم رضا العملاء	323	2.94	2	
3	المهارة فى التشبيك مع مؤسسات أخرى وإقامة الشراكات معها تدعيماً لأنشطة المؤسسة	321	2.92	3	
4	الحرص علي تحسين مناخ العمل (إضاءة 0 تهوية .... الخ )	318	2.89	4	
5	الايمان بالمنافسة الذكية والتي تقوم علي أساسه إحداث التغيير السريع	316	2.87	5	
6	المهارة فى اكتشاف القيم المضافة واستثمارها لصالح المستفيدين	313	2.85	6	
7	المهارة فى جذب الجهات المانحة والممولة والاستفادة منها فى تمويل مشروعات المؤسسة	311	2.83	7	
8	أن تلائم المرافق والبنية طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	307	2.79	8	
9	المهارة فى إدارة المعرفة	288	2.62	9	
10	استخدام أدوات عالية التقنية	214	1.95	10	
	المجموع				

يتضح من الجدول إختلاف الوزن النسبى الذى حصلت عليه كل عبارة ، إذا توافرت الخصائص العشرة لدى المؤسسة فهذا يشير الى ان المؤسسة مؤهلة لكى تكون مؤسسة ذكية فى مجال الخصائص المادية، اما إذا توافرت الخمس خصائص الاولى كان هذا مؤشر الى ان المؤسسة لديها الاستعداد لتكون مؤسسة ذكية فى مجال الخصائص المادية ، اما اذا توافر لدى المؤسسة اقل من



خمس خصائص فهذا مؤشر الى ان المؤسسة فى حاجة الى التدريب و التوجيه لتصبح مؤسسة ذكية فى مجال الخصائص المادية.

وتعتبر المؤسسة ذكية إذا توافرت لديها تسعة (9) من هذه الخصائص بنسبة (90%) على أن يكون الخمسة خصائص الاولى من بينها.

جدول (22)

أداة لتحديد ما اذا كانت المؤسسة مؤهلة لتكون ذكية فى مجال ( الحاسبية عند تخطيط

الخدمات)

م	الخصائص	الدرجة الكلية	المتوسط النسبى	الترتيب حسب الأهمية النسبية	تواجد الخاصية او عدمه
1	المهارة فى تحليل التكلفة و العائد عند المفاضلة بين مشروعات الرعاية الاجتماعية	329	2.99	1	
2	المهارة فى تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	328	2.98	2	
3	المهارة فى التعامل مع معوقات استخدام تحليل التكلفة والعائد عند التخطيط لمشروعات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	328	2.98	3	
4	المهارة فى تحديد تكلفة الفرص البديلة ( المكاسب الضائعة نتيجة اختيار بديل معين )	327	2.97	4	
5	المهارة فى تحديد حجم المشروع ومدته وجملة المستفيدين وحجم استفادتهم	321	2.92	5	
6	استخدام أسلوب البرمجة الخطية كأحد أساليب الحاسبية عند التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسة	302	2.75	6	
7	استخدام البرمجة الخطية فى تقييم احتياجات الأهالي	299	2.72	7	
8	المهارة فى برمجة الحلول والبدائل المناسبة	298	2.71	8	
9	المهارة فى تذليل العقبات التى تحول دون استخدام البرمجة الخطية	290	2.64	9	
10	الاعتماد على البرمجة الخطية فى تحليل المشكلات وتحديد ابعادها	289	2.63	10	
	المجموع				

يتضح من الجدول إختلاف الوزن النسبى الذى حصلت عليه كل عبارة ، إذا توافرت الخصائص العشرة لدى المؤسسة فهذا يشير الى ان المؤسسة مؤهلة لكى تكون مؤسسة ذكية فى

مجال المحاسبية عند تخطيط الخدمات، اما توافرت الخمس خصائص الاولى كان هذا مؤشر الى ان المؤسسة لديها الاستعداد لتكون مؤسسة ذكية فى مجال المحاسبية عند تخطيط الخدمات، اما اذا توافر لدى المؤسسة اقل من خمس خصائص فهذا مؤشر الى ان المؤسسة فى حاجة الى التدريب و التوجية لتصبح مؤسسة ذكية فى مجال المحاسبية عند تخطيط الخدمات .

وتعتبر المؤسسة ذكية إذا توافرت لديها تسعة (9) من هذه الخصائص بنسبة (90%) على أن يكون الخمسة خصائص الاولى من بينها.

### وأخيراً:

يقدم الباحث هذه الخصائص والبالغ عددها (50) خاصة كدليل للمراجعة للحكم على المؤسسة بوصفها بالذكية وقد صنفها وفق خمسة أبعاد.

ويقترح أن تكون مؤسسة الرعاية الاجتماعية ذكية فى حالة توافر (45) خاصة فأكثر وبنسبة (90%) فأكثر على أن تكون الخواص الخمسة من كل بعد متوفرة لدى المؤسسة.

## المراجع

- 1- إيناس محمد أمين أحمد ردايدة: اثر خصائص المنظمة الذكية فى إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية فى المستشفيات الخاصة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
- 2- فرعون، محمد ثابت وآخرون: مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد العاشر، العدد 33، 2015.
- 3- العبادي، هاشم فوزي: الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية، المؤتمر العلمي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن، 2012، ص ص .
- 4- القاسم، أحمد غسان مثقال: الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، 2013، ص 4 فى: [www.uop.edu.jo](http://www.uop.edu.jo).
- 5- غنيم، رمزي محمد اسماعيل: أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية فى تعزيز بناء المنظمة الذكية، دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- 6- Sainsbury, Social Welfare Polies and Gender, in international Encyclopedia of the Social behavioral Sciences, Zool.
- 7- Waldenu, edu, 2016 – what is a social worker’s Role in Social Welfare Policy? Walden University – U.S.A.
- 8- ناجي، أحمد عبد الفتاح: التخطيط للتنمية فى الدول النامية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2011.
- 9- السكرى، أحمد شفيق: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 10- حبيب، جمال شحاته: اتجاهات الرعاية الاجتماعية فى ظل نظام الخصخصة، المؤتمر العلمي الحادي عشر للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1998.

**11- حمزاوي، رياض والسروجي، طلعت: سياسات الرعاية الاجتماعية، دبي، دار القلم للنشر، 1998.**

**12- فهمي، محمد سيد: الرعاية الاجتماعية وخصخصة الخدمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص ص 21 - 23.**

**13- مختار، عبد العزيز عبد الله: التخطيط لتنمية المجتمع، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص 328.**

14- Bruce R. Hopkins: the Law of tax- Exempt organizations, social welfare organization: October 2015, Eleventh Edition, pp 383 - 400.

15- Bassellier, Gevevifeve Reich, B.H and Basat, Izak Benet, in formation technology competence of business Managers "A definition and Research Model" Journal of Management information system. 2001, Vol 17.

16- Albrecht, K: Organizational intelligence survey: Preliminary Assessment - Australial institute of Mangement, 2003 - <Http://aim.com.au/research/karlalbrecht-study2003.pdf>

17- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

18- Stacey.R.D: strategic Management and Organizational dynamics. The challenger of complexity to ways of thinking about organizations, 2007- 5th Edition. Prentice Hall, financial times, England.

19- Schwaninger, M: Intelligent organizations: powerful models for systemic Management- 2009 - 2nd ed. Springer - Verlag berlin Heidelberg, Germany

20- Quinn, J.: the intelligent Enterprise a new Paradigm. Academy of management Executive- 2005. 6 (4) : 48 - 63.

21- Filos, E: Smart Organizations in the Digital Age "European Commission, Directorate General information Society and

- media, 2005 ([www.ve-forum.org/app/recview-asp=article&T=ARTICLES&Q=54=1-6](http://www.ve-forum.org/app/recview-asp=article&T=ARTICLES&Q=54=1-6))
- 22- Nasab, Safarpour: Key Factors in Achieving to an intelligent Organizations in the view of Employee in Shiraz University of medical Science, 2009. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, P. 3492-3499 .
- 23- Poulsen, Arthur: intelligent Career Navigation, 2005, American society for training and development, PP 77 - 79 .
- 24- Matheson, David and Matheson, James: the smart organization : Creating value through strategic R&D. Harvard Business School Press, U.S.A, 1998.
- 25- Veryard . R: Component, Based Business Back Ground Material: On intelligence. White Paper, 2000 Online at: <http://www.Veryard.com>.
- 26- عبد الله آل الشيخ: المنظمات الذكية، 2017، جريدة الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)
- 27- Choo, C.W: Information Management For the intelligent organization: the art of Scanning the environment, 2nd ed, 1998, Medford, information today, Inc.
- 28- Hasan Ali Al zu'bi: Smart Organization , Jan 2016 - intelligent organization, Dar Wael - [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com).
- 29- Thomas. Hammond: intelligent organization and the organization of intelligence - international Journal of intelligence and counter intelligence 23 (4): 68 - 742, Aug, 2010. Doi:10.1080/08850601003780987
- 30- John Beck Ford: the intelligent organization Driving systemic Change with information - Second Edition, 2016.