

**العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات
الرعاية الاجتماعية**

**The relationship between competitive advantage and
achieving institutional excellence in social care institutions**

إعداد

د/خيرات سيد عبدالحكيم

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد - قسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسيوط



العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٢/١٦ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٤/٣٠ م

الملخص:

يعتبر التميز المؤسسي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة مؤسسات الرعاية الاجتماعية علي تعزيز قدرتها وإمكانياتها لتحقيق التميز في الأداء، ولمواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط والإبداع والابتكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعد التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث، وتعد مؤشرا للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها، فقوة أي بلد من قوة اقتصاده أي بنفوقه على الاقتصاديات الأخرى، وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا، مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية، لذا كان لازما علي مؤسسات الرعاية الاجتماعية السعي نحو التميز في الأداء المؤسسي وذلك من خلال تشجيع المنافسة بين هذه المؤسسات، حتي تستطيع تقديم خدمة ذات جودة عالية ومميزة للمستفيدين، لذلك ركزت الدراسة الحالية على تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية و تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة إكساب العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين من خلال التدريب الفعال والمستمر علي كيفية تطبيق آليات التنافسية و تنمية وعيهم بمفاهيم التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التميز المؤسسي، مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

The relationship between competitive advantage and achieving
institutional excellence in social care institutions

Abstract:

Institutional excellence is considered one of the main frameworks to help social care institutions enhance their ability and capabilities to achieve excellence in performance, and to keep pace with global developments and developments in leadership, planning, creativity and innovation to improve the quality of services provided, and competitiveness is one of the most prominent. Characteristics of the modern era, and it is an indicator of economic strength and a gateway to its continuity. The strength of any country comes from the strength of its economy, that is, its superiority over other economies, and its ability to compete with them internally and externally, which necessitates governments to pay attention to the issue of competitiveness and benefit from its concept so that they can achieve

development and growth, especially developing countries, so it was necessary for social care institutions to strive towards excellence in institutional performance by encouraging competition between these institutions, so that they can provide a high-quality and distinguished service to beneficiaries. Therefore, the current study focused on determining the relationship between competitive advantage and achieving institutional excellence in social care institutions, and it concluded The results of the study indicated that there is a statistically significant direct relationship between competitive advantage and achieving institutional excellence in social care institutions. The study recommended the necessity of providing workers in social care institutions with experience, knowledge, and behaviors to improve service performance for beneficiaries through effective and continuous training on how to apply competitive mechanisms and develop their awareness of the concepts of institutional excellence.

Keywords: competitive advantage, institutional excellence, social welfare institutions.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة.

شهدت العقود الأخيرة تغييرات متسارعة في المجالات كافة مما أوجب على العديد من الساعين إلى تفوق منظماتهم وتطويرها تبني السبل والأساليب الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية المناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم وتحسين وتطوير هذه الميزات باستمرار من أجل المحافظة على التفوق المنشود، خاصة وإن طلبات العملاء ورغباتهم يميزها التغيير المستمر مما يستوجب الاستعداد لهذا التغيير من خلال تبني استراتيجيات تسمح لتقديم الأفضل والتميز والفريد من خلال تبني عناصر التحسين المستمر لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة والأفضل (شليبي، ٢٠١٨، ص ٢٥٦)، ولقد حدثت تطورات تكنولوجية، واجتماعية كبيرة في العشرين سنة الأخيرة لم يكن من الممكن توقعها نتيجة ظهور العولمة وزيادة ونمو التكنولوجيا وثورة المعلومات وسرعة التطور والابتكار وظهور منتجات جديدة متنوعة وتعدد الخيارات أمام المستهلكين، وتحسين جودة المنتجات، والخدمات، وثورة الجودة الشاملة، وضغوط المنافسة والتطوير والابتكار في مجالات وأعمال الإنتاج وتقديم الخدمات وإعادة الهندسة ومقارنة المنتجات والخدمات المؤداه بأفضل مثل لها وزيادة الاستجابة لرغبات العملاء، ولقد كانت لهذه المتغيرات آثار كبيرة على المنظمات وتحولها إلى منظمات المعرفة والعقول وليس منظمات المنتجات والأعمال التقليدية الروتينية وأصبح البحث عن تطوير المنتجات

والخدمات المقدمة و إدخال وتحقيق المزايا التنافسية من أولى المهمات في سياسات وأنشطة المنظمات وأساس تحقيق أهدافها الرئيسية لإمكان المنافسة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والخارجية، ومن ثم أصبح من أهم وظائف المنظمات تعديل استراتيجياتها وسياساتها وتوجيه استثماراتها لرفع قدراتها وزيادة مهارات الأفراد المعرفية ومستوياتها وتنمية مهارات الابتكار بهدف الارتقاء بالأعمال الإنتاجية والتوصل إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية المرتفعة، باختصار يمكن القول بأن نجاح أي منظمة يعتمد أولاً وأخيراً على المنافسة والاستحواذ على أسواق المستقبل (القاضي، ٢٠١١، ص ١١).

لذلك تسعى المنظمات بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقاته ذلك ولتحقيق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تميز بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الخدمة أو المنتج، وهذا الأمر يتطلب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم، لذلك تعد الميزة التنافسية هدفاً رئيساً لجميع المنظمات على اختلافها وتسعى إلى تحقيقه بهدف الاستمرارية في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات من كافة الدول، الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز بها عن نظيراتها من المنظمات المشابهة سواءً أكان ذلك على المستوى المحلي أم الدولي (حميدات، ٢٠١٤، ص ٢٤٦).

وتركز الميزة التنافسية على تلبية حاجات العملاء من حيث النوعية والجودة ومن خلال استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة تميز المنظمة وتجعلها قادرة على إشباع احتياجات أفرادها بشكل متميز، حيث يعيش الأفراد في حالة حركة وامتداد مع التغيرات الاجتماعية المتجددة المتطورة، لذا فإن هذا الأمر يجعل البعض في حاجة للرعاية الممكنة من الاعتماد على النفس، وذلك بعد تهيئة استعداداتهم، وتنمية قدراتهم ببرامج تناسب إمكاناتهم، وإمكانات المجتمع والبيئة المحيطة، وذلك بمساعدة الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الاعتماد على النفس، والمقدرة على المساعدة الذاتية (سرحان، ٢٠٠٥، ص ١١٣)، والفرد مهما كانت قدراته، ومهاراته، فإنه لن يستطيع إشباع حاجاته المتطورة والمتنوعة منفرداً، لذا فهو في حاجة لجهود الآخرين من خلال جهود تبذل من مؤسسات الرعاية الاجتماعية في

القطاعات المتعددة، (الصحة، والتعليم، والضمان الاجتماعي، والقطاعات الخدمية الأخرى)" (جاهمي، ٢٠١٦، ص ٨٨) وينظر إلى مؤسسات الرعاية الاجتماعية على أنها محور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع، الأمر الذي أدى إلى سعي تلك المؤسسات إلى تحسين مخرجاتها للمنافسة، لكي تواكب الاتجاه التنافسي الجديد وأصبح من الضروري قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب حديثة تطور من تقنياتها المستخدمة، وسعيها نحو إيجاد سبل تعزيز قدراتها التنافسية. (السروجي، ٢٠١٣، ص ١٢٠)، وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد أصبح لا يعترف إلا بالمؤسسة المتوقفة والتميزة في مواجهة التحديات والمنافسة القوية والشديدة بحيث تواجه المؤسسات المعاصرة وبدرجات كبيرة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط تحقيقها لأهدافها وغاياتها بل تهدد وجودها في حد ذاته (Lenartz، 2013، p.127)، لذلك تسعى كافة المؤسسات إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة من أجل ضمان وجودها في المجتمع ومن ثم احتلالها أكبر مكانة عن طريق تبنى ثقافة تنافسية جديدة ومختلفة تميزها عن باقي المنافسين (المبيضن، ٢٠٠٩، ص ٥٢)، لذلك أظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز ثقافة التنافسية باعتبارها القوى الدافعة للمؤسسات، حيث إن تحقيق التنافسية اليوم لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فالمؤسسات المتحكمة أكثر في مواردها تعمل باستمرار على التطوير المستمر ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية واكتسابها يجب عليها الالتزام بآليات الثقافة التنافسية مثل (رضا العاملين، ولاء العملاء، التطوير المستمر، جودة الخدمات، الابتكار في تقديم الخدمة - وسمعة المؤسسة) لتحقيق التميز المؤسسي (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ٢٢١)، وفي ظل المنافسة الشديدة والتغيرات والتحولات اتخذ موضوع التميز المؤسسي منذ ذلك الحين أهمية بالغة لأي مؤسسة، فإذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها اليوم فهي بلا شك لغة التميز، حيث يعتبر الشاغل الأول والأخير للمؤسسات، ونتيجة لتلك العوامل نجد كافة المؤسسات تحرص على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ٥٠).

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

رأسها تحقيق التميز داخل المؤسسات. (السلمي، ٢٠١٢، ص.٨٧)، ويعد السعي لتمييز الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلي تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد علي السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، ٢٠١٠، ص٢٨)، وتسعي غالبية المؤسسات لتحقيق النتائج المتميزة الخاصة بالأداء والعاملين والموظفين والمجتمع، والتي يتم إنجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون رائدة في مجالها. (الغمس، والنوح، ٢٠١٩، ٢٥١)

وأصبح مفهوم التميز المؤسسي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة مؤسسات الرعاية الاجتماعية علي تعزيز قدرتها وإمكانياتها لتحقيق التميز في الأداء، ولمواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط والإبداع والابتكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة. (الشريف، ٢٠١٥، ص١٧٩)، حيث إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع التميز والإبداع والمنافسة في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المؤسسات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والمتميز. (غازي، ٢٠١٤، ص٣٢١)

وتسعي مؤسسات الرعاية الاجتماعية إلي زيادة الاهتمام بتحقيق رضا العاملين لأنه بات أحد أهم العوامل الأساسية لدعم ثقافة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة والمتميزة تسعى إلى إرضاء العاملين فيها، لمعرفة بتأثير رضاهم على مستوى الأداء العام، وذلك لتحقيق ولاء العاملين للمؤسسة وبذل الجهد للارتقاء بها، ويعتبر الرضا والولاء وجهين لعملة واحدة، ومن خلال رضا العاملين وولائهم تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات والارتقاء بكفاءة لتحقيق ولاء العملاء (Topolosky, 2014, p.32)، حيث بدأ الاهتمام بجودة الخدمات يتزايد، لذلك تهدف مؤسسات الرعاية الاجتماعية إلى تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تلبى وتشجع حاجات العملاء والمستفيدين لهذه الخدمة، كما تهدف إلى التجويد في كل شيء فهي تشمل جودة كل شخص وكل شيء والحصول على ولاء العملاء وتحسين الأداء، وتقلل نسبة الخطأ في

الخدمات المقدمة لكي تصبح متميزة وتكون قادرة على تحقيق التطوير المستمر والتميز المؤسسي. (عطية، ٢٠١٩، ص. ١٧) ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي إحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداتها ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع ووجود إدارة واعية ذات كفايات تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات (المليجي، ٢٠١٢، ص. ٥).

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع من أكثر الطرق المهنية حركة وتطوراً، وهذه الحركة لا تتبع فقط من داخل المهنة ولكنها تتواكب مع حركة المجتمعات نفسها التي تتعامل معها، فكل تطور أو تغيير في أوضاع المجتمع وظروفه يصاحبه تطوراً وتغييراً في المهن التي تعمل معه ومن أجله (محمد، ٢٠٠٧، ص. ٤٥)، حيث تسعى طريقة تنظيم المجتمع إلي زيادة معدل الأداء وفاعلية المؤسسات الاجتماعية عن طريق توفير خدمات الرعاية الكافية للعملاء عن طريق إعادة صياغة برامج العمل الخاصة بها، والمساهمة في إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع وتحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي (سرحان، ٢٠٠٦، ص. ٢٩٤)، وتستهدف الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع إلي تطوير أداء مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتعظيم دورها الاجتماعي والاقتصادي والأخلاقي للاستفادة من ما تحققه من توازن اجتماعي واستقرار سياسي، ويزداد هذا الدور خاصة عند تطبيق برامج إدارة الجودة والتميز المؤسسي، وبما يتطلب دعم بناء القدرات والمتطلبات المؤسسية كآلية لزيادة كفاءة وفاعلية مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتفعيل الميزة التنافسية داخلها (الفرماوي، ٢٠٠٥، ص. ٢١٠).

ثانياً: الدراسات السابقة:

- الدراسات المرتبطة بال محور الأول الميزة التنافسية:

أشارت دراسة جاني (٢٠٠٧) Gani إلي أهمية المنافسة بين المنظمات غير الحكومية باعتبارها سلاحاً ذو حدين، وتولت الدراسة إلي تشجيع المنافسة بين المنظمات التي يتوفر بها عناصر بشرية علي قدر من المسؤولية لتحقيق مشروعات تهم المجتمع ككل، واستهدفت دراسة طحطوح (٢٠٠٩) توضيح أهمية التسويق كأداة لتحسين المكانة التنافسية

للمؤسسة وتعزيز هذه المكانة وخاصة علي المستوى الاستراتيجي، واستنتجت الدراسة ان الميزة التنافسية ترتبط بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها، واستهدفت دراسة عتوم (٢٠٠٩) توضيح اثر رسالة المنظمة ومكوناتها علي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية وذلك من خلال البحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء، وتوصلت الدراسة إلي ان الشركة تقوم بإحداث تعديل في رسالتها لكي تشمل كلاً من الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية احتياجات العملاء لكي تحقق الميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، واستهدفت دراسة سعيد (٢٠١٠) التعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسات من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات بتحليل احتياجات المجتمع وآليات التنافسية، وأكدت على ضرورة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسات بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر عليها، وأشارت دراسة يان Yan (٢٠١٠) إلي أثر الاستراتيجيات التنافسية وبيئة العمل على الأداء وتحقيق الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى أن رضا العاملين له علاقة إيجابية بالأداء العام للمؤسسة كذلك استراتيجية جودة الخدمة كان لها دور كبير في الحفاظ على مكانة المؤسسة وتفوقها على منافسيها وثباتها في المجتمع وتحقيق رضا العملاء، واستهدفت دراسة احمد (٢٠١٠) تحديد مصادر دعم الميزة التنافسية بالجمعيات المعنية برعاية الأيتام وتوصلت نتائجها إلي معرفة عدد الخدمات التي تقدمها الجمعية والمطلوب تحقيقها، وسعي الجمعية إلي تمويل اكبر عدد من البرامج المقترحة والتي تحقق الميزة التنافسية، كما توصلت دراسة بوبا (٢٠١١) popa ان الميزة التنافسية لها مكوناتها الفرعية وانها تتميز بخاصيتين رئيسيتين: تشير إلي خدمة أو اكثر من الخدمات ذات الأهمية الأساسية بالنسبة للعميل، مما يؤدي به إلي تقديم الخدمة المطلوبة، وتعتبر الميزة التنافسية استراتيجية فعلية وعنصر هام بوجود بيئة ديناميكية وملتية بالتحديات، و استهدفت دراسة إسماعيل (٢٠١٢) تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق التنافسية وما يترتب عليها من جودة الخدمات والتكلفة الأقل والمرونة والإبداع، وأكدت الدراسة ضرورة أن تعمل المؤسسة على تطوير أسلوب عملها الإداري والتقليل من المركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة، وذلك لرفع مستواهم الوظيفي والتفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار إبداعية، وأشارت دراسة هول Haul (٢٠١٢) إلي التعرف على العوامل الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة في قطاع التعليم العالي، لرفع كفاءة هذا القطاع من خلال إعطاء اهتمام أكبر له، وبسبب زيادة المنافسة أصبح من المهم معرفة

معنى الميزة التنافسية المستدامة التي ينبغي على مؤسسات التعليم أن تحققها لتصبح ذات فائدة في المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية للميزة التنافسية المستدامة وهي سمعة المكان، العلامة التجارية، والجوانب المادية بما في ذلك الموقع والتسهيلات المقدمة اليهم، واستهدفت دراسة سعيد (٢٠١٣) التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها المؤسسات تحقيق المزايا التنافسية والكيفية التي تعمل من خلالها على استمراريتها، ومن ثم توضيح كيف تتبنى المؤسسات استراتيجيات تعكس بأثارها على استدامة مزاياها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة التي تحافظ على قوة المؤسسة في التنافس على المدى الطويل، والتعرف على الكيفية التي تتجز بها المؤسسة أعمالها، والتي توفر لها الميزة التنافسية المستدامة، واستهدفت دراسة عبد الغفور (٢٠١٥) التعرف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات وأظهرت النتائج هناك ارتباط قوي بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأشارت دراسة عبد الجيد (٢٠١٧) ان أبعاد راس المال المعرفي تلعب دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة، كما استهدفت دراسة القرني (٢٠٢٠) تحديد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية وأشارت نتائجها إلى أهمية قيام القيادات الإدارية بمراجعة بيانات العملاء لمعرفة أكثر الخدمات احتياجا، مع أهمية التنوع في البرامج التنموية التي تقوم بتنفيذها الجمعيات لزيادة رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها، واهتمت دراسة عساف (٢٠٢٠) بالتعرف على درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وحددت الدراسة مجالات للميزة التنافسية هي التركيز على التنافس، التفكير الاستراتيجي، تقييم الموارد والقدرة السوقية، التعلم والتحسين المستمر، والتكيف، وقد جاءت مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى بينما جاء التكيف في المرتبة الأخيرة، وركزت دراسة لين (٢٠٢٠) Lin علي قياس الأثر الفعال للميزة التنافسية للمنظمات الاجتماعية ، وأشارت الدراسة إلى ان البراعة لها دور فعال في خلق مزايا تنافسية بالمنظمات، وأكدت دراسة علي (٢٠٢٠) علي أهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وأشارت دراسة حياة وبوبكر (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، واستهدفت دراسة بسيوني (٢٠٢١) التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الاهلية، وأشارت نتائجها إلى ان البراعة التنظيمية تسهم

في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وأشارت دراسة أبو زيد (٢٠٢١) بأن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية تتمثل في (التميز البشري- التميز الخدماتي - التميز المعرفي) وتعتبر هذه المتطلبات أساسية لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية.

- الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي:

استهدفت دراسة بينار وجيرارد (٢٠٠٨) Pinar & Girard إلى وجود علاقة كبيرة بين التميز المؤسسي وأداء الأعمال، وبين استراتيجيات القيادة وأداء الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي، كما أكدت نتائج دراسة الكريشة (٢٠١٣) Al Kreshehl إلى تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المواتية والداعمة للتميز المؤسسي في الشركة والاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة وتثقيف العاملين في الوزارة بأهداف وأهمية التميز المؤسسي، واستهدفت دراسة أبوريا (٢٠١٤) الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارتي العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء المؤسسي، ولن يتحقق التميز المؤسسي إلا من خلال تدريب العاملين وعقد ورش عمل وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارات بهدف التنسيق بينهم والاستماع لمشاكلهم وحلها، وأشارت دراسة البحيسي (٢٠١٤) إلى دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في كليات التقنية من خلال وجه نظر العاملين بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى قياس التمكين من خلال أبعاد تشمل (الثقافة التنظيمية، التفويض، المشاركة بالمعلومات)، ويمكن قياس التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدمي) كما أوضحت أن للتمكين دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الموارد البشرية داخل المؤسسة، وأوضحت دراسة زوزال (٢٠١٥) العلاقة بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التميز المؤسسي من خلال أبعاده (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة) وتم قياس التميز المؤسسي من خلال (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدمي) وأن للموارد البشرية دور هام في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة، وأشارت دراسة فياض (٢٠١٥) إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين التميز

المؤسسي والذكاء التنافسي، وأن للذكاء التنافسي دوراً في تطوير استراتيجية السوق وذلك لأنه يولد هزة قوية في الأسواق مما يؤدي إلى زيادة التنافس بين المؤسسات للحصول على مركز متميز، ثم أكدت دراسة آنا وليليان (٢٠١٦) Ana & Lilian علي أن التميز المؤسسي يبني علي دعم مستمر من المؤسسة لثقافة الابتكار، وتشجيع الإبداع التنظيمي ووضع خطة التحول في الأداء المؤسسي إلي التميز والتفرد في أداء أنشطة وأعمال مختلفة عن الآخرين، كما أشارت دراسة جاستين (٢٠١٨) Justin أن للتميز المؤسسي ممارسات تحقق التفوق المستدام بمجالات عمل المؤسسة وتجاوز التحديات، إلي جانب أنه يعبر عن الأداء التنظيمي والبشري الذي يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة، وأوضحت دراسة شاكر وباول (٢٠١٦) Shaker & Paul، أن التميز المؤسسي يرتبط بأدوار القيادات وإحداث تحولات في الهيكل التنظيمي وان التميز المؤسسي يحتاج إلي إعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق أسس الابتكار والتحسين المستمر والاستدامة المؤسسية، واستهدفت دراسة الحجري (٢٠٢٠) تحليل وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، وأشارت نتائجها إلي التأكيد علي أهمية التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، وما لها من أثر واضح في تحقيق التميز المؤسسي، والتركيز علي المبادئ التي تعتمدها المنظمات المتميزة في وظيفة التدريب من أجل الوصول للأداء المتميز، واستهدفت دراسة أبو الفضل (٢٠٢١) تحديد متطلبات الحوكمة الإلكترونية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، و تحديد أبعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وأوصت الدراسة بإعطاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل الجمعيات الأهلية، والاهتمام بتدريب العاملين بالجمعيات الأهلية للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وتوصلت دراسة قاسم (٢٠٢١) إلي مجموعة من الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وهي المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والتمويلية ومتطلبات الدعم الفني ومتطلبات إدارة البرنامج، كما استهدفت دراسة علي (٢٠٢١) تحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها، وتوصلت الدراسة إلي اهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهي المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

من العرض السابق يتضح أن بعض الدراسات أشارت إلي ان الميزة التنافسية تشير إلي خدمة أو أكثر من الخدمات ذات الأهمية الأساسية بالنسبة للعميل، وتعتبر الميزة التنافسية

استراتيجية فعلية وعنصر هام بالجمعيات والمؤسسات، وأشارت بعض الدراسات إلى مجالات الميزة التنافسية هي التركيز علي التنافس، التفكير الاستراتيجي، والتحسين المستمر وكادت بعض الدراسات علي أهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وان هناك علاقة إيجابية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، كما أكدت بعض الدراسات علي أهمية الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسات من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، و ضرورة قيام المؤسسات بتحليل احتياجات المجتمع وآليات التنافسية، وأكدت بعض الدراسات على ضرورة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسات بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر عليها، كما ركزت بعض الدراسات علي ضرورة البحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء، لكي تحقق الميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وأشارت بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية للميزة التنافسية المستدامة وهي سمعة المكان، العلامة التجارية، والجوانب المادية بما في ذلك الموقع والتسهيلات المقدمة اليهم، كما ان هناك بعض الدراسات ركزت علي أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية من خلال وجود بعض المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية والمتمثلة في المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية، كما أشارت بعض الدراسات إلي وجود مجموعة من الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وأوصت بعض الدراسات إلي التشجيع على الابتكار والبحث والتطوير في مجال التميز المؤسسي للعثور على طرق جديدة وفعالة لتحسين الأداء داخل المنظمة، والتأكيد علي أهمية التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، وما لها من أثر واضح في تحقيق التميز المؤسسي، وأشارت بعض الدراسات إلي انه لن يتحقق التميز المؤسسي إلا من خلال تدريب العاملين وعقد ورش عمل وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارات بهدف التنسيق بينهم والاستماع لمشاكلهم وحلها، كما أكدت بعض الدراسات علي أهمية دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي وأشارت بعض الدراسات إلي انه يمكن قياس التميز المؤسسي من خلال التميز القيادي و التميز البشرى، كما أوضحت بعض الدراسات أن للتمكين دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما أشارت بعض الدراسات إلي أن للموارد البشرية دور هام في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة.

- أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأهمية الميزة التنافسية بين المؤسسات المختلفة لتحسين ظروف العمل وتحقيق التنمية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، واتفقت أيضا في تناولها لأثر التنافسية على جودة الخدمات وعلو الإنتاجية والنمو ومدى إدراك قيادات المؤسسات للميزة التنافسية، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيز الدراسة الحالية على معرفة العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في (الميزة الاستراتيجية - الميزة الابتكارية - تلبية احتياجات المستفيدين - التطوير المؤسسي) وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية والمتمثل في (تميز الموارد - التميز القيادي - التميز المالي - التميز التكنولوجي).

ثالثاً: الموجهات النظرية للدراسة.

١- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

يعد هذا النموذج من النماذج التي تسهم بشكل فعال في التعامل مع المنظمة ككل، لمعرفة احتياجات العاملين ومحاولة إشباعها، والاهتمام بالتعامل مع مكونات المنظمة الاجتماعية، الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كأساس لتقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة فعالة وبشكل إيجابي.

ويعتمد نموذج العمل مع مجتمع المنظمة علي مجموعة من العمليات لتحسين كفاءة عمل

المنظمة، وهي كالآتي: (عبد اللطيف، ٢٠٠٣، ١١٨).

- تطوير وتحسين إمكانيات وموارد المنظمة للتعامل بشكل فعال مع المجتمع المحلي.
- إيجاد العلاقات الإيجابية والمتوازنة بين الهيكل الإداري والوظيفي للمنظمة.
- استطلاع رأي المستفيدين والعملاء من خدمات المنظمة.
- التعرف علي احتياجات وآراء العاملين بالمنظمة.
- مشاركة العاملين وأعضاء المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات.

ويمكن الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في إطار الدراسة الحالية من

خلال الاستفادة من العمليات الأساسية لنموذج المنظمة في تحديد أبعاد الميزة التنافسية التي يجب ان تتوفر في مؤسسات الرعاية الاجتماعية لكي تكون قادرة علي تحقيق تميزها المؤسسي، وتتمثل هذه الأبعاد في (الميزة الاستراتيجية - الميزة الابتكارية - تلبية احتياجات المستفيدين - التطوير المؤسسي) والتي تعمل علي تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية وذلك من خلال تحقيق (تميز الموارد - التميز القيادي - التميز المالي - التميز التكنولوجي).

رابعاً: صياغة مشكلة الدراسة.

يعتبر التميز المؤسسي أداة مهمة لتحقيق التغيرات الإدارية والتنظيمية والمؤسسية المنشودة ودورها في العمليات الداخلية والخارجية بصورة فعالة، وتوظيف القدرات التنظيمية والبشرية وكافة ممتلكات المؤسسة بشكل أفضل يساهم في تحقيق جدوى اقتصادية لتلك القدرات، مع استخدام مقاييس تحقق وتتيح دورة مستدامة للتطوير في ضوء نتائج القياس لذلك تحرص المؤسسات علي التنافس و أن تكون في وضعية متميزة في أدائها، وتسعي إلي ترسيخ مقومات التميز المؤسسي الذي أصبح توجه عالمي في ظل الاستدامة ذات الأبعاد المتعددة لكي تستطيع البقاء والاستمرار في أداء نشاطها، وحيث يؤدي التميز المؤسسي إلي استمرار تطبيق المنظمة أساليب حديثة في تطوير عملياتها الإدارية فالمؤسسات المتميزة هي التي تمارس عملياتها وأنشطتها وفق معاني الجودة الفائقة بالاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأسيساً علي العرض السابق لمحتوى الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة والموجهات النظرية للدراسة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في المحاور الآتية:

- ١- أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والمتمثلة في (الميزة الاستراتيجية - الميزة الابتكارية- تلبية احتياجات المستفيدين - التطوير المؤسسي)
- ٢- أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والمتمثلة في (تميز الموارد - التميز القيادي - التميز المالي- التميز التكنولوجي).

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما العلاقة بين الميزة

التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟

خامساً: أهمية الدراسة.

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها الحيوي والمؤثر في تحقيق التنمية بالمجتمع، و خصوصاً في ظل المتغيرات والثورة التكنولوجية الحالية، والتي يفرض عليها مسابره التطورات التكنولوجية لتمارس الدور المتوقع منها.
- ٢- أهمية تناول الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد أبعادها بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والبحث عن كيفية تحقيقها بأبعادها المختلفة داخل هذه المؤسسات.

٣- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه المؤسسات وتأثيره في زيادة ثقة المجتمع نحو هذه المؤسسات.

٤- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، وكذلك الوصول لبعض المعارف التي قد تسهم بإثراء الجانب المعرفي للخدمة الاجتماعية بصفه عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفه خاصة.

٥- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تطرحه، حيث تحظى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأهمية كبيرة بالمجتمع وأصبح بقاءها مهماً و مرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي والاجتماعي المتزايد.

٦- التطور السريع في المجتمع وخاصة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية مما ترتب عليه لقاء الضوء على موضوع الميزة التنافسية وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٧- الحاجة إلى تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وأيضاً خطة الدولة وفقاً للخطة الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠.

سادساً: أهداف الدراسة.

- ١- تحديد مستوى أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٢- تحديد مستوى أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٣- تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية و تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٤- تحديد المعوقات التي تواجه الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٥- تحديد المقترحات التي تعمل علي تفعيل الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

سابعاً: فروض للدراسة:

- ١- الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. متوسط ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد

التالية: (الميزة الاستراتيجية - الميزة الابتكارية - تلبية احتياجات المستفيدين - التطوير المؤسسي)

٢- **الفرض الثاني للدراسة:** "من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط" ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية: (تميز الموارد - التميز القيادي - التميز المالي - التميز التكنولوجي).

٣- **الفرض الثالث للدراسة:** توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ثامناً: مفاهيم الدراسة

١- الميزة التنافسية:

يقصد بها: تطور المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها. (القطب، ٢٠١٢، ص ٨٠)

ويقصد بالميزة التنافسية أيضاً: هي احدي مظاهر التفاعل الاجتماعي وهي محاولة كل فرد أو جماعة للحصول علي نصيب اكبر من الخدمات الاجتماعية بالجودة العالية وسرعة تقديم خدماتها لإشباع احتياجاتهم (بدوي، ١٩٩٣، ص ٧٥).

وتعرف: بأنها قدرة المنظمة علي تحديد وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لكي تتميز علي منافسيها من العاملين في نفس النشاط (أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ١٣).

ويقصد بها: قدرة الجمعية الأهلية علي الأداء بشكل افضل من مثيلاتها من الجمعيات الأهلية الأخرى (عوض، ٢٠١٠، ص ٩٢٧).

ومن الجانب الاجتماعي تعرف التنافسية بأنها: القدرة التي يمتلكها المجتمع لكي يطرح خدماته بمستوي مرتفع يتمكن من خلالها ان ينمو ويرفع مستوي المعيشة للمواطنين (عبد الفتاح، ٢٠١٦، ص ٤).

ويقصد بالميزة التنافسية اجرائياً في هذه الدراسة ما يلي:

- ١- قدرة المؤسسة علي تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.
- ٢- من خلال امتلاك الجمعية لعدة ميزات تنافسية.
- ٣- تتمثل هذه الميزات في (الميزة الابتكارية - الميزة الاستراتيجية - تلبية احتياجات المستفيدين - التطوير المؤسسي).

٢- التميز المؤسسي:

يعرف التميز اصطلاحاً بأنه: ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج. (جاد الرب، ٢٠١٠، ص٤٣)

ويشار إلي التميز: بأنه "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأفراد، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع في إطار الإبداع الإداري والتحسين المستمر (القرزعي، ٢٠١٨، ص٢١).

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة (السلمي، ٢٠٠٧، ص٢٤).

ويشار إلي التميز المؤسسي بأنه "عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل بها، فهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كافة النشاطات لإزالة وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (شوقي وكاسر، ٢٠٠٨، ص٨).

وهناك من يري أن التميز المؤسسي يعني " القدرة علي توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها تكاملها وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، ويتضمن التركيز علي الموارد التنظيمية، والقدرات، إدارة المعرفة لتحديد ما يقود نجاح المنظمات علي المدى الطويل. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص١٦٤)

في حين يُعرف التميز المؤسسي بأنه العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها (Mcadem & Kelly, 2017, p.27).

وعرف التميز المؤسسي بأنه "عملية ممارسة المنظمة لعملياتها وأنشطتها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، من خلال استفادتها الكاملة من كواردها البشرية المتميزة ومواردها المالية لتحقيق أفضل النتائج التي ترضي كافة المستفيدين من خدماتها" (صقر، ٢٠١٦، ص١٥).

ويقصد بالتميز المؤسسي إجرائيا في هذه الدراسة ما يلي:

- ١- تطوير ممارسات وعمليات المؤسسة بشكل مستمر بهدف تحقيق أفضل النتائج .
 - ٢- من خلال تشجيع الإبداع والإبتكار وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٣- بهدف تحسين الاداء والسعى المستمر لتحسين الجودة والكفاءة والفعالية في جميع جوانب العمل التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
 - ٤- لترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى واقع ملموس، خاصة في ظل التطور والتغير البيئي السريع والتحول نحو عصر المعرفة.
 - ٥- للوصول إلي إنجاز نتائج غير مسبوقه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية تتفوق بها على غيرها.
- ٣- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تعرف الرعاية الاجتماعية اصطلاحاً: بأنها نسق منظم من الخدمات والاجهزة التي يتم اعدادها لمساعدة الأفراد والجماعات علي تحقيق مستويات مناسبة للصحة والمعيشة وتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية بما يمكنهم من تنمية قدراتهم وتحسين مستوي حياتهم بما يتماشى مع احتياجاتهم ومجتمعاتهم(علي،٢٠٠٩،ص٤٩).

ينظر إلى الرعاية الاجتماعية على أنها: وسيلة لتحسين الوظيفة الاجتماعية، من خلال نسق من الخدمات الاجتماعية والمادية، وهذا النسق قد يكون منظم لخدمة هؤلاء الذين يجدون صعوبة في إشباع احتياجاتهم أو حل مشكلاتهم أو مد الخدمات لكي تصل لكل الأفراد كجزء طبيعي من البيئة الاجتماعية (Ronald، 1999، p54).

وتعرف ايضا بأنها: الجهود والبرامج والخدمات العلاجية والوقائية والانشائية المنظمة التي تتولاها المؤسسات الحكومية والاهلية والدولية لمواجهة حاجات الأفراد الضرورية وتحقيق النمو واللاخاء والوصول إلي حياة افضل(عيوض و الزعنون،٢٠٠٩،ص١٥).

ويقصد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية: بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق اهداف معينة من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم علي إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم(محمد،٢٠٠٤،ص٦٨).

وتعرف أيضاً مؤسسات الرعاية الاجتماعية على أنها: نسقاً منظماً للخدمات تعبر عنه مؤسسات اجتماعية في جميع المستويات، لها أدوار طبيعية وشرعية يتضح من خلالها

مسئولية الحكومة لمقابلة ومحاولة إشباع احتياجات أفراد المجتمع، ويتباين شروط تقديمها وتحديد المستفيد منها طبقاً للإيديولوجية السائدة في المجتمع (السروجي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٨١).

كما تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها: تتكون من مجموعة أفراد لتحقيق أهداف معينة تعود بالنفع علي المجتمع او علي اعضائها دون قصد الربح(علي، ٢٠١٠، ص ١٢٩).

ويقصد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية اجرائياً في هذه الدراسة ما يلي:

- ١- هي مؤسسات تقدم خدماتها للمواطنين.
- ٢- من خلال القيام بمهامها الوظيفية في حالة عجز المؤسسات الحكومية.
- ٣- تعمل علي استخدام اساليب حديثة لسهولة وصول الخدمة لأكبر عدد ممكن من المواطنين.

٤- تحرص علي تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

تاسعاً: الإجراءات المنهجية لدراسة.

- ١- نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية.
- ٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع المسؤولين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية المختارة وعددهم (١٦٠) مفردة.
- ٣- أدوات الدراسة: تتحدد أدوات الدراسة في استبيان للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. وقد تم تصميم الأداة وذلك بالرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

صدق الأداة (الصدق الظاهري): تم عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعتي أسيوط وحلوان وتم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردة من العاملين من مجتمع الدراسة، وإعادة تطبيقها بعد مرور فترة زمنية قدرها (١٥) يوماً وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان بين التطبيقين الأول والثاني وتبين أن قيمة معامل الارتباط = ٠,٨٥٦ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما أن معامل الصدق الإحصائي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات = ٠,٩٢٤، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للتطبيق.

٤-مجالات الدراسة:

(أ)المجال المكاني: تم تطبيق الدراسة على عدد من مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وهي على النحو التالي:

جدول رقم (١) يوضح مؤسسات الرعاية الاجتماعية عينة الدراسة

م	مؤسسات الرعاية الاجتماعية
١	مؤسسة الرعاية الاجتماعية للرجال
٢	مؤسسة رعية الفتيات المعاقات
٣	مؤسسة دار الحنان لرعاية البنين
٤	مؤسسة دار الصفا لرعاية البنات
٥	المؤسسة الشاملة لرعاية الاحداث
٦	مؤسسة الشيماء
٧	مؤسسة لليان تراشر
٨	ثمرة الايمان القبطية(بنات وبنين)

(ب)المجال البشري: حصر شامل لجميع العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية عينة الدراسة وعددهم (١٦٠) مفرده موزعين كالتالي:

جدول رقم (٢) يوضح المجال البشري لمجتمع الدراسة

م	مؤسسات الرعاية الاجتماعية	عدد العاملين
١	مؤسسة الرعاية الاجتماعية للرجال	١٧
٢	مؤسسة رعية الفتيات المعاقات	١٦
٣	مؤسسة دار الحنان لرعاية البنين	١٥
٤	مؤسسة دار الصفا لرعاية البنات	١٤
٥	المؤسسة الشاملة لرعاية الاحداث	٣٥
٦	مؤسسة الشيماء	١٧
٧	مؤسسة لليان تراشر	١٥
٨	ثمرة الايمان القبطية(بنات وبنين)	٣١
	المجموع	١٦٠

(ج)المجال الزمني:

تم جمع البيانات في الفترة من (١١/٩/٢٠٢١م حتى ١٨/١١/٢٠٢١)

٥-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد عملية جمع البيانات، ثم تفرغ البيانات آلياً من خلال استخدام الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي.

كيفية الحكم على المستوي باستخدام المتوسط كما يلي: إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١,٦٧ (مستوي منخفض)

إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١,٦٧ - ٢,٣٥ (مستوي متوسط)

إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢,٣٥ - ٣ (مستوي مرتفع)

الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المجوئين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط، حيث أنه في حالة تساوي العبارات في المتوسط المرجح فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول .

معامل ألفا كرونباخ_معامل ارتباط بيرسون

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة

جدول رقم (٣) يوضح البيانات الأولية للمسئولين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية ن = ١٦٠

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	المتغير
٦		٤٠,٧	السن
١,٣		٤,٩	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيانات الأولية
٥٣,٧	٨٦	ذكر	النوع
٤٦,٣	٧٤	أنثى	
١٠٠	١٦٠	المجموع	
١٩,٧	٣١	مؤهل فوق متوسط	
٧٠,٦	١١٣	مؤهل عالي	
٦,٢	١٠	ماجستير	
٣,٧	٦	دكتوراه	
١٠٠	١٦٠	المجموع	
٠,٦	١	وكيل وزارة	
١٨	٣	وكيل مديرية	
٤,٤	٧	مدير إدارة	
١٦,٨	٢٧	رئيس قسم	
٦١,٩	٩٩	أخصائي اجتماعي	
١٤,٤	٢٣	إداري	
١٠٠	١٦٠	المجموع	
٤٢,٥	٦٨	نعم	هل حصلت علي دورات تدريبية
٥٧,٥	٩٢	لا	
%١٠٠	١٦٠	المجموع	

غير مستفيد		إلى حد ما		مستفيد		أوجه الاستفادة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
٢٥	١٧	٣٩,٧	٢٧	٣٥,٣	٢٤	التعرف علي كيفية التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.
٢٥	١٧	٣٨,٢	٢٦	٣٦,٨	٢٥	تعرفت علي اتجاهات حديثة في مجال عملي
٢,٩	٢	٣٥,٣	٢٤	٦١,٨	٤٢	اكتسبت مهارات جديدة في مجال عملي
١٩,٥١	١٣	٥٠	٣٤	٣٠,٩	٢١	الاستفادة منها في الممارسة الفعلية داخل مكان العمل.
٤١,٢	٢٨	٣٥,٣	٢٤	٢٣,٥	١٦	التعرف علي كيفية التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.

يتضح من بيانات جدول رقم (٣) أن: متوسط سن العاملين يتراوح (٤٠ سنة)، ومتوسط سنوات الخبرة لدي العاملين (٤ سنوات)، وجاءت نسبة ٥٣,٧% من العاملين ذكور، بينما نسبة ٤٦,٣% من الإناث، وجاءت أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٧٠,٦%)، يليه الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط بنسبة (١٩,٧%)، ثم الحاصلين علي ماجستير بنسبة (٦,٢%)، وأخيراً الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (٣,٧%). ويساعد المؤهل العلمي علي تطوير النيات عمل الادارات ويساعدهم علي التدرج في المناصب القيادية، وجاءت أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (٦١,٩%) وذلك لان الاخصائي الاجتماعي من العناصر الادارية المهمة في قيام مؤسسات الرعاية الاجتماعية بادوارها في المجتمع بحكم دراسته وخبرته في هذا المجال الاجتماعي الذي يخص سكان المجتمع ككل ، يليها وظيفة رئيس قسم بنسبة (١٦,٨%) ويساهم رئيس القسم في اصلاح نواحي الخلل في العمل، ثم إداري بنسبة (١٤,٤%) تتدرج النواحي الادارية إلي الاقل مسؤولية علي حسب العمل، يليها مدير إدارة بنسبة (٤,٤%) ثم وظيفة و وكيل مديرية بنسبة (١٨) هم قطاع محدد قليل يختصون بإتخاذ القرارات للادارة وتنفيذ خطوات العمل اليومي، وأخيراً وكيل وزارة بنسبة (٠,٦%) وهو العنصر الاول في القيادة لمديرية التضامن الاجتماعي وهو معاون وكيل الوزارة ونائبه في كافة نواحي العملية الادارية ويتخذ جميع القرارات المصيرية في المديرية، وجاءت نسبة حاصلين علي دورات تدريبية (٤٢,٥%) بينما نسبة الغير الحاصلين (٥٧,٥)، ويدل ذلك علي مدي حرص المسؤولين علي الحصول علي الدورات التدريبية للتطوير في مجال عملهم وتحقيق التميز بمؤسساتهم، وتمثلت اوجه الاستفادة من الدورات التدريبية في اكتسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم، ثم كيفية التعامل مع التقنيات الرقمية

الحديثة، وايضاً التعرف علي اتجاهات حديثة في مجال عمله، ثم الاستفادة من هذه الدورات في الممارسة الفعلية داخل مكان العمل.

المحور الثاني: فروض الدراسة

أولاً: ابعاد الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

١- الميزة الاستراتيجية

جدول رقم (٤) يوضح الميزة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي ن=١٦٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						الميزة الاستراتيجية	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٧٤	٢,١٧	٢٠	٣٢	٤٣,١	٦٩	٣٦,٩	٥٩	١	تقيم المؤسسة خطتها الاستراتيجية بأستمرار
٥	٠,٧٢	٢,٢٩	١٥,٦	٢٥	٣٩,٤	٦٣	٤٥	٧٢	٢	تنظم المؤسسة ندوات مستمرة لمشاركة المستفيدين في تطوير الخدمات المقدمة
٤	٠,٧٧	٢,٣٦	١٨,١	٢٩	٢٨,١	٤٥	٥٣,٨	٨٦	٣	يشارك المسئولين بالمؤسسة في صنع القرار
٢	٠,٤٧	٢,٧٦	١,٩	٣	٢٠,٦	٣٣	٧٧,٥	١٢٤	٤	تشرك المؤسسة الخبراء في ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها
٣	٠,٥٧	٢,٥٦	٣,٨	٦	٣٦,٩	٥٩	٥٩,٥	٩٥	٥	تحرص المؤسسة علي خفض تكاليف الخدمة المقدمة بالمقارنة مع مؤسسات اخري
١	٠,٥٠	٢,٧٨	٣,٨	٦	١٥	٢٤	٨١,٢	١٣٠	٦	تنتم ادارة المؤسسة بوضوح الصلاحيات والمسئوليات بها
مستوى مرتفع	٠,٢٨	٢,٣٧								البعد ككل

يوضح جدول رقم (٤) الميزة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: تنتم ادارة المؤسسة بوضوح الصلاحيات والمسئوليات بها بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وجاء في الترتيب الثاني: تشرك المؤسسة الخبراء في إيجاد الحلول

للمشكلات التي تواجهها بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وجاء في الترتيب الثالث: تحرص المؤسسة علي علي خفض تكاليف الخدمة المقدمة بالمقارنة مع مؤسسات اخري بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: تنظم المؤسسة ندوات مستمرة لمشاركة المستفيدين في تطوير الخدمات المقدم، وجاءت في الترتيب الاخير: تقيم المؤسسة خططها الاستراتيجية باستمرار، بمتوسط حسابي (٢,١٧) وذلك يشير إلى ضرورة تحقيق الميزة الاستراتيجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لتحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال حرص المؤسسة علي إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها وتنظيم ندوات مستمرة لتطوير خدمات المؤسسة وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة بوبا (٢٠١١) ان الميزة التنافسية لها مكوناتها الفرعية وانها تتميز بخاصيتين رئيسيتين: تشير إلي خدمة او اكثر من الخدمات ذات الاهمية الاساسية بالنسبة للعميل، مما يؤدي به إلي تقديم الخدمة المطلوبة.

٢- الميزة الابتكارية

ن=١٦٠

جدول رقم (٥) يوضح الميزة الابتكارية لتحقيق التميز المؤسسي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						الميزة الابتكارية	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
١	٠,٤٧	٢,٧٦	١,٩	٣	٢٠,٦	٣٣	٧٧,٥	١٢٤	١	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات	
٥	٠,٦٠	٢,٥٩	٥,٦	٩	٢٩,٤	٤٧	٦٥	١٠٤	٢	تتبع المؤسسة خطوات منهجية واضحة تساعد علي الابتكار	
٦	٠,٦٢	٢,٥٥	٦,٩	١١	٢٧,٥	٤٤	٦٦,٦	١٠٥	٣	تحرص المؤسسة علي تقديم الدعم للمبتكرين	
٤	٠,٥٦	٢,٦٧	٤,٤	٧	٢٤,٤	٣٩	٧١,٣	١١٤	٤	تمتلك المؤسسة القدرة علي وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها	
٣	٠,٥٧	٢,٦٩	٥,٦	٩	١٩,٤	٣١	٧٥	١٢٠	٥	تحرص المؤسسة علي تحقيق ميزة تنافسية في الخدمة التي تقدمها للمستفيدين	
٢	٠,٥٢	٢,٧٤	٤,٤	٧	١٥	٢٤	٨٠,٦	١٢٩	٦	تساعد بيئة العمل بالمؤسسة علي الابتكار في الخدمة المقدمة للمستفيدين	
مستوى مرتفع	٠,٣١	٢,٦٥									البعد ككل

يوضح جدول رقم (٥) البعد الثاني للميزة التنافسية وهو الميزة الابتكارية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وجاء في الترتيب الثاني: تساعد بيئة العمل بالمؤسسة علي الابتكار في الخدمة المقدمة للمستخدمين بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وجاء في الترتيب الثالث: تحرص المؤسسة علي تحقيق ميزة تنافسية في الخدمة التي تقدمها للمستخدمين بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وجاء في الترتيب الرابع: تمتلك المؤسسة القدرة علي وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وجاء في الترتيب قبل الاخير: تتبع المؤسسة خطوات منهجية واضحة تساعد علي الابتكار، بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وجاءت في الترتيب الاخير: تحرص المؤسسة علي تقديم الدعم للمبتكرين، بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وتشير هذه النتائج إلي ضرورة قيام المؤسسات بالاهتمام بالابتكار في الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستخدمين ولك تحقيق التميز المؤسسي بها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Brooke (2014) والتي اشارت إلي اهمية الابتكار في الخدمات والتوجه نحو الإبداعى التطبيقي والتمايز داخل المنظمة لتحقيق التنافسية.

٣- تلبية احتياجات المستخدمين

جدول رقم (٦) يوضح تلبية احتياجات المستخدمين لتحقيق التميز المؤسسي ن = ١٦٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						تلبية احتياجات المستخدمين	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٦٢	٢,٦١	٧,٥	١٢	٢٣,٧	٣٨	٦٨,٨	١١٠	١	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات المستخدمين
٣	٠,٦٥	٢,٥٠	٨,٧	١٤	٣٢,٥	٥٢	٥٨,٨	٩٤	٢	تسعي المؤسسة باستمرار الي التميز في تقديم خدماتها للمستخدمين
٦	٠,٧٠	٢,٣٤	١٣,١	٢١	٣٩,٤	٦٣	٤٧,٥	٧٦	٣	تسعي المؤسسة علي تلبية احتياجات المستخدمين في وقتها المناسب
٥	٠,٦٣	٢,٣٧	٨,١	١٣	٤٦,٩	٧٥	٤٥	٧٢	٤	تتسم المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						م	تلبية احتياجات المستفيدين
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
										بالمرونة في اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين
٤	٠,٥٩	٢,٤٣	٥	٨	٤٧,٥	٧٦	٤٧,٥	٧٦	٥	تحرص المؤسسة علي معرفة التوقعات في الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين.
١	٠,٥٥	٢,٦٥	٣,٧	٦	٢٧,٥	٤٤	٦٨,٨	١١٠	٦	تحرص المؤسسة علي تحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
مستوى متوسط	٠,٣٥	٢,٢٦	البعد ككل							

يوضح جدول رقم (٦) البعد الثالث للميزة التنافسية وهو تلبية احتياجات المستفيدين لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٦) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: تحرص المؤسسة علي تحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين. بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وجاء في الترتيب الثاني: تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وجاء في الترتيب الثالث: تسعى المؤسسة باستمرار إلي التميز في تقديم خدماتها للمستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، وجاء في الترتيب الرابع: تحرص المؤسسة علي معرفة التوقعات في الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وجاء في الترتيب قبل الاخير: تنسم المؤسسة بالمرونة في اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين، بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وجاءت في الترتيب الاخير: تسعى المؤسسة علي تلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب بمتوسط حسابي (٢,٣٤). وتشير هذه النتائج إلي ضرورة قيام المؤسسة بتلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب، وضرورة قيام المؤسسة بالاهتمام باحتياجات المستفيدين والاستجابة لها بشكل سريع وضرورة تحقيق العدالة في تحقيق الخدمات للمستفيدين، وتتفق هذه النتائج مع دراسة هزاع (٢٠١٩) والتي اوضحت اهمية قيام المنظمة

بالإبداع في تقديم الخدمة ونشر ثقافة الميزة التنافسية وتشجع الإبداع والتميز في العمل من خلال توفير بيئة تشجع على ذلك.

٤- التطوير المؤسسي

ن=١٦٠

جدول رقم(٧) يوضح التطوير المؤسسي لتحقيق التميز المؤسسي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						التطوير المؤسسي	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
٢	٠,٧٤	٢,٢٦	١٧,٥	٢٨	٣٨,٧	٦٢	٤٣,٨	٧	٠	تحرص المؤسسة علي تطوير خدماتها لتعزيز قدرتها علي المنافسة .	١
٤	٠,٧٥	٢,١٣	٢٢,٥	٣٦	٤١,٩	٦٧	٣٥,٦	٥	٧	تتبنى رسالة المؤسسة استمرارية تطوير خدماتها	٢
٣	٠,٧٩	٢,١٦	٢٤,٤	٣٩	٣٥	٥٦	٤٠,٦	٦	٥	توجد بالمؤسسة وحدة للبحث وتطوير الخدمات .	٣
٥	٠,٨٢	٢,١١	٢٨,٧	٤٦	٣١,٣	٥٠	٤٠	٦	٤	تحرص المؤسسة علي وجود ميزة تنافسية في تقديم خدمات جديدة.	٤
١	٠,٩٢	٢,٥١	٤٧,٥	٧٦	١٥	٢٤	٣٧,٥	٦	٠	استعداد ورغبة المسؤولين في مساعدة المواطنين للحصول علي الخدمات المناسبة لهم	٥
مستوى متوسط	٠,٥٢	٢,٠٧									البعد ككل

يوضح جدول رقم(٧) التطوير المؤسسي لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملان بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: استعداد ورغبة المسؤولين في مساعدة المواطنين للحصول علي الخدمات المناسبة لهم.بمتوسط حسابي(٢,٥١)، وجاء في الترتيب الثاني: تحرص المؤسسة علي تطوير خدماتها لتعزيز قدرتها علي المنافسة .بمتوسط حسابي(٢,٢٦)، وجاء في الترتيب الثالث: توجد بالمؤسسة وحدة للبحث وتطوير الخدمات .بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وجاء في الترتيب الرابع:تتبنى رسالة المؤسسة استمرارية تطوير خدماتها بمتوسط حسابي(٢,١٣) وجاء في الترتيب قبل الاخير: تتبنى رسالة المؤسسة استمرارية تطوير خدماتها، بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وجاءت في الترتيب الاخير: تحرص المؤسسة علي وجود ميزة تنافسية في تقديم خدمات جديدة.بمتوسط حسابي (٢,١١). وتشير

هذه النتائج إلي ضرورة قيام المؤسسات بالعمل علي تطوير خدماتها لتعزيز قدرتها علي المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Flatt&Stanley (2018) والتي اشارت إلي اهمية خلق ميزة تنافسية من خلال الأصول الملموسة للمنظمة وأن الثقافة المؤسسية ليست العامل الأساسي الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات وأن الثقافة المؤسسية كالاتجاهات والمعتقدات والقيم والأنظمة والقوانين التي تحكم المؤسسة علي علاقة ارتباطية ايجابية بالسمة المؤسسية.

ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي.

١- تميز الموارد.

جدول رقم (٨) يوضح تميز الموارد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ن=١٦٠

م	تميز الموارد	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يوجد بالمؤسسة خطة لصيانة المباني دورياً.	٦	١٥	٦	٣,٧	١٣٠	٨١,٣	٥	
٢	توفر المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين.	٦	٤٣,١	٦٥	٤٠,٦	٢٦	١٦,٣	١	
٣	تحرص المؤسسة علي اشراك القوى العاملة بها في عملية اتخاذ القرارات	٥	٣٤,٤	٧١	٤٤,٤	٣٤	٢١,٢	٢	
٤	يتوفر بالمؤسسة الإمكانيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل	٢	١٥,٦	٣٤	٢١,٣	١٠١	٦٣,١	٤	
٥	تسعي المؤسسة الي بناء شراكات تقوم علي الثقة المتبادلة.	٤	٣٠,٦	٧٩	٤٩,٤	٣٢	٢٠	٣	
البعد ككل								١,٩١	٠,٤٠
مستوى متوسط									

يوضح جدول رقم (٨) يوضح تميز الموارد بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩١) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: توفر المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وجاء في الترتيب الثاني: تحرص المؤسسة علي اشراك القوى العاملة بها في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وجاء في الترتيب الثالث: تسعي المؤسسة إلي بناء شراكات تقوم

على الثقة المتبادلة بمتوسط حسابي (٢,١١)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: يتوفر بالمؤسسة الإمكانيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل، بمتوسط حسابي (١,٥٣)، وجاءت في الترتيب الاخير: يوجد بالمؤسسة خطة لصيانة المباني دورياً. بمتوسط حسابي (١,٣٤). ومما سبق نجد أن تميز الموارد سواء المادية او البشرية يعتبر هو البنية الأساسية لأي مؤسسة تهدف للتميز مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها، حيث ان الموارد المادية للمؤسسة هي الاساس الذي يقوم عليه شغل المؤسسة باكملها لتقديم خدمة مميزة للمستفيدين، كما أن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والابتكار وتحقيق التميز بالمؤسسة، وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت اليه دراسة جاستين (٢٠١٨) Justin بأن الموارد المادية والبشرية هي الاساس الذي تقوم عليه عمل المؤسسة لتحقيق التفوق المستدام بمجالات عمل المؤسسة يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة.

٢- التميز القيادي

ن=١٦٠

جدول رقم (٩) يوضح التميز القيادي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

م	التميز القيادي	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		الى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يوفر القادة الموارد اللازمة للتميز المؤسسي بالجمعية.	٩	٦٠,٦	٥٤	٣٣,٨	٩	٥,٦	٢,٥٥	٠,٦٠	١
٢	يهتم القادة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين.	٦	٤٠,٦	٧٢	٤٥	٢٣	١٤,٤	٢,٢٦	٠,٧٠	٦
٣	يحرص القادة علي تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة بتميز.	٩	٥٧,٥	٥٤	٣٣,٨	١٤	٨,٨	٢,٤٩	٠,٦٥	٣
٤	يحرص القادة على إقامة علاقات جيدة مع العاملين.	٨	٥٣,١	٥٦	٣٥	١٩	١١,٩	٢,٤١	٠,٦٩	٤
٥	يقدر القادة إنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.	٧	٤٤,٤	٦٣	٣٩,٤	٢٦	١٦,٢	٢,٢٨	٠,٧٣	٥
٦	يشجع القادة بالمؤسسة العاملين على التعاون والعمل الفريقي.	٩	٦٠	٥٤	٣٣,٨	٨	٥	٢,٥٢	٠,٦٠	٢
	البعد ككل							٢,٣٦	٠,٤	مستوى مرتفع

يوضح جدول رقم (٩) يوضح التميز القيادي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٩) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: يوفر القادة الموارد اللازمة للتميز المؤسسي بالجمعية، بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وجاء في الترتيب الثاني: يشجع القادة بالمؤسسة العاملين على التعاون والعمل الفريقي، بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وجاء في الترتيب الثالث: يحرص القادة على تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة بتميز بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: يقدر القادة إنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية، بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وجاءت في الترتيب الاخير: يهتم القادة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٦). وتشير هذه النتائج إلي ضرورة قيام المؤسسات بالاهتمام بالابتكار في الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بها. وتشير النتائج إلي ان التميز القيادي له تأثير مباشر علي تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيع الابداع والتميز، وتتفق هذه النتائج مع دراسة شاكر وباول (٢٠١٦) Shaker & Paul، والتي اشارت إلي أن التميز المؤسسي يرتبط بأدوار القيادات وإحداث تحولات في الهيكل التنظيمي وان التميز المؤسسي يحتاج إلي إعادة بناء الثقافة التنظيمية وفق أسس الإبتكار والتحسين المستمر والإستدامة المؤسسية.

٣- التميز المالي.

جدول (١٠) يوضح التميز المالي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ن=١٦٠

م	التميز المالي	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تحرص المؤسسة علي التوظيف الامثل لمواردها المالية من خلال تحديد الاولويات.	٤	٢٨,٨	٦٣	٣٩,٤	٥١	٣١,٨	١,٩٧	٠,٧٨	٦
٢	تعلم الجمعية علي إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية.	٣	٢٣,٨	٨٨	٥٥	٣٤	٢١,٢	٢,٠٣	٠,٦٧	٤
٣	تقوم المؤسسة بمتابعة كافة التغييرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية	٦	٣٩,٤	٧٣	٤٥,٦	٢٤	١٥	٢,٢٤	٠,٧٠	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						التميز المالي	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
٥	٠,٨٠	٢,٠٢	٣١,٣	٥٠	٣٥,٦	٥٧	٣٣,١	٥	٤	٣	تحرص المؤسسة علي متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية.
١	٠,٧٣	٢,٢٨	١٦,٢	٢٦	٣٩,٤	٦٣	٤٤,٤	٧	٥	١	تحرص المؤسسة علي توفير حوافز مالية للعاملين المحققين للتميز المؤسسي.
٣	٠,٧١	٢,١١	٢٠	٣٢	٤٩,٤	٧٩	٣٠,٦	٤	٦	٩	تحرص المؤسسة علي توفير المعلومات المالية الخاصة بها
مستوى متوسط	٠,٧	٢,١							البعد ككل		

يوضح جدول (١٠) التميز المالي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملون بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: تحرص المؤسسة علي توفير حوافز مالية للعاملين المحققين للتميز المؤسسي، بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وجاء في الترتيب الثاني: تقوم المؤسسة بمتابعة كافة التغييرات الخاصة بالتشريعات واللوائح المالية، بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وجاء في الترتيب الثالث: تحرص المؤسسة علي توفير المعلومات المالية الخاصة بها بمتوسط حسابي (٢,١١)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: تحرص المؤسسة علي متابعة الفرص المناسبة لتقليل التكاليف المالية، بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وجاءت في الترتيب الاخير: تحرص المؤسسة علي التوظيف الامثل لمواردها المالية من خلال تحديد الاولويات، بمتوسط حسابي (١,٩٧)، وتشير هذه النتائج إلي ضرورة العمل من قبل المختصين والعاملين بالمؤسسة بتدعيم الموارد المالية للمؤسسة، والتاكيد علي أن نجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات تحتاج إلي توفير المقومات والمتطلبات المادية والمالية، والتأكيد علي اهمية توفير الادارة المالية الناجحة وسياستها المالية المنظمة داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية حتي تكون قادرة علي تحسين جودة الاداء داخل المؤسسة، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة علي (٢٠٢١) والتي اشارت إلي اهم المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الاهلية لتحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المالية والتدريبية والادارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية.

٤- التميز التكنولوجي:

جدول (١١) يوضح التميز التكنولوجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. ن=١٦٠

م	التميز التكنولوجي	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يوجد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالجمعية.	١٠٦	٦٦,٢	٤٠	٢٥	١٤	٨,٨
٢	يتوفر لدى الجمعية شبكة إنترنت.	٨٩	٥٥,٦	٥٩	٣٦,٩	١٢	٧,٥
٣	تستخدم الجمعية البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بينها وبين المنظمات الأخرى.	١٢٦	٧٨,٨	١٧	١٠,٦	١٧	١٠,٦
٤	توفر المؤسسة كوادر فنية مدربة لاستخدام الوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز المؤسسي.	٩٩	٦١,٩	٤٥	٢٨,١	١٦	١٠
٥	للجمعية موقع إلكتروني علي شبكة الإنترنت.	١٢٢	٧٦,٣	٢٥	١٥,٦	١٣	٨,١
٦	تعقد المؤسسة الدورات التدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التميز المؤسسي.	٧١	٤٤,٤	٦٣	٣٩,٤	٢٦	١٦,٢
	البعد ككل	٢,٥٣	٠,٥٦				

يوضح جدول (١١) التميز التكنولوجي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كما يحدده العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وقد جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: جاء في الترتيب الأول: تستخدم الجمعية البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بينها وبين المنظمات الأخرى.، بمتوسط حسابي(٢,٦٨)، وجاء في الترتيب الثاني: للجمعية موقع إلكتروني علي شبكة الإنترنت. بمتوسط حسابي(٢,٦٦)، وجاء في الترتيب الثالث: يوجد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالجمعية، بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وجاء في الترتيب الرابع: توفر المؤسسة كوادر فنية مدربة لاستخدام الوسائل التكنولوجية لتحقيق التميز المؤسسي. بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: يتوفر لدى الجمعية شبكة إنترنت.، بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وجاءت في الترتيب الاخير: تعقد المؤسسة الدورات التدريبية حول استخدام تكنولوجيا

المعلومات لتحقيق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٢٨). وتشير هذه النتائج إلي أهمية التكنولوجيا في تحقيق التميز المؤسسي وتعتبر من أهم معايير وابعاد التميز المؤسسي الواجب توافرها بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتركيز علي استخدام وسائل التقنية الحديثة في العمل داخل المؤسسات، وأهمية القيام بتدريب العاملين علي كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كأساس لنجاح تطبيق معايير التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت له دراسة قاسم(٢٠٢١) ودراسة علي (٢٠٢١) بانه من اهم الأبعاد التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية هي الادارية والتكنولوجية والتمويلية ومتطلبات الدعم الفني ومتطلبات إدارة البرنامج.

المحور الثالث: معوقات الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول(١٢) يوضح معوقات الميزة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ن=١٦٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						معوقات الميزة التنافسية	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٤	٢,٦٦	٣,١	٥	٢٧,٥	٤٤	٦٩,٤	١١١	١	عدم وعي العاملين بالمؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية
٢	٠,٥٩	٢,٦١	٥,٦	٩	٢٧,٥	٤٤	٦٦,٩	١٠٧	٢	قصور العاملين بالمؤسسة في تطبيق الميزة التنافسية
٣	٠,٦١	٢,٦١	٦,٩	١١	٢٥	٤٠	٦٨,١	١٠٩	٣	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لدور التنافسية في تحقيق التميز بالمؤسسة
٦	٠,٥٦	٢,٥٧	٣,١	٥	٣٦,٩	٥٩	٦٠	٩٦	٤	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للابتكار في تقديم الخدمة داخل المؤسسة
٢	٠,٦٠	٢,٦٣	٦,٢	١٠	٢٥	٤٠	٦٨,٨	١١٠	٥	عدم وعي العاملين بالمؤسسة علي أهمية تحقيق التطوير المؤسسي داخل المؤسسة
٥	٠,٦٠	٢,٥٨	٥,٦	٩	٣٠,٦	٤٩	٦٣,٨	١٠٢	٦	ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة علي أهمية تلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب
مستوى مرتفع	٠,٣٢	٢,٥٥								البعد ككل

يوضح الجدول السابق ان معوقات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: في الترتيب الأول: عدم وعي العاملين بالمؤسسة لأبعاد التنافسية بمتوسط حسابي(٢,٦٦)، وجاء في الترتيب الثاني: عدم وعي العاملين بالمؤسسة علي اهمية تحقيق التطوير المؤسسي داخل المؤسسة بمتوسط حسابي(٢,٦٣)، وجاء في الترتيب الثالث: ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة لدور التنافسية في تحقيق التميز بالمؤسسة ، قصور العاملين بالمؤسسة في تطبيق التنافسية بمتوسط حسابي(٢,٦١)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة علي اهمية تلبية احتياجات المستفيدين في وقتها المناسب بمتوسط حسابي(٢,٥٨)، وجاء في الترتيب الاخير: ضعف إدراك العاملين بالمؤسسة للابتكار في تقديم الخدمة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي(٢,٥٧)، وتشير هذه النتائج الي الصعوبات التي تواجه نشر ثقافة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وضعف إدراك العاملين بثقافة التنافسية مما يجعل ضعف إدراكهم مؤثراً علي العمل داخل هذه المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي بها، ويتطلب الامر من هذه المؤسسات العمل علي نشر ثقافة التنافسية داخل هذه المؤسسات لتطوير العمل بها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك من خلال التركيز علي الدورات التدريبية للمسؤولين لتنمية معارفهم باهمية نشر ثقافة التنافسية داخل هذه المؤسسات.

المحور الرابع: مقترحات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

جدول(١٣) يوضح مقترحات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي ن=١٦٠

م	المقترحات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توجيه العاملين بالمؤسسة لضرورة تطبيق الميزة التنافسية بالمؤسسة	١١١	٦٩,٤	٤٤	٢٧,٥	٥	٣,١	٢,٦٦	٠,٥٤	٣
٢	العمل علي تبني المؤسسة لنمط إداري يدعم أبعاد الميزة التنافسية	١٢٦	٧٨,٨	١٧	١٠,٦	١٧	١٠,٦	٢,٦٨	٠,٦٦	١
٣	زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية	١٠٦	٦٦,٢	٤٠	٢٥	١٤	٨,٨	٢,٥٨	٠,٦٥	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						المقترحات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
٢	٠,٦٢	٢,٦٧	٨,١	١٣	١٥,٦	٢٥	٧٦,٣	١٢٢	٤	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية التنافسية	
٥	٠,٦١	٢,٦١	٦,٩	١١	٢٥	٤٠	٦٨,١	١٠٩	٥	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الميزة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي	
٤	٠,٦٠	٢,٦٣	٦,٢	١٠	٢٥	٤٠	٦٨,٨	١١٠	٦	تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهداف التنافسية	
مستوى مرتفع	٠,٦١	٢,٦٥									البعد ككل

يوضح الجدول السابق مقترحات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاءت مرتبة كالتالي: في الترتيب الأول: العمل علي تبني المؤسسة لنمط إداري يدعم أبعاد الميزة التنافسية بمتوسط حسابي(٢,٦٨) وجاء في الترتيب الثاني: تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية التنافسية ، بمتوسط حسابي(٢,٦٧)، وجاء في الترتيب الثالث: توجيه العاملين بالمؤسسة لضرورة تطبيق الميزة التنافسية بالمؤسسة بمتوسط حسابي(٢,٦٦)، وجاء في الترتيب الرابع: تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لأهداف التنافسية بمتوسط حسابي(٢,٦٣)، وجاء في الترتيب قبل الاخير: تنمية إدراك العاملين بالمؤسسة لدور الميزة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي، بمتوسط حسابي(٢,٦١)، وجاء في الترتيب الاخير: زيادة إدراك العاملين بالمؤسسة لأبعاد التنافسية بمتوسط حسابي(٢,٥٨)، وتشير هذه النتائج الي الصعوبات التي تواجه نشر ثقافة التنافسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وضعف إدراك العاملين بثقافة التنافسية مما يجعل ضعف إدراكهم مؤثراً علي العمل داخل هذه المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي بها، ويتطلب الامر من هذه المؤسسات العمل علي نشر ثقافة التنافسية داخل هذه المؤسسات لتطوير العمل بها وتحسين مستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك من خلال التركيز علي الدورات التدريبية للمسؤولين لتنمية معارفهم باهمية نشر ثقافة التنافسية داخل هذه المؤسسات.

عاشراً: نتائج الفروض.

جدول (١٤) يوضح مستوى ابعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي ن=١٦٠

م	ابعاد الميزة التنافسية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الميزة الاستراتيجية.	٢,٣٧	٠,٢٨	مرتفع	٢
٢	الميزة الابتكارية.	٢,٦٥	٠,٣١	مرتفع	١
٣	تلبية احتياجات المستفيدين.	٢,٢٦	٠,٣٥	متوسط	٣
٤	التطوير المؤسسي.	٢,٠٧	٠,٥٢	متوسط	٤
المؤشرات ككل:					متوسط

يوضح جدول (١٤) أن مستوى ابعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت بمستوى متوسط، وجاءت الابعاد مرتبة كالتالي:
الترتيب الأول: الميزة الابتكارية بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، الترتيب الثاني الميزة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، الترتيب الثالث تلبية احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، الترتيب الرابع التطوير المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٠٧)، وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لابعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بلغ (٢,٣٣)، وهو معدل متوسط. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى ابعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسطاً .

جدول (١٥) يوضح مستوى ابعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ن=١٦٠

م	ابعاد التميز المؤسسي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تميز الموارد	١,٩١	٠,٤٠	متوسط	٤
٢	التميز القيادي	٢,٣٦	٠,٤٤	مرتفع	٢
٣	التميز المالي	٢,١	٠,٧	متوسط	٣
٤	التميز التكنولوجي	٢,٥٣	٠,٥٦	مرتفع	١
المؤشرات ككل					متوسط

يوضح جدول (١٥) أن مستوى ابعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية جاءت بمستوى متوسط وجاءت الابعاد مرتبة كالتالي:
الترتيب الأول التميز التكنولوجي بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، الترتيب الثاني التميز القيادي بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، الترتيب الثالث التميز المالي بمتوسط حسابي (٢,١)، الترتيب الرابع تميز الموارد بمتوسط حسابي (١,٩١)، وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لابعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بلغ (٢,٢٢)، وهو

معدل متوسط. مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسطاً"

جدول (١٦) يوضح العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي (ن=١٦٠)

الميزة	باعد التنافسية ككل	باعد التنافسية	لميزة استراتيجية	لميزة الابتكارية	لبنية احتياجات لمستفيدين	لتطوير المستمر	باعد التميز المؤسسي
١	**٠,٣٢٦	*٠,٢٣٥	**٠,٣٥٤	**٠,٢٣١	٠,٣١٢	*٠,٢٣٥	ميز الموارد
٢	**٠,٥٣٩	**٠,٣٣٥	**٠,٢٧٩	**٠,٤٤٢	**٠,٣١٥	**٠,٣٣٥	لتميز القيادي
٣	**٠,٣٣٤	٠,٠٤٢	**٠,١٥٣	**٠,٣٤١	*٠,١١٧	٠,٠٤٢	لتميز المالي
٤	**٠,٤٧٩	**٠,٣٣٢	٠,٠٥٦	*٠,٢٧٧	*٠,٢١٠	**٠,٣٣٢	لتميز التكنولوجي
	**٠,٣٤٧	**٠,٣٨٥	**٠,١٢٣	**٠,٤٢٧	٠,١٢٨	**٠,٣٨٥	باعد التميز المؤسسي ككل

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح جدول (١٦) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية "

حادي عشر: مناقشة النتائج العامة للدراسة.

في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- ان النتائج العامة لابعاد الميزة التنافسية جاءت بمستوي متوسط، وجاءت مرتبة كالتالي: الميزة الابتكارية بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، تليها الميزة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، ثم تلبية احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وأخيراً التطوير المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٠٧)
- ٢- ان النتائج العامة لابعاد التميز المؤسسي جاءت بمستوي متوسط وجاءت مرتبة كالتالي: التميز التكنولوجي بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، يليها التميز القيادي بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، ثم التميز المالي بمتوسط حسابي (٢,١)، وأخيراً تميز الموارد بمتوسط حسابي (١,٩١).
- ٣- ان النتائج العامة المرتبطة بمعوقات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بمستوي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) وجاء في الترتيب الاول: عدم وعي العاملين بالمؤسسة لأبعاد التنافسية.

٤- ان النتائج العامة المرتبطة بمقترحات الميزة التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥) وجاء في الترتيب الأول: العمل علي تبني المؤسسة لنمط إداري يدعم أبعاد الميزة التنافسية.

ثاني عشر: توصيات الدراسة

- إكساب العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين من خلال التدريب الفعال والمستمر علي كيفية تطبيق آليات التنافسية ومفاهيم التميز المؤسسي.
- اهتمام مؤسسات الرعاية بتطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، وتزيد من فرص التميز في أداء تلك المؤسسات.
- ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لتنمية ادراكهم بمفهوم التنافسية والتميز المؤسسي.
- ضرورة توفير المخصصات المالية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي .
- إعطاء أدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات .
- الاهتمام بتدريب العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للتعامل مع معايير النموذج الاوروبي لإدارة التميز.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٩). أسس الخدمة والتميز للعملاء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- _____ (٢٠٠٩). الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- _____ (٢٠٠٩). مدخل إدارة الجودة الشاملة ست سيجما، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.
- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: ندخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبوزيد، سارة عبد الفتاح(٢٠٢١). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الخدمة الاجتماعية،جامعة أسيوط.

- أبوريا، ماهر (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أحمد، أسماء سعيد محمد (٢٠١٠). آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، العدد (٢٨)، الجزء (٢)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- إسماعيل، محمود (٢٠١٢). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد ٤، الجزء ١ البحصى، عبدالمحسن (٢٠١٤). دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠٠٧). السياسة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- _____ (٢٠١٣). إدارة مؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير، دار الفكر العربي، عمان.
- السلمى، على (٢٠١٢). إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- السلمى، علي (٢٠٠٧). متطلبات الكفاءة وتحسين العائد علي الاستثمار في التدريب، جريدة الرياض، الغرفة التجارية الصناعية.
- الشريف، راشد (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز،، عدد (١٦٢)، جزء (٢)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الغامدي، فوزية أحمد (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدي قائدات مدارس منطقة الباحة، عدد (٤)، ج (١)، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- الغمس، وسام بنت مشعل، والنوح، عبد العزيز بن سالم (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- الفرماوي، مصطفى عبد العظيم (٢٠٠٥). السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- القاضي، فؤاد (٢٠١٢). "التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"،
مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، مصر، العدد ١٣٦
- القرزعي، بنت صالح أحمد (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية
وعربية ومحلية، مركز الخبرات الأمنية للإدارة، الإسكندرية.
- القرني، ريهام مدحت محمد (٢٠٢٠). استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية،
بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (٢٢)، كلية
الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم .
- القطب، محي الدين (٢٠١٢). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار
الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- آل مزروع، بدر بن سليمان (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية،
رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المبيضن، باسم أحمد (٢٠٠٩). العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات
الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب،
القاهرة.
- بدوي، احمد زكي (١٩٩٣). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط٣، مكتبة لبنان، بيروت.
- بسيوني، مروة جمعه عبد الغني (٢٠٢١). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة
التنافسية للجمعيات الأهلية، بحث منشور، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث
الاجتماعية، العدد (١)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم .
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- جاد الرب، محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد الفكرية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة
العشري، القاهرة.
- جهامي، عبد العزيز (٢٠١٨). الرعاية الاجتماعية للأحداث الجانحين في التنظيمات
المتخصصة. دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حميدات، شادي رسلان (٢٠١٤). " رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات
وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية"، المجلة الأردنية
للمكتبات والمعلومات، مجلد ٩٤، العدد ٩، عمان الأردن.

- حياة،قذة وبوبكر، نعورة (٢٠٢٠). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجلد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد ٤، العدد ٢، جامعة الوادي، الجزائر.
- زوزال، نادية(٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- سرحان، نظيمة (٢٠٠٥). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. مجموعة النيل العربية. القاهرة .
- _____ (٢٠٠٦). الخدمة الاجتماعية المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- سعيد، أحمد(٢٠١٣). القدرة التنافسية للجهاز المعرفي اليمنى من خلال تحسين مستواه الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- سعيد، نيفين(٢٠١٠). نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- شليبي، أماني عبد العظيم (٢٠١٨).متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة كلية التربية.
- شوقي، ناجي، ياسين، كاسر(٢٠٠٨). المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز، الاردن، المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص.
- صقر، محمد عمر(٢٠١٦). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين.
- طحطوح، مسعود (٢٠٠٩). أهمية التسويق في تعزيز التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- عبد الجيد، صهير صفوت(٢٠١٧). آليات بناء رأس المال المعرفي ودورها في دعم الميزة التنافسية للجامعة، دراسة ميدانية علي كلية التربية، المجلد ٤٥، جامعة عين شمس .
- عبد الغفور، صالح (٢٠١٥).متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة
- عبد الفتاح، شيماء(٢٠١٦). أفريقيا في تقرير التنافسية العالمي (٢٠١٤-٢٠١٥)، الهيئة العامة للاستعلامات،العدد ٤٤،المجلد ١٣.

- عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٣). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (مدخل متكامل)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- عتوم، محمد فوزي علي (٢٠٠٩). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الأردن.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٧، العدد ١، الإمارات العربية المتحدة.
- عطية، محسن علي (٢٠١٩). الجودة الشاملة والمنهج، العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٧، العدد ١٢.
- علي، محمد بدر صابر (٢٠٢١). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، بحث منشور، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد ١، العدد ١٥، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- علي، ماهر أبو المعاطي (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، دار الإيمان للطباعة والنشر، القاهرة.
- _____ (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عيوض، نياب والزعنون، فيصل (٢٠٠٩). الرعاية الاجتماعية، الشركة المصرية المتحدة للتسويق والتوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- غازي، علي (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، ع ٣.
- فياض، عبدالله يوسف (٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عمان، الأردن.
- محمد، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٤). الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- _____ (٢٠٠٧). الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- هزاع، فراج عبدالله (٢٠١٩). أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عمان، الأردن.
- Brooke،Dobni، C(2014)*The Relationship between an innovation orientation and competitive strategy* ، international journal of innovation Management، Vol،14،No،2.
- Flatt Sylviaj&Stanley (2018). *Creating competitive advantage through intangible Assets* ، the Direct and indirect Effects of corporatr culture and reputation، Advances in competitiveness research، ، Vo16،Issue2.
- Gani، Alddshev Thierry(2007):*NGO competition and the markets for Development Donations ،CEPR* ،Discussion papers journal of Development Economics، Vol،91،issue (1)
- HuaL-T(2012).*Sustainable comptitive advantage for marking leadership amongst the private higher education institutes in Malaysia*،in 2nd international conference on business and and Economic research(2and ICBER)proceeding.
- Lenartz، Christian(2013).*Competition between Social and private rental housing*، IOS press under The imprint Deift University press، New Yourk.
- Lin،Hsu&Chung،H.M(2020):*Creating competitive advantages:Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective*. Technological Forecasting and social change،154.
- Mcadem، Rodney & Kelly، Michael (2017). " **A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking**"، Benchmarking An International Journal، No.1، V. 9.
- Paula،S، Topolosky(2014).*Linking Employee Satisfaction to Business Results*، Routledge Taylor and Francis Group، London and New Yourk.
- Popa ، Ion، et،al(2011).*Competitive Advantage in The Public sector*،theoretical and Empirical researches in Urban Management،volume Issue 4
- Ronald، Fedrico (1999): *Social Welfare in Today's World*، New York، Mac Grow Hill Publishing Company.
- Yan،s(2010).*comptitive strategy and business environment*،the cas of small rnterprises in china، Asian Social Science،