

**متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي  
بالجمعيات الأهلية**

The requirements of digital transformation as a  
mechanism to achieve institutional excellence  
in NGOs

إعداد

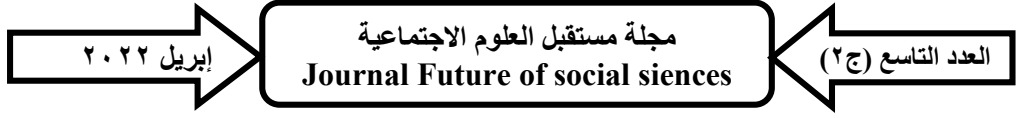
**د/ ايمان محمود محمد عبد العزيز**

مدرس تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

٢٠٢٢ م



## متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٢/٢٢ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٤/١ م

## المستخلص:

تعتبر تلك الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تستهدف تحديد مستوى التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية: أ- التخطيط الاستراتيجي، ب- البنية الأساسية لاستخدام الشبكات والانترنت، ج- التدريب على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية: أ- التميز القيادي. ب- التميز البشري. ج- التميز الخدماتي (تقدم خدمات ذات قيمة للعملاء)، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية، وقد إستخدمت الدراسة منهج المسح الإجتماعي وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية: أن مستوي متطلبات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية جاء مرتفعا مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة، وأن مستوي التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية جاء مرتفعا مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، التميز المؤسسي، الجمعيات الأهلية.

**Abstract:**

This study is considered one of the descriptive studies, which aims to determine the level of digital transformation in NGOs. This goal can be determined through the following dimensions: A- Strategic planning, B- Infrastructure for the use of networks and the Internet, C- Information technology training, as well as determining the level of achieving institutional excellence in associations Eligibility: This goal can be determined through the following dimensions: A - Leadership excellence. b- Human excellence. C- Service excellence (providing services of value to clients), determining the relationship between digital transformation and achieving institutional excellence in NGOs, and identifying the difficulties facing digital transformation to achieve institutional excellence in NGOs. The study used the social survey method, and the study reached the following results: The requirements of digital transformation in NGOs came high, which makes us accept the first hypothesis of the study, and that the level of institutional

excellence in NGOs was high, which makes us accept the second hypothesis of the study, and there is a direct statistically significant relationship at the level of significance (0.01) between the relationship between the requirements of digital transformation as a mechanism to achieve institutional excellence In private associations, which makes us accept the third hypothesis of the study.

**Keywords:**Digital transformation, institutional excellence, NGOs.

أولاً: مشكلة الدراسة:

عادة ما تؤدي التطورات العالمية الحالية الي قيام الجمعيات الاهلية بدور اكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية مثل المشاركة في صنع السياسات والتأثير في وضع القرارات والقيام بدور الشريك في برامج ومشروعات التنمية كل هذه التغيرات ادت الي ضرورة الاهتمام بتطوير الجمعيات الاهلية حتي يمكنها اداء ادوارها بفاعلية وكفاءة (قنديل ٢٠٠٣، ص ٢٠).

علاوة على ما يشهده عالمنا المعاصر من تغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية والفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة وما نتج عن هذه التحديات من تعدد المداخل الادارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين انتاجية المؤسسات والوصول إلى التميز في الأداء، وما تركز عليه المؤسسات العالمية اليوم هو التميز المؤسسي كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي وتلبية حاجات العملاء واصبح الاهتمام عموماً يعرف بالتحول الرقمي لذا يعتبر عنصر اساسي في تميز المنظمة ونجاحها واستمراريتها وكذلك ما تشهده الجمعيات الاهلية من تغيرات عديدة من ابرزها تكلفة الرماية والاعتماد علي التقنية الحديثة المتطورة و المتغيرة وكذلك الضغوط الداخلية والخارجية الخاصة بالتمويل (ابوالنصر، ٢٠٠٨، ص ٢٥)

وعليه اصبح من الضروري الاهتمام بتحسين اداء الجمعيات الاهلية ويتطلب ذلك احداث تغيرات في جميع جوانب الجمعية لتحسين جودة اداء الخدمة المقدمة ومدى تطابقها مع توقعات ورضا المستفيدين منها (Meistere، 2005، P.58)

ومن ثم فقد حققت الطفرة العلمية في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين فهي تقنية للمعلومات والاتصالات، تطوراً كبيراً في اسلوب الحياة في كافة مجالاتها ويتمثل ذلك بسهولة الحصول على المعلومات وسرعة معالجتها واستدعائها وتخزينها مما أدى إلى تسريع وتيسرة إنجاز المهام والأعمال وسهولة تحقيق الأهداف (الصالح: ٢٠٠٧).

لذلك تسعى وزارة تكنولوجيا المعلومات إلى بناء مصر الرقمية والعمل على تعزيز وتقنية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية،

ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل والتوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي ذلك لتحسين جودة حياة المواطنين من خلال تحسين ظروف المعيشة وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية.

ونظراً لأهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتوصيل الدعم والخدمات للفئات الأولى بالرعاية مع توضيح الجهود التي تقوم بها وزارة تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع كافة أجهزة ومؤسسات الدولة لتحقيق التحول الرقمي وذلك لأهميتها لبرامج الحماية والتنمية الاجتماعية والرعاية في هذه الفترة الزمنية التي تشهد تطويع لكافة أجهزة الدولة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات وتطوير كل من نظام إدارة خدمة العملاء، وبوابة الجمعيات الأهلية وإتاحة التبرع إلكترونياً والعمل على تطوير البنية التكنولوجية لمركز معلومات قطاع الشؤون الاجتماعية والوحدات الاجتماعية.

ونظراً لأن الجمعيات الأهلية كأحدي مؤسسات المجتمع المدني جزء لا يتجزء من النسيج الاجتماعي المصري، ومكوناً رئيسياً من مكونات البيئة المنتظمة له وهي طرف اساسي مهم في العملية التنموية من خلال المساعدات الصحية والتعليمية وبرامج الرعاية الاجتماعية والتي يستفيد منها الفقراء والمرأة واطفال الشوارع واليتامي والمهمشين. كما تهتم بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع. (عبد المجيد ٢٠١٥م ص ١٠)

لذلك تعد المنظمات الاجتماعية في مهنية الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي اطار طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة هي احدي الاليات والبناءات الاساسية لتحقيق اهداف طريقة تنظيم المجتمع باعتبارها بناء اجتماعي هادف ينشأها اهالي وافراد المجتمع (رشوان ٢٠٠٦، ص ١١٠٦)

ومن ثم فقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يحسن المؤسسة ويحسن طريقة وأسلوب حلها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع ويساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توفير التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آنٍ واحد.

لذا برزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي مكنت المؤسسات من معالجة المعلومات ونقلها وتحويلها بمختلف أشكالها وبفاعلية وسرعة عالية متجاوزة بذلك الحدود الجغرافية والمكانية والزمانية كشكل أساسي من أشكال التغيير التكنولوجي وكميزة لعصر اقتصاد المعرفة فأثرت على العديد من جوانب العمل والتنظيم داخل المؤسسة ( جوهر، ٢٠١٠. ص١٢٣).

حيث ان التحول الرقمي يهدف إلى مواكبة التغييرات والوصول بالجمعيات الاهلية ووحدات التضامن إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية التنظيمية وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تقديم خدمات بأعلى جودة التي من شأنها تزيد من فعالية الجمعيات الأهلية وتؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي الذي ينعكس على الأداء والانتاجية (درويش، ٢٠٠٥، ص٥٣).

وكان هناك مجموعة من الصعوبات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات ومنها على سبيل المثال تحديد الأولويات بالإضافة إلى نقص الميزانيات لهذه البرامج وأيضاً نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح للبرامج وتحقيق اهدافها المرجوة (إبراهيم، ٢٠١٩، ص٦٧٦).

لذلك اهتمت هذه المؤسسات بمعرفة التحول الرقمي وعوامل نجاحه لضمان بنائها واستمرارها لتحقيق التميز المؤسسي واتضح أنه الجانب البشري لأن الجانب البشري هو قلب عملية التحول ولا بد من مشاركتهم وتسهيل وتبسيط الإجراءات وضمان وصولها للمستفيد باستخدام كافة قنوات الاتصال الحديثة، ووجود خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتنميتها، وذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول والاستفادة من الوسائل التكنولوجية.

وبناء على ما سبق فإن تحقيق التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي ويتمثل هذا الأثر بسرعة الانجاز للأعمال والأنشطة، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وسهولة تخزينها واسترجاعها وإتاحة الاطلاع عليها للجميع بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية تأخذ حيزاً مكانية كبيرة، وتتطلب وقتاً كبيراً في البحث عن الوثائق المطلوبة، كما أن التحول الرقمي لهذه المؤسسات قد ينشأ عنه اختلاف في أنماط التفاعل الاجتماعي بين الافراد إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور (المطرف، ٢٠٢٠).

وتعد طريقة تنظيم المجتمع هي الطريقة المهنية القادرة على تقديم المساعدة المهنية المطلوبة التي تمكن الجمعيات الأهلية من تنمية التميز وتدعوا للابتكار المستمر في برامجها وخدماتها، وذلك باعتبارها الطريقة المهنية من طرق الخدمة الاجتماعية المنوط بها تشييط ودعم المنظمات الأهلية. (نوح: ١٩٩٧، ص ٩٩)

ومن ثم فإن أى جهود بحثية أو أكاديمية تسعى الى تحقيقها طريقة تنظيم المجتمع عبر اداتها الأولية في تحقيق التنمية المحلية من خلال المنظمات الاهلية تبذل لدعم هذه المساعدة المهنية من جانب طريقة تنظيم المجتمع لمساعدة الجمعيات الأهلية فى تنمية الجهود الموجه لتحقيق التميز المؤسسى خاصة في ظل تداعيات التحول الرقى وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي يجب ان يتم العمل على تحقيق اقصى استفادة ممكنه من تلك التقنيات في تجويد برامج وخدمات المنظمات المجتمعية وهو مطلب ملح فى وقتنا الراهن.

ومن خلال الطرح السابق يتضح أن التحول الرقى له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسى لضمان بقائها واستمرارها وتتوقف كفاءة اداء المؤسسات بصفة عامة علي كفاءة وتسير العنصر البشري، اي الحصول عليهم وتمييزهم وتحفيزهم و المحافظه عليهم تعني نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق اهدافها المرجوه وبالتالي يصبح من اللازم علي اي مؤسسة ان تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية بدقة وعلي اسس علمية (جميل، ٢٠١٥، ص٧)

وتؤدي الي ادارة الموارد البشرية الدور الفعال في تفعيل متطلبات تحقيق التميز البشري، وهوما اكسبها اهمية وحيوية فقد تزايدان الحاجة نحو تطبيق التميز المؤسسى في ظل يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات وما نتج عنها من تحول في تركيبه الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، ودعت الحاجه الي ادخال التقنيات الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام ادارة الموارد البشرية من استقطاب. (زوزال، ٢٠١٥، ص١٣)

هذا ويمكن للباحثة أن تتناول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة من خلال محورين:

(أ) المحور الأول: دراسات ترتبط بالتحول الرقى.

١- دراسة كلا من (جواد، أبو زيد، ٢٠٠٧)

استهدفت الدراسة تحديد المتطلبات اللازمة لنجاح الحوكمة الالكترونية وتوصلت إلى أهم متطلبات النجاح منها توافر الدعم الاداري، وتكنولوجيا المعلومات وأيضاً توافر الجاهزية من

جانب الموارد البشرية وأوصت الدراسة بضرورة نشر خدمة الإنترنت بين الموظفين، وتوسيع قاعدة الخدمات المعروضة على الموقع بناء على احتياجات العاملين والمتعاملين مع المؤسسات الحكومية وإشراك العاملين في عدد من الندوات والدورات التدريبية التثقيفية.

#### ٢- دراسة (جراح، ٢٠١٢)

تطرقت الدراسة إلى أهمية الحكومة الالكترونية والتي تعمل على تحويل العمل الحكومي الروتيني إلى طرق الكترونية عبر الانترنت، وتحقيق أعلى معدلات الجودة والشفافية بها، والاستفادة من كل ما توفره الحكومة الالكترونية من مميزات وتسهيلات، فهي من الاساليب الفعالة لإتاحة الخدمة للمستخدم وتوصيلها بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة والتعرف على واقع التحول لرقمي، والتعرف على الخدمات التي تقدمها للمواطن بطريقة سهلة وسريعة. وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات وركائز تطبيق الحكومة الالكترونية وهو الانتشار الواسع للتقنيات من شبكات اتصال واجهزة وبرامج وتوفير بنية تحتية معلوماتية وأن يمتلك كل مواطن رقماً الكترونياً فضلاً على أن يكون هناك تشريع حكومي للتجاوزات الالكترونية من اختراق وتزوير كافة طرق الدراسة إلى امكانية تطبيق الحكومة الالكترونية والعوائق المتوقعة والتغلب عليها.

#### ٣- دراسة (BenLian2015)

استهدفت الدراسة من تحديد السياسات والخطط والاستراتيجيات كأدوات أساسية في تنفيذ التحول الرقمي، وكلما تمت صياغته بوضوح ودقة عادت نتائج إيجابية في تحول الدولة رقمياً وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيقها. وتوصلت الدراسة إلى تقسيم هذه الاستراتيجية إلى قسمين رئيسيين هما: التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضع خطط وسياسات ورؤى وأهداف واضحة ومحددة، تتشارك عناصر مختلفة في تحقيقها، والقسم الآخر هو تقييم الأداء الذي لا بد من القيام به، لمتابعة سير العمل وتحديد الامكانيات والقدرات المتوافرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التي تم صرفها، والتي بحاجة إليها لإكمال العمل ونجاحه.

#### ٤- دراسة كلا من (الحسبان، يحيى ٢٠١٧)

استهدفت الدراسة تحديد أهم التحديات التي تحول دون المخطط له في مشروع الحكومة الالكترونية وهي التحديات الادارية ونقص في وجود إطار مؤسسي لدعم الحكومة الالكترونية ونقص في الميزانية المخصصة، وتحديات الامن المعلوماتي والمخاوف الأمنية، التحديات المعرفية كتحديات الجمهور، نقص وعي المواطنين والمشاركة في الخدمات الالكترونية،



التحديات الثقافية والاجتماعية. حيث لا يوجد نموذج عالمي لتنفيذ الحكومة الالكترونية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعيين جهة مسؤولة عن الاشراف على عملية التحول ومتابعتها وأن لا يتوقف دورها ودور أصحاب القرار على وضع الاستراتيجيات والاشراف عليها والمشاركة في تنفيذها، إذ أنه يساهم في تقبلها من جانب الأفراد، والمؤسسات المختلفة بالدولة، ويمنع مقاومتها. وتوصلت إلى عوامل نجاح الحكومة الالكترونية وجود بنية تحتية مكتملة، وتوفير خطط طويلة الأمد لنجاح الحكومة الالكترونية والتركيز على تدريب الموظفين.

#### ٥- دراسة كلا من (السيد، علي ٢٠١٩)

استهدفت الدراسة متطلبات تحقيق التحول الرقمي وكان منها بث الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث انه نقطة الانطلاق وكذلك تحديد القيادة والتدريب على التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي وتدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة للتحول الرقمي وتصميم خطة تفصيلية لبناء المهارات التكنولوجية.

#### ٦- دراسة ( Pecherskaya, 2019 )

استهدفت الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة على التحول الرقمي في ادارة المنظمات وتوصلت الدراسة ان عمليات التطوير النشط للتقنيات المبتكرة في الفترة الحالية من أهم العوامل التي تؤثر على أنشطة المنظمات الحديثة، وان التحول الرقمي هو من سيساعدها على الحفاظ على قدرتها التنافسية بين المنظمات مما يتطلب كفاءات جديدة من الموظفين خصوصاً في ظروف المنافسة العالمية، والتكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية.

#### ٧- دراسة (Korovkin, 2019)

هدفت الي التعرف علي كيفية تطبيق الباحث برنامج التحول الرقمي و الكشف عن طرق واساليب تحويل المؤسسات التقليدية الخاضعة الي رعاية و المدارة بتكلفة باهظة الثمن الي مؤسسة تعتمد علي الانظمة الرقمية التي تدار بانظمة معقولة و اشارت الي ان التقنيات تعبر عن قوة مستقلة، وتظهر فئة جديدة من مخاطر الادارة هي عدم القدرة علي استيعاب قوي القوة الرقمية لتحقيق فوائد المؤسسة وان التحول الرقمي جعل العديد من التحديات و الفرص.

#### ٨- دراسة (wiliam eaton)، 2020

أكدت على أنه قد اصبح هناك استخدام واسع للشبكات الاجتماعية و المشاركة الرقمية في المجتمع، هنا يعزز فيها حياة المهنيين اللئين يشاركون ويتوصلون عبر الشبكات الاجتماعية و التطبيقات الرقمية، ونتائج هذه الدراسة بمثابة تذكير مدي تعقد التحول الرقمي او كذلك تحديد

متطلبات التحول الي عمل عن طريق المنصات الرقمية مثل (التعلم الذاتي- التطور المهني- توفير الدعم والموارد)

#### ٩- دراسة (البلوشي وآخرون ٢٠٢٠)

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع التحول الرقمي، التعرف على الادوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الالكترونية وتقييم مستوياتها في التحول وتوصلت إلى قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة التحول الرقمي من توعية وتثقيف وتدريب متكامل وجاهزية.

#### ١٠- دراسة ( منصور، ٢٠٢١)

استهدفت الدراسة تحديد مستوى التحول الرقمي وابعاده ومنها التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير المكتبات الرقمية والتعليم الرقمي وتوفير البنية الأساسية لشبكة المعلومات وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي ومنها ضعف المخططات المالية لتطبيق التحول الرقمي وصعوبة تطبيق أساليب وادوات التقويم الكترونياً وضعف البنية التحتية التقنية، وصولاً إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري وكان منها توفير الخبراء والمتخصصين في مجال التكنولوجيا الرقمية وتطوير مهارات القيادات الادارية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### ١١-دراسة بينيت ( Bennett 2021 )

اهتمت تلك الدراسة بالربط بين التحول الرقمي وحاجة كورونا (Covid.19) وأشارت ان التحول الرقمي كان سيحدث بسبب التطورات و التغيرات التكنولوجية ولاكن حدوث الازمات الوبائية قد سرع في اتجاه المنظمات نحوالتحول الرقمي، ووضع استراتيجيات لذلك العمل علي تنمية المهارات الرقمية لدي العاملين لضمان استمرارية العمل خاصة في ظل انتشار الاوبئة.

(ب) المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي للجمعيات الأهلية:

#### (١) دراسة كلا من ( Eygelear & Js 2004 )

أشارت تلك الدراسة الي المجالات الحيوية اللازمة لتحسين اوصول الخدمات وتميزها في الاداء وتحديد مدي ملائمة تطبيق نموذج تميز كاطار للتقويم الذاتي للتكامل لوضع تطوير الاستراتيجية في مجالات محددة للتطوير والتحسين، واوصت الدراسة الي ان نموذج تميز يتيح للمؤسسات ضرورة فهم العاملين للتميز للأرتقاء بكل المنظمات والارتقاء بمستواها.

## (٢) دراسة (ناجي، ٢٠٠٦ )

أكدت على أن الجمعيات الاهلية تحتاج بصورة ملحة الي التدريب المستمر للعاملين بالجمعيات الاهلية و التخطيط الاستراتيجي وتحديد الاهداف و السياسات الخاصة بالجمعية، و تفعيل نظام الاداره بها والبنية التنظيمية وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتفعيلها، واوصت الدراسة بضرورة تطوير الجمعيات الاهلية وتطوير جوانبها، حتي تكون قادره علي ان تخطط وتنظم وتقدّم تقويم مواردها البشرية بدقة وعلي اسس علمية.

## (٣) دراسة (رشوان، ٢٠٠٧ )

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن أن يستند إليها المنظم الاجتماعي لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية تمثلت في ( إستراتيجية العضوية المشتركة - إستراتيجية التكتل - إستراتيجية التغيير الإنمائي - إستراتيجية تغيير السلوك ) ودعت الى ضرورة توظيف تلك الاستراتيجيات في تجويد وتحسين البرامج والمشروعات التي تقدمها الأجهزة المجتمعية وخاصة الاهلية منها بالمجتمع.

## (٤) دراسة ( Aohavichien 2004 ):

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقات بين القيادة الادارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة،والاهتمام برأس المال البشري كما انه العمود الفقري للمنظمة وان يكون قادة المنظمة اصحاب بصيره قبعد فكري كما توصلت الدراسة الي ان للقيادة اثر ايجابي علي تطبيق ادارة الجودة الشاملة وبأعتبرها العنصر والمحرك الرئيسي، والذي يؤدي بدوره الي تحقيق التميز المؤسسي.

## (٥) دراسة ( E.magd &amp; others 2007 )

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح في تحقيق التميز المؤسسي والتعرف علي اثر تطوير القيادات الادارية في تحقيق وتحسين الاداء المؤسسي في بيئة الخليج العربي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل لتحقيق التميز المؤسسي ومن أهم هذه العوامل هو عامل القيادة بالمؤسسات. لذلك يتم تطوير القيادات عن طريق رفع مستويات الاداء الذس يصل الي التميز، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الأدارية بطريقة علمية وكذلك استخدام التقنيات الحديثة.

## (٦) دراسة (Goldman 2012)

استهدفت الدراسة الي تحديد الممارسات القيادية علي اداء المنظمة التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي من خلال العاملين، واهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لان الاستثمار في الموارد

البشرية و التعليم التنظيمي اكثر ممارسيتين محفزتين علي التفكير الاستراتيجي الذي ينتج عن زيادة قدرة المؤسسة علي المنافسة ومن ثم تميزها.

#### (٧) دراسة (اسماء الفاعوري، ٢٠١٢)

هدفت الي الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة علي تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال الابعاد التالية ( جودة المعلومات، وجود النظام، وجود المستفيدين) وتوصلت الي وجود علاقة ذات دلائل مصاحبة لان هذه الابعاد تحقق التميز، واوحت الدراسة الي ضرورة تحسين قدرات العاملين عن طريق الدورات التدريبية، وشاركة العاملين في اتخاذ القدرات.

#### دراسة ( حجازي، ٢٠١٣ )

سعت إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في إقتراح نموذج لممارسة تنظيم المجتمع في بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء نموذج لممارسة تنظيم المجتمع لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية والمتمثلة في بناء قدرات الموارد البشرية، بناء قدرات إدارة البرامج والمشروعات، بناء القدرات التمويلية، بناء قدرات الإتصال، بناء قدرات التنسيق والتكامل، بناء القدرة على التخطيط الإستراتيجي والإدارة، كسب تأييد المجتمع وجذب وإدارة المتطوعين

#### (٩) دراسة (Chibba.m.2017)

استهدفت الدراسة الي توضيح كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم سريع التغير وملئ بالتحديات خاصة علي ملف العقدين الماضين، وتوصلت الدراسة الي ان مستوي التميز في الأدتء المؤسسي متوسط لذلك يجب الأهتمام بتوسيع استراتيجيات المنظمة وبيئة اعمالها و الأهتمام برأس المال البشري لانة العمود الفقري للمنظمة وتنمية ابداعتهم لوصولهم نحو التميز و الابتكار.

والتخطيط الإستراتيجي، تنمية البرامج والعدالة الاجتماعية.

#### (١٠) دراسة ( توفيق، ٢٠١٦ )

دعت الي ضرورة بناء القدرات في تنظيم المجتمع كألية لدعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية حيث ان عملية بناء القدرات المؤسسية بأنها عملية تنمية وتقوية المهارات والقدرات والعمليات والموارد التي تحتاج اليها المنظمات المحلية لتحقيق الاستمرارية في عالم سريع التغير بما يساعد في زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية لكوادر تلك المنظمات،تؤدى بناء القدرات للمنظمات الأهلية إلى تعديل علاقة الشراكة بينها وبين الشركاء الآخرين.

## (١١) دراسة (حجازي، ٢٠١٧)

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية تمتلك مجموعة من الأليات تمكنها من المساهمة في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة وبناء القدرات وتفعيل الشراكات كمبادئ للحوكمة في الجمعيات الأهلية وهذه الأليات تتمثل في التنسيق، التشبيك، الإتصال، التمكين، التفاوض، بناء القدرات المؤسسية، نماذج الممارسة المهنية.

## (١٢) دراسة (زينهم، ٢٠١٧)

أكدت على أن أنشطة تطوير نمط القيادة فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل مشجعة علي الابداع لتحقيق التميز لإدارات ومكاتب خدمة المواطنين بالتأمين الصحي تتمثل في توفير الموارد اللازمة للإبداع، وتشجيع وتحفيز المبدعين، وتشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء وتقديم القدوة الحسنة في مجال الابداع، وفهم القادة للعوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير والآثار المترتبة عليها

## (١٣) دراسة (الرمادي، ٢٠١٨)

أكدت تلك الدراسة علي وجود علاقة طردية دالة احصائيات التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الاهلية، وجاءت اهم صعوبات التميز المؤسسي هي ندرة المباحثين القائمين بأعداد الأبحاث والدراسات العلمية في مجال صورة البرنامج، وعدم توافر الدورات التثقيفية و التدريبية الكافية، وعدم وجود اساليب رقابية علي اداء العاملين بالجمعية.

## (١٤) دراسة (رشوان: ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية توفيرتحقيق التطوير المؤسسى من خلال الوفاء بمتطلبات بناء القاعدة المعلوماتية الخاصة مثل تحديد سكان المجتمع وخصائصهم بدقة، وتحديد المنظمات المجتمعية الأخرى وطبيعة البرامج والمشروعات التنموية وغيرها كألية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهدافها التنموية بالمجتمع الذى تعمل من خلاله.

## (١٥) دراسة (محمد، ٢٠٢١)

أكدت على أهمية ألية بناء القدرات حيث يمكن من خلال هذه الألية مساعدة الجمعيات الأهلية على تنمية مواردها البشرية والتنظيمية بما يؤدي إلى توافر المتطلبات والسمات التنظيمية والفردية اللازمة لإطلاق القدرات الإبتكارية والإبداعية لقيادات هذه الجمعيات والتي يتم تمهيتها من خلال جلسات العصف الذهنى التي يتم تنظيمها لهذه القيادات حتى يمكن تبادل الآراء والأفكار بما يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة تدعم عمل هذه الجمعيات والذى بدونه

لن تنمو القدرات الإبتكارية لهؤلاء القادة إذا لم تدخل الأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء القادة حيز التنفيذ.

باستقرار وتحليل الدراسات و الكتابات و الابحاث السابقة العربية و الاجنبية علي كافة المتغيرات يمكن تحديد مواقف الدراسة الراهنة من هذه الدراسات علي الوجه التالي:-

أ- لقد اتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ان المتطلبات التحول الرقمي الواجب توافرها لتحقيق المتميز المؤسسي لابد ان تكون عملية مخطط لها ومقصودة وتقوم علي عملية تحديد احتياجات الجمعيات الاهلية و المعوقات التي تعوقها ثم التدخل وفقا لهذه الاحتياجات.

ب- كما بينت في جملة الدراسات السابقة ان ثمة تركيز علي اهمية وحتمية التميز المؤسسي للجمعيات اهداف كمدخل يمكن الاعتماد عليه في احداث نقلة في تطوير اداء الجمعيات الاهلية لان كثير من الجمعيات الاهلية تفتقر الي التدريب علي استخدام تكنولوجيا المعلومات، والافتكار الي وجود رؤية استراتيجية واضحة والافتقار الي القدرات المرتبطة بالموارد المالية والتحويل.

ج- كما اوضحت بعض الدراسات السابقة ان القيادة داخل الجمعيات الاهلية هي من يقع عليها العبء الاكبر في التبني النظام الملائم لاداره المتميز المؤسسي حيث يتطلب التحول الرقمي مناخ تنظيمي ورؤية في اتجاة تعديل او تغير اسلوب الادارة، كما تتطلب الاهتمام بعملية التدريب ورفع كفاءة الجهاز الاداري.

د- ولقد اتضح من عرض الدراسات السابقة ان عملية التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية ضرورة ادارية وتنظيمية لابد وان تتم لتتفق مع المتغيرات و التحديات ولكي تفي مخرجاتها مع متطلبات التقدم و التفوق والتنمية بالمجتمع، ولتحقيق رضا المستفيدين.

هـ- اكدت بعض الدراسات علي الاهتمام بالبنية التحتية الاساسية لبرامج التحول الرقمي كأحد أهم المتطلبات بينما اشارت دراسات اخري الي كسفية تطبيق اليات برامج التحول الرقمي.

و- اكدت غالبية الدراسات السابقة على أهمية الانطلاق من بناء مختلف القدرات التنظيمية والتمويلية والبشرية والتكنولوجيا وغيرها للمنظمات الاهلية كمحور اساسي لتحقيق التميز المؤسسي بها.

ز- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وفي وضع الاهداف وصياغة الفروض وفي وضع الاطار المفاهيمي.

ثانياً: الموجّهات النظرية للدراسة:

### ( ١ ) نظرية الأتصال:

يعد الأتصال عملية أساسية لاستطيع البرامج والمشروعات والخدمات وكافة جوانب المجتمع أن تحقق أهدافها فى المجالات التعليمية، والصناعية، والأدارية، التجارية... وغيرها أهدافها وتواجه مشكلاتها دون الممارسة الفعلية لعملية الأتصال. ( فهمي، ٢٠٠٤، ص ٩ )  
يشير مفهوم الأتصال الى العلاقة التى تكون بين الأفراد داخل نسق اجتماعى معين وذلك من خلال عناصره الأساسية وهى المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، رد الفعل، فالأتصال مجموعة من الخطوات المتتابعة المترابطة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف أو مجموعة من الأهداف. ( عويس، ٢٠٠٥، ص ١٨ )

كما أن الأتصال المجتمعى فى طريقة تنظيم المجتمع عملية فعالة وضرورية بالنسبة لتحقيق اهداف الطريقة فهى طريقة يستخدمها الأخصائون الاجتماعيون والمتطوعون من الشعب المتعاونون لتنظيم الجهود المشتركة حكومية وأهلية وفى مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التى يمكن ايجادها لمواجهة الحاجات الضرورية فى ضوء خطة مرسومة وفى حدود السياسة الإجتماعية للمجتمع. ( صادق، ٢٠٠٢، ص ٣٩ )

### • مدى استفادة الباحثة من نظرية الأتصال خلال الدراسة الحالية:-

سوف نتطرق الدراسة الحالية من نظرية الأتصال لأهمية هذه العملية بين الجمعيات الاهلية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والأتصال بين المؤسسة والمجتمع (افراده - قياداته - مؤسساته ) التى تمكن من زيادة وفاعلية وكفاءة تلك المؤسسات مما ينعكس على اشباع احتياجات ومواجهة مشكلات المستفيدين من خدماتها. وبشكل من التوضيح سوف توضح الدراسة الحالية عملية الأتصال على ثلاثة مستويات ومن ثم تختلف طبيعية الأتصال ونوعها من مجال إلى مجال آخر، ومن موقف إلى موقف آخر، أو من فئة إلى فئة أخرى ويمكن أن نحدد أهم الأنواع على النحو التالى:-

#### ١- الأتصال الشخصى:-

والأتصال الشخصى يشير الي التفاعل الهادف بين العاملين والمسئولين داخل الجمعيات الاهلية لتوجيه التفاعل وتبادل خبرات التحول الرقمي فيما بينهم لاشباع احتياجات ومواجهة مشكلات المستفيدين من خدماتها.

## ٢- الأتصال الجماعى:-

هو الأتصال بين أعضاء مجلس إدارة الجمعيات الالهية بالتعاون بين المسئولين وذلك بأدارة الموارد البشرية وتدريبها علي برامج التحول الرقمي والاستفادة من الوسائل التكنولوجية حتي تستطيع توضيح ما تهدف اليه هذه المؤسسات وماتحتاجه من موارد وامكانيات فقد يساهم ذلك فى تعديل وتغيير الأتجاه نحو تبادل خبرات التحول الرقمي فيما بينها لزيادة فاعليتها. والأتصال الجماعى أيضا ما بين المسئولين يفيد في التعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم والنظر فيها بمناقشتهم فيها وتوجيه المشاركة فى دعم تلك الأحتياجات والعمل على اشباعها.(محمد، ٢٠١٩، ص٢٢)

## ٣- الأتصال المؤسسى:-

هو الأتصال بين الجمعيات الالهية والمؤسسات الاخري،من اجل تبادل خبرات التحول الرقمي فيما بينها لزيادة فاعليتها وايضا لنشر ثقافة التحول الرقمي بين الجمعيات الالهية والاستفادة من الوسائل التكنولوجية. والأتصال المؤسسى أيضا بين الهيكل التنظيمى والأدارى بالجمعيات الالهية أى الأتصال بين ( العاملين - مدير المؤسسة - أعضاء مجلس الإدارة -الأداريين - المحاسبين - العمال) وهذا الأتصال المؤسسى من شأنه يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ويفعل الخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك بالتعاون والأتصال الدائم بينهم ولتقريب وجهات النظر فيما بينهم مما يساعدها علي تطبيق عوامل نجاح التحول الرقمي لضمان بناء واستمرارالجمعيات الالهية وتحقيق التميز المؤسسى.

كما تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس، حيث تعمل على تحقيق طموحاتها وتسعى من خلالها على دعم وتشجيع التميز والابداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، واصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف الداخلية والخارجية المختلفة على المنظمة (غازي، ٢٠١٤).

## رابعا: صياغة مشكلة الدراسة.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام والجمعيات الالهية بوجه خاص وتأسيساً على ما سبق عرضه من الدراسات السابقة فإن الباحثة ترى ان التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز المؤسسى بالجمعيات الأهلية، حيث يجب على الجمعيات والمؤسسات أن تزود أعضائها بالمهارات والمعارف والخبرات التي يحتاجونها لمواكبة هذا التطور التقني المستمر وللإستعداد لمستقبل مختلف تماماً عن سابقه مع ضرورة توفير فهم واضح لكيفية مساهمة التقنيات الرقمية في إثراء



المعرفة فالعنصر الاساسي الذي يمكن الجمعيات الأهلية من تحقيق ذلك هو ضرورة مواكبة هذا التحول الرقمي وعلي هذا فقد تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في البحث عن متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

#### خامسا: اهمية الدراسة:

١. الاهمية المتزايدة لمؤسسات المجتمع المدني في الاواني الاخيرة وخاصة مع اتجاهات العولمة و التخصص، حيث يجب علي هذه المؤسسات بأعتبارها شريك ثالث في عملية التنمية المتقدمة، أهمية تقويم الاداء للمؤسسات دائره علي تحقيق ثقافة التحول الرقمي.
٢. ما يمكن أن تقدمه من إضافة علمية ونظرية لإستخدام أليات طريقة تنظيم المجتمع في الدعوة الى ضرورة تحقيق التميز المؤسسى لدى الجمعيات الأهلية قد يستفيد منها الأكاديمين والمتخصصين فى تنظيم المجتمع، كما يمكن ان تكون نقطة إنطلاق لهم لدراسات وبحوث أخرى.
٣. -التأكيد على ضرورة استخدام استراتيجيات وأليات طريقة تنظيم المجتمع فى تنمية التميز المؤسسى لدى الجمعيات الأهلية من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتبعيات التحول الرقى بالمجتمع.
٤. -كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية بما يدعم ممارستهم المهنية لتنشيط ودعم هذه الجمعيات من خلال مساعدتها على تحقيق التميز المؤسسى المطلوب.
٥. اهمية قيام الجمعيات الاهلية بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها بهدف تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوه ونقاط الضعف مما يساعد ع وضع الاستراتيجية الملائمة لبناء ثقافة التحول الرقمي.
٦. اهمية نشر ثقافة التحول الرقمي بأعتبار ادارة حديثة للتعزيز التميز المؤسسى لتحقيق الجودة في الخدمات الاجتماعية.
٧. التميز المؤسسى اصبح مطلبا وهدفا اساسيا تسعي تحقيقه كافة المؤسسات الاجتماعية نظرا لطبيعة دور تلك المؤسسات داخل المجتمع ورغبتها في التميز حيث اصبح التميز لغة العصر للمؤسسات التي تطمح في الوصول الي القمة.
٨. التحول الرقمي الية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وانعكاس التميز علي جودة المنتج والخدمة المقدمة وتحقيق مستوي عالي من خدمة العاملين وولاء العملاء

واعتبار التميز مدخلا لزيادة الاعتراف المجتمعي بالمؤسسة وحصولها علي سمعة طيبة.

سادساً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية:-

أ- التخطيط الاستراتيجي.

ب- البنية الاساسية لاستخدام الشبكات والانترنت.

ج- التدريب على تكنولوجيا المعلومات.

٢. تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال الأبعاد التالية:-

أ- التميز القيادي.

ب- التميز البشري.

ج- التميز الخدماتي (تقدم خدمات ذات قيمة للعملاء).

٣. تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية.

٤. تحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية.

٥. التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتدعيم التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

سابعاً: فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى متطلبات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية مرتفعاً.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية مرتفعاً.

(٣) الفرض الثالث للدراسة: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية.

ثامناً: مفاهيم الدراسة:

(١) المتطلبات Requirements:-

- لغوياً: تعني الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً (الوسيط 2004).

- ويشير معجم (ويبستر Webster) إلى ان المتطلب هو الشيء الذي يشترط توافره او يحتاج آلية أو هو شرط مطلوب (Webster, 1992, P1071).

- ويوضح معجم (اكسفورد) المتطلب بأنه الشيء الذي نحتاجه ويستلزم وجوده ويجب أن تمتلكه، أو الشيء الذي يطالب بإيجاده بتكرار وتأكيد، وقد يكون المتطلب شرطاً لتحقيق نتائج معينة مرتبطة بهذا الاحتياج أو المتطلب (Oxford, 2001, P542).

- ويعرف قاموس (المورد) المتطلب على أنه حاجة أو مطلب، ضروري، مستلزم، أمر ضروري (منير البعلبكي، ٢٠٠٧، ص ٧٧٩).

- وكذلك تعرف بأنها مجموعة من الشروط والاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بنجاح (مرسي، ٢٠٠٨، ص ٥٩).

- هذا وتقصد الباحثة بالمتطلبات في الدراسة الراهنة ما يجب توافره لتطبيق نظام التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية من خلال:

١- المتطلبات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

٢- متطلبات البنية التحتية لاستخدام الشبكات والانترنت.

٣- متطلبات التدريب على تكنولوجيا المعلومات.

(٢) مفهوم التحول الرقمي Digital transformation:

لا يوجد إجماع حول تعريف مشترك أو نموذج متفق عليه التحول الرقمي ويرجع ذلك للسياقات المختلفة التي يستخدم فيها هذا المصطلح حيث يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه هو قيام المنظمة بعملياتها الادارية وكافة أنشطتها من خلال توفير بنية أساسية معلوماتية متطورة، يمكنها من مباشرة أعمالها عبر شبكة الانترنت، وذلك في كافة المجالات، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي لها (ايمان صالح، ٢٠٠٧، ص ٧٧).

- كما يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة (مثل شبكات المعلومات العريضة وشبكة الانترنت واساليب الاتصال عبر الهاتف الجوال) بهدف تطوير الاداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والانتاجية، مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في

كافة اقسامها، إضافة لتعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (اسماعيل صادق، ٢٠١٠، ص٧٨).

- كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. (<https://www>)

- ويعرف (Westerman, et.al,2011,p.5) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الاداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل اساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل: التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والاجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية. ويشير مفهوم التحول الرقمي في ضوء الدراسة إلى:

١. قدرة المؤسسات والجمعيات الاهلية على الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل بما يحقق اداء وظيفي متميز ويعزز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.
٢. يتمثل التحول الرقمي بالجمعيات الأهلية في مدى توافر (البنية الأساسية لشبكات المعلومات، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي).
٣. التغيير الثقافي و التنظيمي و التشغيلي بالمؤسسات و الادرات و الوحدات الاجتماعية
٤. ويقوم هذا التغيير علي التكامل الذكي للتقنيات و العمليات والكفاءات الرقمية.

### (٣) مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف المفهوم اللغوي للتميز المؤسسي: وردت كلمه التميز في المعجم الوسيط كأسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٥٣).

كما يعرف المفهوم الاصطلاحي: يوصف التميز المؤسسي بأنه نوع من انواع الابداع الاداري والتفوق المؤسسي من اجل تحقيق مستويات عالية في الاداء لتحقيق انجازات عالية غير متوقعة من المنافسين لكسب ولاء العملاء العاملين في المؤسسة ( ابو النصر ٢٠١٠، ٦٩ ) فالتميز الموسسي هو الوضوح في التعرف علي علي العملاء ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية الغير متوقعة من خلال اداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لاصحاب المصلحة بشكل متوازن لافراد المجتمع (Jim,20121).

كما يشير مفهوم تحقيق التميز المؤسسي الى قدرة الجمعيات الأهلية على تطوير وصياغة وتطبيق استراتيجيات تؤدي إلى الوصول للفعالية والكفاءة والتميز في الأداء وحي المشكلات التي تواجهها أيضاً بكفاءة وفعالية مما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى (السعودي، ٢٠٠٨، ص٢٧٨).

وللتميز المؤسسي انواع هي ( تميز بشري، تميز قيادي، تميز الخدماتي )

- يعرف التميز البشري هو تحقيق أهداف الافراد وأهداف التنظيم من خلال اشراك المرؤوسين العاملين في صنع القرارات واتخاذها لذلك يتوجب على الادارات العليا تبني اسلوب التفويض وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية (حسن، ٢٠٠٨، ص٢٣).

- بينما يشير التميز القيادي إلى اسلوب قيادي بامتياز حيث يقوم القادة باستخدام اسلوب الاهتمام بالتعامل مع العاملين والإصغاء لهم ومعاملتهم بالمساواة والعدالة والشفافية والمصادقية مما يساهم في رفع درجة الولاء لديهم ويشعرون بأنهم شركاء في منظماتهم مما يؤدي إلى رفع الكفاءات والعمل على تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتشجيعهم على الابداع والتميز وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى (Borghini، ٢٠٠٥).

- كما يعرف التميز الخدماتي: هو ما يميز منظمة عن أخرى هو تقديم الخدمات المختلفة والمتنوعة والفريدة بطريقة تحقق توقعات العملاء ورضائهم، سواء تتعامل الجمعية مع العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر ويعتمد على أسس منها: نوع الخدمة المقدمة، طبيعة طالب الخدمة، وطبيعة مقدم الخدمة (النعيمي وصويص، ٢٠٠٨).

- ويقصد بالتميز المؤسسي في الدراسة الحالية إجرائياً ما يلي:-

١. الوصول بأداء الجمعية من ثقافة الحد الأدنى الي ثقافة التميز و الاتقان.
٢. الوصول الي افضل النتائج الملموسة.
٣. تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية.
٤. القدرة علي مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة بصورة اكثر فاعلية.
٥. العمل على تبني منهج منظم لإنتاج الافكار الابداعية وترتيبها وفق الاولويات.
٦. اختبار الأفكار الجديدة الواعدة وتنقيحها ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني.

٧. القيام بتأسيس إدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الابداع والابتكار والتحسين.
٨. العمل على تقييم وتطوير الخدمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي.
٩. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
١٠. الحرص على تأهيل وتطوير مختلف المهارات والقدرات اللازمة لضمان قدرتهم على التنقل لتولي مهام أخرى.
١١. الأخذ في الاعتبار تحفيز القيادات وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والابداع.
١٢. بناء قاعدة معلومات حديثة ودقيقة وكافية بهدف العمل على ضمان تزويد القادة بالمعلومات اللازمة لتوفير الدعم اللازم.

#### (٤) مفهوم الجمعيات الاهلية:

- عرفت الجمعيات الأهلية على أنها منظمات تضم مجموعة من الأعضاء المهنيين، بينهما شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتسعى لتحقيق أهداف مشتركة تستهدف الارتقاء بمستوى المجتمعات المحلية وتحسين نوعية الحياة للأفراد (David cox, 2006, P140).
- كما عرفت الأمم المتحدة UNDP الجمعيات الأهلية بأنها المنظمات التي تتكون من اشخاص ينشطون نماذج الاطار الحكومي، ويعملون بصورة مستقلة انطلاقاً من الاهتمام بقضايا متعددة ومتنوعة (عبداللطيف، ٢٠٠٧، ص٤٥٦).
- وايضا هي منظمات اجتماعية لاتهدف الي الربح والعمل فيها يقوم علي اساس تطوعي، وتهدف الي تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج اليها المجتمع ويتاح لأعضاء هذه الجمعيات وللناس في المجتمع الاشتراك في جميع مراحل كل هذه الجمعيات ( ابو النصر، ٢٠٠٢، ص٥٨).
- وفقاً للتعريفات السابقة يمكن للباحثة تحديد المقصود بالجمعيات الاهلية في ضوء الدراسة الحالية كما يلي:-

(١) مجموعة أجهزة وكيانات مجتمعية متنوعة الاهتمامات وتتسم بالعمل الانساني والتعاوني.

(٢) ليس لها أهداف ربحية ولكن أهدافها خدمية.

- ٣) يعتمد على تنظيم واضح ومستمر ومستقل عن الحكومات.
- ٤) نتيجة للتغيرات المجتمعية المتلاحقة بالمجتمع فيفرض الواقع على هذه المؤسسات السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي.
- ٥) تهتم بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع مثل البطالة و الأمية و الفقر .
- ٦) تقدم مجموعة من الخدمات الاجتماعية و النفسية و الصحية و التعليمية و المهنية.
- تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

- (١) **نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد متطلبات التحول الرقمي وتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (٢) **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة العمدية لبعض الجمعيات الأهلية وفقاً لمجموعة من الشروط والمبررات.
- (٣) **أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة استبيان للمسؤولين بالمنظمات الأهلية محل الدراسة لقياس متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

#### (٤) **مجالات الدراسة:**

##### أ- **المجال المكاني:**

تمثل المجال المكاني للدراسة في عينة عمدية من الجمعيات الأهلية الواقعة بمحافظة الشرقية مركز فاقوس وبلغ عددها خمس جمعيات أهلية وتم اختيار هذا الجمعيات في ضوء مجموعة من الشروط التالية:-

- ١- لها أهداف واضحة ومعلمة تسعى لتحقيقها.
  - ٢- تمارس أنشطة أهلية واضحة تحقق أهدافها بالمجتمع.
  - ٣- ذات سمة جيدة في العمل التنموي بالمجتمع.
  - ٤- تقبل التعاون مع الباحث.
- والمجال المكاني للدراسة (جمعية أنصار السنة المحمدية، جمعية العين الجارية، جمعية التدريب المهني، جمعية اشراقة، جمعية الغد المشرق).

## جدول (١) يوضح المجال المكاني للدراسة.

م	المنظمة	المسؤولين
١	جمعية أنصار السنة المحمدية.	١٥
٢	جمعية العين الجارية.	١٣
٣	جمعية التدريب المهني.	١٢
٤	جمعية اشراقه.	١٠
٥	جمعية الغد المشرق.	١٠
	المجموع	٦٠

## ب- المجال البشري:

قامت الباحثة بعمل مسح شامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التي تمثل المجال المكاني للدراسة وبلغ عددهم (٦٠) مفردة.

## ج- المجال الزمني:

فترة جمع بيانات الدراسة من الميدان والتي بدأت في ١/٩/٢٠٢١ وانتهت في ٢٥/٩/٢٠٢١.

جدول (٢) يوضح حساب معامل الارتباط بين درجات مجموع كل بعد، وبين المجموع الكلي

لدرجات المقياس. (ن=٨)

معامل الارتباط بيرسون	البعد
**٠,٧٦٤	التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية
**٠,٧٩١	التميز المؤسسي

## جدول (٣) يوضح معامل الثبات لأبعاد مقياس (ن=٨)

معامل ثبات (جثمان) للتجزئة النصفية	الأبعاد
٠,٧٠١	التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية
٠,٧٣٨	التميز المؤسسي
٠,٧٢٦	الاداة ككل

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل ثبات (جثمان) يساوي (٠,٧٢٦)، مما يشير إلى ثبات الاداة وإمكانية الاعتماد عليه في القياس وإمكانية الاعتماد على النتائج التي يتم التوصل إليها باستخدامها.

## (د) اساليب التحليل الاحصائي:

تم الحكم على مستوى التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية التميز المؤسسي باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي موافق (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي ( الحدود الدنيا والعليا )، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية



المصحح (  $2 / 3 = 0.67$  ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

#### جدول (٤) يوضح مستوي المتوسطات الحسابية

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

وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ثبات (جثمان)، معامل ارتباط بيرسون R.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

#### جدول (٥) يوضح وصف مجتمع الدراسة (ن = ٦٠)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤٠	٦٦.٧
٢	انثي	٢٠	٣٣.٣
السن			
متوسط السن		٣٤.٨١	
الانحراف المعياري		٦.١٩	
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١١	١٨.٣
٢	مؤهل جامعي	٤٠	٦٦.٧
٣	مؤهل ماجستير	٥	٨.٣
٤	مؤهل دكتوراه	٤	٦.٧
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مجلس	١	١.٧
٢	نائب مجلس الإدارة	٣	٥.٠
٣	عضو مجلس الإدارة	٩	١٥.٠
٤	اداري	١٧	٢٨.٣
٥	مدير الجمعية	٦	١٠.٠
٦	أمين الصندوق	٥	٨.٣
٧	أخصائي اجتماعي	١٩	٣١.٧
مدة العمل			
متوسط مدة العمل		٧.٢٦	
الانحراف المعياري		٤.٩٥	

يوضح الجدول السابق: البيانات الاولية لمجتمع الدراسة وجاءت كالآتي:

- بالنسبة للنوع جاء نسبة الذكور (٦٦.٧%) في مقابل (٣٣.٣%) من الاناث.

- بالنسبة للسن جاء متوسط السن (٣٤.٨١) سنة، بانحراف معياري (٦.١٩) وهذا يدل على وجود تباين في اعمار مجتمع الدراسة.. وقد يرجع ذلك الي طبيعه عمل المسؤولين بالجمعيات الاهلية والفئات التي يتم التعامل معها من خلال تقديم خدمات وبرامج ومشروعات الجمعية.

- بالنسبة للمؤهل العلمي جاء في الترتيب الاول (مؤهل جامعي) بنسبة (٦٦.٧%)، يليه في الترتيب الثاني (مؤهل متوسط) بنسبة (١٨.٣%)، بينما جاء في الترتيب الاخير (مؤهل دكتوراه) بنسبة (٦.٧%). وقد يعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين بالجمعيات الاهلية مما يساهم في زيادة قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في اداء عملهم لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعية.

- بالنسبة للوظيفة جاء في الترتيب الاول (أخصائي اجتماعي) بنسبة (٣١.٧%)، يليه في الترتيب الثاني (اداري) بنسبة (٢٨.٣%)، بينما جاء في الترتيب الاخير (رئيس مجلس) بنسبة (١.٧%). وقد يعكس ذلك التوزيع الوظيفي للعاملين بالجمعية.

- بالنسبة لمدة العمل بالمؤسسة جاء متوسط مدة العمل (٧.٢٦%) سنة، بانحراف معياري (٤.٩٥) سنة. وقد يرجع ذلك لطبيعة المرحلة العمرية للمسؤولين مما يعكس تمتعهم بخبرة كبيره في مجال العمل وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية.

ب: مؤشرات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية:

جدول (٦) يوضح الأهداف التي دعت إلى استخدام التحول الرقمي (ن=٦٠)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك		
١	أهمية الأساليب الحديثة المبتكرة للجمعية.	٤٤	١٢	٤	٠.٦٠١	٢
٢	تعزيز القدرة التنافسية للجمعية.	٣٨	١٩	٣	٠.٥٩٠	٥
٣	تطوير قدرات العاملين .	٤٣	١١	٦	٠.٦٦٦	٤
٤	تطوير نمط القيادة.	٣٨	١٢	١٠	٠.٧٦٩	٨
٥	تحسين جودة الخدمات بما يعود بالنفع علي الجمعية	٣٩	١٤	٧	٠.٧٠٠	٧
٦	زيادة جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات علي مستوى الجمعية.	٣٣	١٧	١٠	٠.٧٦١	٩
٧	تحقيق التميز المؤسسي للجمعية.	٤٠	١٤	٦	٠.٦٧٣	٦
٨	الظروف المتغيرة التي تعيشها الجمعيات يحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي.	٤٥	٨	٧	٠.٦٨٨	٣
٩	تحسين أداء الجمعية.	٤٧	٨	٥	٠.٦١٨	١
المتغير ككل					٠.٣٨٥	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوى الأهداف التي دعت إلى استخدام التحول الرقمي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٥٧) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني:

جاء في الترتيب الأول (تحسين أداء الجمعية) بمتوسط وزني (٢.٧٠)، يليها في الترتيب الثاني (أهمية الأساليب الحديثة المبتكرة للجمعية) بمتوسط وزني (٢.٦٦)، بينما جاء في نهاية الترتيب (زيادة جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات علي مستوى الجمعية). بمتوسط وزني (٢.٣٨). وهذا ما اكدته نتائج دراسة كلا من (شوقي ناجي /مجد خير ٢٠٠٧ م)، ودراسة (ندي بدران ٢٠١٢ م)، ودراسة (اسماء الفاعوري ٢٠١٢ م)، ودراسة (ناجي ٢٠٠٦ م). علي ان التحول الرقمي اصبح مطلباً ملحا ومهما خاصتا لتلك الجمعيات الاهلية التي تسعى الي التميز في الاداء والمحافظة علي استمراريته في بيئته تنافسية.

#### جدول (٧) يوضح استخدام الجمعيات الاهلية للتخطيط الاستراتيجي (ن=٦٠)

م	العبرة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب
		نعم ك	الي حد ما ك	لا ك			
١	بناء خطة مفصلة لعملية ادارة التحول الرقمي (العمل الإلكتروني)	٤٥	١١	٤	٢.٦٨	٢	
٢	ايجاد رؤية ورسالة واهداف واضحة وعملية لادارة العمل الإلكتروني.	٣٨	١٤	٨	٢.٥٠	٦	
٣	العمل علي تطوير اللوائح والانظمة لتناسب اداره العمل الإلكتروني.	٣٩	٢٠	١	٢.٦٣	٣	
٤	ضرورة تحديد الاحتياجات المتعلقة بالعاملين لتطبيق وادارة التحول الرقمي.	٣٨	١٨	٤	٢.٥٦	٤	
٥	تصميم الخطط اللازمة لتنمية مهارات العاملين لتوظيف التحول الرقمي .	٤٤	١٥	١	٢.٧١	١	
٦	بناء خطط استراتيجية مستقبلية لتطوير العمل الرقمي.	٤٠	١٣	٧	٢.٥٥	٥	
المتغير ككل					٢.٦٠	٠.٣٩٩	مرتفع

**يوضح الجدول السابق:** مستوى استخدام الجمعيات الاهلية للتخطيط الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٠) وهو مستوى (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تصميم الخطط اللازمة لتنمية مهارات العاملين لتوظيف التحول الرقمي) بمتوسط وزني (٢.٧١)، يليها في الترتيب الثاني (بناء خطة مفصلة لعملية ادارة التحول الرقمي (العمل الإلكتروني)) بمتوسط وزني (٢.٦٨)، بينما جاء في نهاية الترتيب (ايجاد رؤية ورسالة واهداف واضحة وعملية لإدارة العمل الإلكتروني) بمتوسط وزني (٢.٥٠). وقد يعكس ذلك ضرورة اهتمام وحرص الجمعيات الاهلية ان تمتلك ثقافة تنظيمية ونظاما معلوماتيا حديثا يميزها عن غيرها ويرفع من كفاءتها وقدرتها التنافسية. مع ضرورة ان توقع المنظمات العديد من التحول الرقمي ووضع استراتيجيات لذلك والعمل علي تنمية المهارات الرقمية لدي العاملين لضمان استمرارية العمل ويتفق ذلك مع دراسة (Bennett 2021)،

ودراسة (2012 Goldman)، ودراسة (Chibba.m.2017). كما اوضح (Mattch,Hessth,Benlian2015).

أن المنظمة المبدعة تمتلك فلسفة تنظيمية تترجم إلي آليات وهياكل وبرامج وخطط لتحقيق رؤيتها المستقبلية كادوات اساسية في تنفيذ التحول الرقمي الذي يجعل التميز المؤسسي أحد وأهم موارد المؤسسة وتخطط لتحقيق هذه الرؤية علي كافة المستويات.

جدول (٨) يوضح البنية الأساسية لاستخدام الشبكات والانترنت. (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٧	٠.٦٤٧	٢.٤٣	٥	٢٤	٣١	ايجاد بنية تحتية من حيث الاجهزة وسرعه الانترنت.	١
٢	٠.٥٣٠	٢.٧٠	٢	١٤	٤٤	الحرص علي توفير خدمات الانترنت فائق السرعة.	٢
١	٠.٤٩٩	٢.٧٦	٢	١٠	٤٨	توفير برامج حماية للبيانات والشبكات	٣
٥	٠.٦٥٠	٢.٥٣	٥	١٨	٣٧	توفير اجهزة الحاسب ذات الكفاءة العالية.	٤
٤	٠.٥٨٤	٢.٦١	٣	١٧	٤٠	الحرص علي عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية.	٥
٦	٠.٧٢٤	٢.٤٨	٨	١٥	٣٧	توفير فريق عمل لإدارة شبكة المعلومات.	٦
٣	٠.٦٥٥	٢.٦٦	٦	٨	٤٦	توفير شبكة لاسلكية Wi-Fi للعاملين بالمؤسسة.	٧
مرتفع			٠.٣٧٣			المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق: مستوى البنية الأساسية لاستخدام الشبكات والانترنت حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٠) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (توفير برامج حماية للبيانات والشبكات) بمتوسط وزني (٢.٧٦)، يليها في الترتيب الثاني (الحرص علي توفير خدمات الانترنت فائق السرعة). بمتوسط وزني (٢.٧٠)، بينما جاء في نهاية الترتيب (ايجاد بنية تحتية من حيث الاجهزة وسرعه الانترنت) بمتوسط وزني (٢.٤٣). وقد يعكس ذلك ضروره اهتمام الجمعيات الاهلية برفع كفاءة البنية الاساسية لشبكة المعلومات، مع رفع سرعة الانترنت بها، الي جانب توفير نظام حمايه للبيانات والشبكات، والعمل علي اعداد وتدريب فريق عمل قادر علي ادارة شبكه المعلومات بالجمعية. وهكذا ما اكدته نتائج دراسة (منصور، ٢٠٢١)، ودراسة (البلوشي ٢٠٢٠ م).

جدول (٩) يوضح استخدام الجمعيات الاهلية التدريب علي تكنولوجيا المعلومات (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٤	٠.٦٨٤	٢.٦٥	٧	٧	٤٦	١	الحاجة لدورات تدريبية عن التحول الرقمي في العمل.
٦	٠.٧٨٩	٢.٤٣	١١	١٢	٣٧	٢	توفير للعاملين برامج تدريبية عن استخدام التقنيات الحديثة.
٥	٠.٦٦٦	٢.٦١	٦	١١	٤٣	٣	ضرورة توجيه التدريب لكافة فئات ومستويات الجمعية.
٢	٠.٥٤٠	٢.٧٥	٣	٩	٤٨	٤	ضرورة تدريب العاملين بالجمعية علي مهارات ادارة بيئة التحول الرقمي.
٣	٠.٦٣٣	٢.٦٥	٥	١١	٤٤	٥	الحاجة لدورات تدريبية عبر الانترنت عن طرق قياس الأداء.
١	٠.٤٦٩	٢.٨١	٢	٧	٥١	٦	ضرورة تدرب العاملين علي الطرق والاساليب الفنية التي تناسب التحول الرقمي لتطوير العمليات التنفيذية.
٧	٠.٦٦٨	٢.٤٠	٦	٢٤	٣٠	٧	الاهتمام بحل مشكلات التقنية التي تواجهني
مرتفع	٠.٤٠٠	٢.٦١	المتغير ككل				

**يوضح الجدول السابق:** مستوى استخدام الجمعيات الاهلية التدريب علي تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٨١) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (ضرورة تدرب العاملين علي الطرق والاساليب الفنية التي تناسب التحول الرقمي لتطوير العمليات التنفيذية). بمتوسط وزني (٢.٨١)، يليها في الترتيب الثاني (ضرورة تدريب العاملين بالجمعية علي مهارات ادارة بيئة التحول الرقمي). بمتوسط وزني (٢.٧٥)، بينما جاء في نهاية الترتيب (الاهتمام بحل مشكلات التقنية التي تواجهني). بمتوسط وزني (٢.٤٠). وقد يعكس ذلك ضرورة اهتمام الجمعيات الاهلية برفع كفاءة البنية الاساسية لشبكة المعلومات، والي اهمية التدريب والتطوير للعاملين بالجمعية الاهلية واستثمار قدراتهم الابداعية وتطويرهم، واعداد وتدريب فريق عمل من العاملين قادر علي اداره شبكة المعلومات بالجمعية فتدريب وتطوير الموارد البشرية يؤدي الي تحقيق مؤسسه متميزة في تحقيق اهدافها، الي جانب ضرورة تحسين قدرات العاملين عن طريق الدورات التدريبية لتحقيق التميز والارتقاء بعمل المنظمات. وهذا ما اكدته دراسة (الفاعوري ٢٠١٢)، ودراسة (Eygelaar&Js,2004).

## ج:- مؤشرات التميز المؤسسي

جدول (١٠) يوضح تطوير نمط القيادة (التميز القيادي). (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٨	٠.٥٩٠	٢.٥٨	٣	١٩	٣٨	قيام القادة بالمراجعة المستمرة لمستوي الاداء والمهارات القيادية من اجل التحسين المستمر.	١
٢	٠.٥٤٨	٢.٧٣	٣	١٠	٤٧	مشاركة القادة في تقديم الدعم المعلوماتي للعاملين.	٢
٩	٠.٦١٨	٢.٥٨	٤	١٧	٣٩	الدعم الفني لأساليب معاملة العملاء.	٣
٦	٠.٦٠٩	٢.٦٣	٤	١٤	٤٢	التعاون وتشجيع روح الفريق.	٤
١٠	٠.٦٧٥	٢.٤٦	٦	٢٠	٣٤	قيام القيادة بأعداد رؤية واضحة للجمعية.	٥
٧	٠.٦١٣	٢.٦١	٤	١٥	٤١	قيام القيادة بأعداد وصياغة رساله واضحة للجمعية.	٦
٤	٠.٥٤٢	٢.٦٦	٢	١٦	٤٢	سعي القيادة لتحديد قيم مؤسسية واضحة.	٧
٣	٠.٤٩٠	٢.٧١	١	١٥	٤٤	تشجع القيادة نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز.	٨
١	٠.٤٨٢	٢.٧٣	١	١٤	٤٥	تقدم القيادة القدوة الحسنة في الاداء والسلوك.	٩
١١	٠.٧٠٠	٢.٤٦	٧	١٨	٣٥	تشارك القيادة بتحديد اهداف واضحة للجمعية تسعى الي تحقيقها في ضوء رسالتها.	١٠
٥	٠.٥٤٦	٢.٦٥	٢	١٧	٤١	تشجع القيادة عمليات التطوير والتعلم المستمر.	١١
مرتفع			المتغير ككل			٠.٣٠٢	٢.٦٢

**يوضح الجدول السابق:** مستوى تطوير نمط القيادة (التميز القيادي) حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٢) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تقدم القيادة القدوة الحسنة في الاداء والسلوك). بمتوسط وزني (٢.٧٣)، يليها في الترتيب الثاني (مشاركة القادة في تقديم الدعم المعلوماتي للعاملين). بمتوسط وزني (٢.٧٣)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تشارك القيادة بتحديد اهداف واضحة للجمعية تسعى الي تحقيقها في ضوء رسالتها). بمتوسط وزني (٢.٤٦). وقد يعكس ذلك ان القيادة تعتبر عامل مهم في تقديم الدعم المعلوماتي للعاملين وايضا القدوة الحسنة التي لها اثر ايجابي علي تطبيق ادارة الجودة الشاملة والذي يؤدي بدوره الي تحقيق التميز المؤسسي للجمعيات الاهلية وهذا ما اكدته دراسة (2007 A.E.magd & others)، (2004 aohavichien)، دراسة (Goldman 2012). بينما يري "محمد زينهم" "٢٠١٧" أن أنشطة تطوير نمط القيادة فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل مشجعة علي الابداع لتحقيق التميز المؤسسي تتمثل في توفير الموارد

اللازمة للإبداع، وتشجيع وتحفيز المبدعين، وتشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع، وفهم القادة للعوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير والآثار المترتبة عليها.

### جدول (١١) يوضح تطوير قدرات العاملين (التميز البشري) (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٢	٠.٥٣٦	٢.٦٨	٢	١٥	٤٣	تخصصاتهم تتوافق مع المسؤوليات المسندة لهم .	١
١	٠.٤٩٠	٢.٧١	١	١٥	٤٤	يسعون باستمرار لتنمية مهاراتهم .	٢
٥	٠.٦٥٠	٢.٥٣	٥	١٨	٣٧	اعدادهم مناسبة لتسيير العمل بجدارة .	٣
٤	٠.٦٣٣	٢.٦٥	٥	١١	٤٤	يطلعون علي كل جديد في المجال بما يجدد معارفهم	٤
٦	٠.٧٠٠	٢.٥١	٧	١٥	٣٨	تقوم الجمعية بتنفيذ برامج تدريب وتطوير للعاملين وفق احتياجاتهم التدريبية.	٥
٧	٠.٧٦٥	٢.٣٠	١١	٢٠	٢٩	تتوافر نظم لتحفيز العاملين علي زيادة جهودهم وتطوير أدائهم.	٦
٨	٠.٨٢٥	٢.٢٨	١٤	١٥	٣١	يتم في الجمعية قياس الرضا الوظيفي لدي العاملين بشكل دوري.	٧
٣	٠.٦٥٥	٢.٦٦	٦	٨	٤٦	تشجع الجمعية العاملين علي حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة.	٨
مرتفع	٠.٣٩٧	٢.٥٤	المتغير ككل				

**يوضح الجدول السابق:** مستوي تطوير قدرات العاملين (التميز البشري) حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٨) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (يسعون باستمرار لتنمية مهاراتهم) بمتوسط وزني (٢.٧١)، يليها في الترتيب الثاني (تخصصاتهم تتوافق مع المسؤوليات المسندة لهم) بمتوسط وزني (٢.٦٨)، بينما جاء في نهاية الترتيب (يتم في الجمعية قياس الرضا الوظيفي لدي العاملين بشكل دوري) بمتوسط وزني (٢.٢٨). وقد يعكس ذلك ضرورة حرص الجمعيات الاهلية اللازمه لتأهيل وتدريب العاملين، وتنمية مهاراتهم للتعامل مع التقنيات الحديثة، واتاحة فرص التعليم والتدريب وحضور المؤتمرات والندوات وايضا مشاركتهم في اتخاذ القرارات كأساس لتطوير قدرات العاملين، ولأن التحول الرقمي يتطلب كفاءات جديدة من الموظفين لحفاظ المؤسسه علي قدراتها التنافسيه بين المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (شوقي ناجي جواد/محمد خير سليم أبو زيد ٢٠٠٧م)، دراسة (V. AstafevaEk. P, (Pecherskaya 2019)، ودراسة (اسماء الفاعوري ٢٠١٢م).

جدول (١٢) يوضح تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء (التميز الخدماتي) (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
٦	٠.٧٤٧	٢.٥٣	٩	١٠	٤١	تحقق الخدمات المقدمة رضا العملاء.	١
١٠	٠.٧٥٥	٢.٣٥	١٠	١٩	٣١	تشجع الجمعية الافكار الابداعية بما يحقق توقعات العملاء.	٢
٩	٠.٧٢٤	٢.٥١	٨	١٣	٣٩	يتم استطلاع رأي العملاء بشكل دوري عن الخدمات والبرامج المقدمة	٣
٨	٠.٦٧٦	٢.٥١	٦	١٧	٣٧	تستخدم الجمعية أساليب وتقنيات حديثة في خدمة عملائها.	٤
٣	٠.٦٠١	٢.٦٦	٤	١٢	٤٤	تتوافر الية واضحة للتعامل مع اقتراحات وشكاوي العملاء.	٥
٧	٠.٥٣٦	٢.٥١	١	٢٧	٣٢	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	٦
١	٠.٤٢٦	٢.٧٦	-	١٤	٤٦	تهتم الجمعية بدراسة مدي اقبال المستفيدين عليها.	٧
٣	٠.٦٠١	٢.٦٦	٤	١٢	٤٤	احترام ثقافة العملاء.	٨
٢	٠.٥٤٨	٢.٧٣	٣	١٠	٤٧	يتم الاستماع الي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لهم من قبل الجمعية.	٩
٥	٠.٥٥٥	٢.٦١	٢	١٩	٣٩	تعمل الجمعية علي تنوع الخدمات لمقابلة احتياجات عملائها المتغيرة .	١٠
مرتفع	٠.٣٠٢	٢.٥٨	المتغير ككل				

**يوضح الجدول السابق:** مستوى تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء (التميز الخدماتي) حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٥٨) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تهتم الجمعية بدراسة مدي اقبال المستفيدين عليها) بمتوسط وزني (٢.٧٦)، يليها في الترتيب الثاني (يتم الاستماع الي ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لهم من قبل الجمعية.) بمتوسط وزني (٢.٧٣)، بينما جاء في نهاية الترتيب (تشجع الجمعية الافكار الابداعية بما يحقق توقعات العملاء.) بمتوسط وزني (٢.٣٥). وقد يعكس ذلك ضروره اهتمام الجمعية بدراسة احتياجات عملائها لمقابلة احتياجات عملائها المتغيرة، وايضا توافر الية واضحة للتعامل مع اقتراحات وشكاوي العملاء، وقياس رضا العملاء عن الخدمة المقدمه اليهم مما يعطيها القدرة علي تحقيق تميزها المؤسسي وهذا يتفق مع نتائج دراسته (اسماء الفاعوري ٢٠١٢ م)، ويعكس ايضا ضروره حرص الجمعيه علي استخدام التقنيات الحديثة فهي من الاساليب الحديثه الفعالة لاتاحة الخدمة للمستخدم وتوصيلها بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة وهذا ما اكدته نتائج دراسته (ندي بدر جراح ٢٠١٢ م).



د: الصعوبات التي تواجه استخدام الجمعيات الاهلية للتحويل الرقمي في تحقيق التميز  
المؤسسي

جدول (١٣) يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام الجمعيات الاهلية للتحويل الرقمي في

تحقيق التميز المؤسسي (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٤	٠.٦٤٨	٢.٥٥	٥	١٧	٣٨	ضعف خدمات الانترنت في المؤسسة	١
٩	٠.٨٤٠	٢.٣٥	١٤	١١	٣٥	ضعف المخصصات المالية اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي.	٢
٣	٠.٦٠٥	٢.٦٥	٤	١٣	٤٣	صعوبة تطبيق اساليب وادوات التحويل الرقمي.	٣
٥	٠.٧٢٣	٢.٥٥	٨	١١	٤١	ضعف مهارات العاملين في استخدام الحواسيب والانترنت.	٤
١	٠.٦٤٠	٢.٧١	٦	٥	٤٩	ضعف اهتمام الجمعية ببرنامج التحويل الرقمي.	٥
٢	٠.٦٢٨	٢.٦٦	٥	١٠	٤٥	ضعف تأهيل وتدريب العاملين والمسؤولين علي استخدام التقنيات الحديثة.	٦
٦	٠.٧٠١	٢.٥٠	٧	١٦	٣٧	البنية التحتية التقنية غير ملائمة للتحويل الرقمي.	٧
٨	٠.٧٦١	٢.٣٨	١٠	١٧	٣٣	ضعف سبل التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية.	٨
٧	٠.٧٤٧	٢.٤٨	٨	١٣	٣٨	قصور الأنشطة التدريبية المقدمة	٩
١٠	٠.٦٧٦	٢.٣١	٧	٢٧	٢٦	الافتقار الي اسلوب الادارة بالمشاركة	١٠
مرتفع	٠.٣٤٦	٢.٥١	المتغير ككل				

**يوضح الجدول السابق:** مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام الجمعيات الاهلية للتحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٥١) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (ضعف اهتمام الجمعية ببرنامج التحويل الرقمي). بمتوسط وزني (٢.٧١)، يليها في الترتيب الثاني (ضعف تأهيل وتدريب العاملين والمسؤولين علي استخدام التقنيات الحديثة). بمتوسط وزني (٢.٦٦)، بينما جاء في نهاية الترتيب (الافتقار الي اسلوب الادارة بالمشاركة) بمتوسط وزني (٢.٥١). وقد يعكس ذلك ضرورة حرص الجمعيات الاهلية علي وضع خطة استراتيجية لتفعيل التحويل الرقمي وتوظيفة في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعية من خلال التركيز علي الاصول المادية (التمويلية) للجمعية والمتمثلة في العناصر البشرية والبنية التحتية وكذلك الاصول المستندة علي المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة لديهم.

هـ: مقترحات تفعيل استخدام الجمعيات الأهلية للتحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول (١٤) يوضح مقترحات تفعيل استخدام الجمعيات الأهلية للتحويل الرقمي في تحقيق

التميز المؤسسي (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٩	٠.٦٤٨	٢.٥٥	٥	١٧	٣٨	توفير خدمات الانترنت عالي الجودة داخل الجمعية.	١
١٢	٠.٧٦٩	٢.٥٣	١٠	٨	٤٢	تنمية الوعي بالحاجة الي التغيير بين العاملين بالجمعية.	٢
١٠	٠.٧٤٦	٢.٥٥	٩	٩	٤٢	تحفيز العاملين لبذل قصاري جهدهم في اتجاه التطوير	٣
٨	٠.٥٧٧	٢.٦٥	٣	١٥	٤٢	الاهتمام بأعداد دورات تثقيفية عن اهمية التحويل الرقمي.	٤
٢	٠.٤٠٣	٢.٨٠	-	١٢	٤٨	الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم	٥
٧	٠.٥٣٦	٢.٦٨	٢	١٥	٤٣	نشر ثقافة التميز المؤسسي للعاملين في الجمعيات الأهلية	٦
١١	٠.٧٢٤	٢.٥٣	٨	١٢	٤٠	تطوير نظم البيانات والمعلومات للحفاظ علي مستوي متقدم من العمل	٧
١٣	٠.٧٢٤	٢.٤٨	٨	١٥	٣٧	زيادة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي.	٨
٤	٠.٤٩٩	٢.٧٦	٢	١٠	٤٨	رعاية الافراد المبدعين والمبتكرين داخل الجمعية وتشجيعهم.	٩
٦	٠.٥٦١	٢.٧٠	٣	١٢	٤٥	ايجاد نوع من الشراكة بين الجمعيات للمساهمة في نشر ثقافة التحويل الرقمي.	١٠
٣	٠.٥٢٣	٢.٧٨	٣	٧	٥٠	تطوير الهيكل التنظيمي للجمعية بما يسمح بالتحويل الرقمي.	١١
١	٠.٣٢٣	٢.٨٨	-	٧	٥٣	التركيز علي التخطيط الاستراتيجي خاصة في تدبير التمويل المطلوب	١٢
٥	٠.٥٣٢	٢.٧٦	٣	٨	٤٩	الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية	١٣
مرتفع	٠.٢٠٨	٢.٦٦	المتغير ككل				

**يوضح الجدول السابق:** مستوى مقترحات تفعيل استخدام الجمعيات الأهلية للتحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢.٦٦) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (التركيز علي التخطيط الاستراتيجي خاصة في تدبير التمويل المطلوب) بمتوسط وزني (٢.٨٨)، يليها في الترتيب الثاني (الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم) بمتوسط وزني (٢.٨٠)، بينما جاء في نهاية الترتيب (زيادة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي)

بمتوسط وزني (٢.٤٨). ويعكس ذلك ضرورة تنمية الوعي بالحاجة الي التغيير بين العاملين بالجمعيات الاهلية مع الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي والبنية التحتية للجمعيو، وزيادة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، وكذلك التركيز علي تطوير المعارف وتصميم خطة تفصيلية لبناء المهارات التكنولوجية للعاملين واستخدام التقنيات الحديثة والقدرات الابداعية والابتكارية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية وذلك لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، وهذا ما اكدته دراسة ( دعاء احمد، يحيي الحايك ٢٠١٧م)، ودراسة (Matt Ch, Hess Th, BenLian 2015)، ودراسة (مني مجد ٢٠١٩ م).

(و): النتائج المرتبطة باختبار الفروض.

جدول (١٥) يوضح مستوى متطلبات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية ن= (٦٠)

م	ابعاد متطلبات التحول الرقمي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	التخطيط الاستراتيجي	٢.٦١	٠.٣٩٩	مرتفع
٢	البنية الاساسية لاستخدام الشبكات والانترنت	٢.٦٠	٠.٣٧٣	مرتفع
٣	استخدام الجمعيات الاهلية للتدريب علي تكنولوجيا المعلومات	٢.٦٢	٠.٤٠٠	مرتفع
	متوسط ابعاد متطلبات التحول الرقمي ككل	٢.٦١	٠.٢٧٨	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى متطلبات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢.٦١) بانحراف معياري (٠.٢٧٨)، وقد جاء في الترتيب الأول (استخدام الجمعيات الاهلية التدريب علي تكنولوجيا المعلومات) بمتوسط وزني (٢.٦٢)، يليه في الترتيب الثاني (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط وزني (٢.٦١)، بينما جاء الترتيب الاخير (البنية الاساسية لاستخدام الشبكات والانترنت) بمتوسط وزني (٢.٦٠).

مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى متطلبات التحول الرقمي بالجمعيات الاهلية مرتفعاً

جدول (١٦) يوضح مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية ن= (٦٠)

م	ابعاد التميز المؤسسي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	تطوير نمط القيادة (التميز القيادي).	٢.٦٢	٠.٣٠٢	مرتفع
٢	تطوير قدرات العاملين (التميز البشري)	٢.٥٤	٠.٣٩٧	مرتفع
٣	تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء (التميز الخدماتي)	٢.٥٩	٠.٣٠٢	مرتفع
	متوسط ابعاد التميز المؤسسي ككل	٢.٥٨	٠.٢٥٤	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢.٥٨) بانحراف معياري (٠.٢٥٤)، وقد جاء في الترتيب الأول (تطوير نمط القيادة (التميز القيادي)) بمتوسط وزني (٢.٦٢)، يليه في الترتيب الثاني (تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء (التميز الخدماتي)) بمتوسط وزني (٢.٥٩)، بينما جاء الترتيب الاخير (تطوير قدرات العاملين (التميز البشري)) بمتوسط وزني (٢.٥٤). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية مرتفعاً.

جدول (١٧) العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات

الاهلية. ن = (٦٠)

م	التميز المؤسسي	تطوير نمط القيادة (التميز القيادي).	تطوير قدرات العاملين (التميز البشري)	تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء (التميز الخدماتي)	التميز المؤسسي ككل
١	التخطيط الاستراتيجي	**٠.٢٧٩	*٠.٢٥٥	**٠.٢٧٧	**٠.٢٩٥
٢	البنية الاساسية لاستخدام الشبكات والانترنت	*٠.٣١٩	*٠.١٧٧	*٠.٢١٩	**٠.٣٩٣
٣	استخدام الجمعيات الاهلية التدريب علي تكنولوجيا المعلومات	**٠.٣٠٧	**٠.٢٨٩	**٠.٣٢٥	*٠.٢٨٢
	ابعاد التحول الرقمي ككل	**٠.٢٧٣	*٠.٢٥٢	**٠.٢٥٧	**٠.٣٦٨

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق:

وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية حيث بلغت قيمة الارتباط (\*\*٠.٣٦٨) وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة ومؤداه: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين

متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية

ز: التوصل الي رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتدعيم التحول

الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية:

يمكن للباحثة أن تصيغ الرؤية المستقبلية المقترحة والتي تؤكد علي أن ألية التحول الرقمي احدي المرتكزات الاساسية لتحقيق التميز المؤسسي والتطوير و التحسين في اداء خدمات الجمعيات الاهلية، المتقدمة في اسهام في مواجهة التحديات و المتغيرات والمحلية والعالمية المتلاحقة التي تواجه تلك الجمعيات ويعتمد الاساس النظري للرؤية المقترحة لتوفير متطلبات

التحويل الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية، علي الاسس النظرية لطريقة تنظيم المجتمع وما تم عرضه بالاطار النظري للدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة وما اسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية الحالية هذا اويمكن عرض الرؤية من خلال الجدول التالي:

المحتوي	الابعاد
<p>١. الجمعيات الاهلية احدي اجهزة تنظيم المجتمع التي يحقق من خلالها المنظم الاجتماعي اهداف الطريقة، المؤسسة، والمجتمع، من خلال دورها الفعال في تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة.</p> <p>٢. الاهتمام المتزايد باهمية التحويل الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين قدرات الجمعيات الاهلية والمتطلبات الواجب توافرها لرفع الاداء المؤسسي بها، لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة لغير الجمعيات في اطار الضرورة الملحة لتغير ادائها في الازمنة الاخيرة تدني مستوي الخدمات المقدمة من الجمعيات الاهلية مقارنة بالادوار المرجوة منها والاهداف المعلنة والتي يعول عليها المجتمع.</p>	<p>(١) المسلمات التي تنطلق منها الرؤية المستقبلية المقترحة:</p>
<p>١. استراتيجيات التمكين. ٧. استراتيجيات التطابق.</p> <p>٢. استراتيجيات المشاركة. ٨. استراتيجيات التفاوض.</p> <p>٣. استراتيجيات التعزيز. ٩. استراتيجيات تغيير الاتجاهات.</p> <p>٤. استراتيجيات الاقناع.</p> <p>٥. استراتيجيات التعليم والتدريب.</p> <p>٦. استراتيجيات تغيير السلوك.</p>	<p>(٢) الاستراتيجيات المستخدمة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكتيك التعليم والمتقنين.</li> <li>• تكتيك التحفيز.</li> <li>• تكتيك تعزيز التوجيه الذاتي.</li> <li>• بناء قواعد البيانات و المعلومات دقيقة عن واقع الاداء واحتياجات المجتمع.</li> <li>• تعزيز العلاقات والارتباط بالانساق المختلفة بالمجتمع.</li> <li>• توفير شبكة من الاتصال الالكتروني لتبادل الخبرات والمعلومات بشكل سريع ومستمر.</li> </ul>	<p>(٣) التكتيكات المستخدمة:</p>
<p>الخبير – المخطط – الممكن – مدير البرنامج – عضو الفريق – المنمي – الوسيط – ضابط الاتصال – الموجه – المدرب</p>	<p>(٤) ادوار المنظم الاجتماعي:</p>
<p>الندوات – المناقشات الجماعية – اللجان – الاجتماعات – المؤتمرات – ورش العمل – الزيارات – بروتوكولات التعاون – السجلات والوثائق.</p>	<p>(٥) الادوات التي يستخدمها المنظم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المهارات في تحديد احتياجات المجتمع.</li> <li>• المهارات في استخدام التكنولوجيا الحديثة.</li> <li>• المهاره في الادارة الالكترونية.</li> <li>• المهاره في بناء القدرات التدريبية.</li> <li>• مهارة العمل الفريقي.</li> <li>• مهارة المشورة.</li> <li>• مهارة الاتصال.</li> <li>• مهارة التسجيل و التوثيق.</li> <li>• المهارة في تكوين العلاقات ج.</li> <li>• المهارة في القدرة علي تدبير الموارد المؤسسية.</li> <li>• المهارة في التقويم.</li> </ul>	<p>(٦) المهارات التي يمكن ان يستخدمها المنظم الاجتماعي:</p>

## توصيات الدراسة:

١. التأكيد على أهمية التميز المؤسسي خاصة بالكيانات الاهلية وأن جودة الأداء هما عبارة عن كل متكامل، حيث لا يمكن أن يكون تميز تنظيمي بدون جودة في الأداء المؤسسي والذي يعمل على توظيف التقنيات الرقمية بها.
٢. استحداث إدارة متخصصة في تصميم خطط التميز المؤسسي في المنظمات الاهلية وتوفير الدعم والتمويل اللازم لبرامجها وانشطتها.
٣. التعاون مع خبراء في المجال التقني في هيكله وتطوير البنية التحتية وتدريب القائمين على الأنشطة الاهلية بالجمعيات المنوطة بالتحول الرقمي
٤. تكريم القيادات والعاملين المبتكرين بالجمعيات الاهلية وتوثيق الجهود المرتبطة بتميزهم المؤسسي.
٥. بناء شبكات اجتماعية رائدة في مجال توظيف التحول الرقمي في خدمة المنظمات الاهلية الساعية الى تحقيق الجودة والاعتماد وكذلك التميز لما تقدمه من برامج ومشروعات تنموية بالمجتمع.
٦. عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المتخصصة في دعم التحول الرقمي وتوفير التيسيرات اللازمة لها فيما يخص العمل الاهلي ومنظماته.
٧. الاستفادة من التجارب والنماذج الناجحة في مجال توظيف التحول الرقمي في تعزيز جهود المنظمات الاهلية بمختلف مجالات وميادين العمل المهني.
٨. التأكيد على الرقمنة الالكترونية بالنسبة للخدمات والبرامج التي تقدمها المنظمات الاهلية بصورة واقعية وليست تنظيرياً فقط.
٩. مساعدة المنظمات الاهلية على اصدار مجلات الكترونية وانشطة من شأنها تعزيز دورها في العمل التنموي وتأكيد تواجدها الى جانب منظمات المجتمع الاخرى.
١٠. التوسع في عقد ورش عمل وبرامج تدريبية موسعة ووفقاً لمنهجية منظمة في وضع رؤية استراتيجية وخطط مستقبلية للمنظمات الاهلية العاملة في مجال التحول الرقمي بالمجتمع.
١١. ضمان جاهزية القائمين على المنظمات الاهلية في مواكبة التحول الرقمي من خلال أمدادهم بالخبرات الفنية والتدريبية المطلوبة لصفل مهاراتهم الفنية.

١٢. تطوير وتحديث البنية التحتية للتحويل الرقمي وخاصة شبكات الاتصال والانترنت وتوفير إعفاءات او تقديم تسهيلات في مد تلك الشبكات لدى المنظمات الاهلية بالمجتمع.
١٣. الاستقصاء المستمر والعلمي لمدى رضا العملاء المستفيدين من برامج وانشطة المنظمات الاهلية باعتبارهم المستهدف الاساسى والموجه المحورى لانشطة المنظمات الاهلية ودليل على مدى بلوغ التميز المؤسسى.
١٤. ضرورة الانطلاق من محور بناء قدرات المنظمات الاهلية سواء كانت تلك القدرات ( تنظيمية - تمويلية - بشرية - تكنولوجيا ) في سبيل تحقيق غايات التميز المؤسسى في ظل بيئة حاضنة للتحويل الرقمى بالمجتمع المحيط بالمنظمات الاهلية.
١٥. العمل على علاج التحديات المالية والتنظيمية والفنية والبشرية التى تحد من قدرة المنظمات الاهلية فى مواكبة التحويل الرقمى وتحجيم قدرتها على بلوغ التميز المؤسسى الذى تبغى تحقيقه.

## مراجع الدراسة:

## أ. المراجع العربية.

١. إبراهيم، احمد حسن(٢٠١٩) نقلة نوعية للتحريير بين الديمقراطية و الفساد الاداري، مقالة منشورة في نادي التجارة، العدد ٦٧٦.
٢. ابو النصر، مدحت محمد ( ٢٠٠٢): " ادارة الجمعيات الاهلية في مجال رعاية تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة"، مجموعه النيل العربية العربية للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ٥٨.
٣. اتفاقية توقيع التعاون بين وزارة الاتصالات و التضامن الاجتماعى التطوير التكنولوجى لمنسبات الرعاية الاجتماعية ودور الايتام المركز الاعلامى، سبتمبر ٢٠٢٠م [https://mcitgov.eg/ar/media\\_center/pres\\_Romm\\_Releases/50863](https://mcitgov.eg/ar/media_center/pres_Romm_Releases/50863)
٤. احمد صادق رشوان (٢٠٠٦): المتطلبات المؤسسية للجمعيات الاهلية لتحقيق اهداف التسويق الاجتماعى، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥. اسماء مروان الفاعوري (٢٠١٢) اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الادلال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط
٦. اسماعيل احمد صادق (٢٠١٠) الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.
٧. اسماعيل محمد صادق (٢٠١٠) الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية بالقاهرة، العربي للنشر والتوزيع.
٨. امانى قنديل (٢٠٠٣) التقرير الثانوي للمنظمات الاهلية العربية، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية.
٩. اية احمد كمال الرمادي (٢٠١٨) التميز المؤي وتطوير لرامج الجمعيات الاهلية دراسة من منظور وطريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية كلية الفيوم، ١٣ (١٣) ٢٣٥\_٢٩١.
١٠. ايمان صالح عبد الفتاح (٢٠٠٧) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقيمة، القاهرة ابييس كوم للنشر والتوزيع.
١١. البلواني واخرون، نوال بنت علي (٢٠٢٠): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، بحث منشور في مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي.
١٢. جراح، ندي بدر (٢٠١٢) الحكومة الالكترونية الواقع ومشاكل التطبيق في العراق بحث منشور في مجلة الخليج العربي، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، ٢٠١٢.
١٣. جميل، عبد الكريم احمد (٢٠١٥) ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان.
١٤. جواد، شوقي ناجي، ابو زيد، محمد خير سليم (٢٠٠٧) الابعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الاردن، متطلبات النجاح، بحث منشور في المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد ٣، المجلد ٣.
١٥. حسن وحسين (٢٠٠٨) الاستثمارات في راس المال المعرفي بين وحدة القياس واشكالية التكوين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثامن عشر.



١٦. دعاء احمد الحسبان، وئام يحيى الحايك: التحديات والفرص المؤثرة علي نجاح الحكومة الالكترونية بالاردن. بحث منشور بمجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، العدد الثاني \_ المجلد الاول، يونيو ٢٠١٧م.
١٧. رجذال جوهر: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الاداء في المنظمة، مع لمحة دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، جامعة البليدة، ٢ الجزائر، بدون سنة نشر.
١٨. رشاد احمد عبد الطيف: تنمية المجتمع المحلي، ( الاسكندرية \_ دار الوفاء \_ لنديا الطباعة \_ ٢٠٠٧ ) ص ١٥٦.
١٩. زوزال، نادية (٢٠١٥) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير بسكرة.
٢٠. زينهم، محمد (٢٠١٧) نحو بناء نموذج مهني في تنظيم المجتمع اتحقيق التميز المؤسسي في ادارات خدمة المواطنين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
٢١. شريف درويش: تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م ص ٥٣.
٢٢. الصالح بدر ابن عبد الله (٢٠٠٧) متطلبات دمج التعليم الالكتروني عن بعد في الجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء المجال، رسالة التربية وعلم النفس ص ٢٩.
٢٣. عبد المجيد ودعاء ابراهيم (٢٠١٥): دور مؤسسات وجمعيات المجتمع المدني في مراقبة العملية الانتخابية دار الفكر والمقانون للنشر والتوزيع، المنصورة .
٢٤. علي زايد (٢٠٠٣) الاداء التنظيمي المتميز الطريق الي منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٥. عويس، محمد، عبد الفتاح، خالد (٢٠٠٥) إدارة المنظمات الاجتماعية " رؤية معاصرة"، القاهرة، المنارة الحديثة
٢٦. غازي، علي (٢٠١٤) الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشركات كأحد معايير المكانات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناتج، سلسلة التميز ع (٥)، ٧

٢٧. قاسم، راسل (٢٠١٦) نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل، متاح عبر [www.ae.linkedin.com](http://www.ae.linkedin.com)، تم الرجوع الية ٢٩/١٢/٢٠٢١ في اتمام الساعة ٥ مساءً.
٢٨. مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٨) ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية، والصحية، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٢٩. مدحت محمد ابو النصير (٢٠١٧م) التنمية الدراسية مفهومها ابعادها مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ١٧.
٣٠. مرسي، وفاء حسين: (٢٠١٨) التعليم للجميع كصيغة تعليمية لتطوير التعليم الجامعي المصري فلسفة ومتطلبات تطبيقية في ضوء خبرات بعض الدول يحث منشور بمجلة التربية الحديثة، مصر، المجلد الأول.
٣١. المطرف، عبد الرحمن ابن فهد (٢٠٢٠) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، بحث منشور مجلة كلية التربية جامعة اسيوط ج ٣٦، ٧٤.
٣٢. المعجم الوسيط (٢٠٠٤) الهيئة العامة لمطابع شؤون الاميرية ٥٣
٣٣. المعجم الوسيط (٢٠٠٤) مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية القاهرة.
٣٤. منصور، محمود عبد الله محمد، (٢٠٢١) التحول الرقمي كألية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية، وكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان العدد ٥٣.
٣٥. منقريوس، نصيف فهمي (٢٠٠٤): الأتصال في المجالات الاجتماعية والتنمية، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
٣٦. مني محمد السيد بركات عهلي عطوة: متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية بنها، العدد ١٢٠، المجلد الخامس، ٢٠١٩م
٣٧. منير البعلبكي (٢٠٠٧) قاموس المورد بيروت، دار العلم للملايين.
٣٨. ناجي، واحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦) لتطوير التنظيمي كمدخل لاعادة بناء وتنمية قدرات دراسات الاهلية في مصر، دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، بحث منشورة في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ١١٤، القاهرة.

٣٩.نبيل، صادق وآخرون(٢٠٠٢) عمليات الممارسة المهنية في تنظيم المجتمع، القاهرة، المهندس للطباعة والنشر.

٤٠. النعيمي ومحمد وجوبص (٢٠٠٨) تحقق الدقة في ادارة الجودة، مفاهيم وممارسات عمان دار البازوري للنشر والتوزيع.

ب. المراجع باللغة الانجليزية:

- 1) A.Emagd, Hesham. Nothers.(2007) critical success factors of engineering firms in Saudi Arabia and united arab Emirates. Duabia organization Excellenc Journey.
- 2) Bennet t.E.E.(2021).virtual HRD'SRole in crisis and the post covid-19 professional lifeworld Accelerating skills for Digital transformation Advances in Developing Human resources,vol,23(1).
- 3) Borghini,E. (2005) A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation the Journal of creative Behavior,31 (1),226
- 4) Chibba,m,(2017): \*expanding the perspective on Global business, Global business and volorganization excellences (37),is sue (61)
- 5) Davidcox & manohar pawar(2006): international social work issues, stroutegies,development and program stragies,u.s.a.a, SAGE Publication
- 6) Eygelaar,s.,& Js,u,(2004) the Application of the Excellence model to Enhance Health service Delivery and performance excellence in A state Department. Journal of human Resource management.
- 7) Goldman,& Ellen. F, (2012): \*leadership practices that Encourage strategic thinking\* journal of strategy and management, vol(5)issue(1).
- 8) [https://mcitgov.gov/ar/Digital\\_Government](https://mcitgov.gov/ar/Digital_Government).
- 9) <https://www.malomantia.com/ar/insights/>.
- 10) Jim,s.(2012).the efqm excellence model.Brussels:EFQmpress.
- 11) Lurn A.Pasquini, Paul William Eaton(2020):Being/becoming professional online: way finding through networked practices and digital experiences, journal of new media& social.
- 12) Match, Hessth, Benlian A(2019) Digital transformation strategies.Business information systems.Engineering.

- 13) Meistere,j.(2005).learning that leads to high formic (vol.4) new york:chief tearing.ffercer.
- 14) O.VAstafeva Ek,P.Pecherskaya: digital trans formation in themanagement of contemporary organiztions, international scientificCon ference,paper, frist online,28 July 2019.
- 15) Student Dictionary of English language( 2001),new york: ox ford university,
- 16) Vladimir korovkin (2019).how to READ THE DIGITAL TRANSFORMATION?: A Working paper from the.skolkovo institute from Emerging market studies (IEms),Moscow school of managemet\_skolkone Emerging markets Resear chin statute international school of management (Ism) paris.
- 17) Webster Dictitionary of the English language new york(1992), lexicon. Public ation,volume tow
- 18) Westerman,G., calmeejone,c.,Bonnet,D.,Ferraris,P,& meafee,A.(2011).Digital trans formation.Aroadmap for billion\_ dollar organizations. MITcenter for Digital Business and capgem/consulting,voli.