

معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

كمدخل لتقليل البيروقراطية

Obstacles to applying Reengineering in Social Welfare Institutions
as an approach to reduce bureaucracy

٢٠٢٣/٣/٣١ تاريخ التسليم

٢٠٢٣/٤/١٠ تاريخ الفحص

٢٠٢٣/٤/٢٣ تاريخ القبول

إعداد

دكتورة/ فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

Fatima.Ahmed90@aun.edu.eg

معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية

اعداد وتنفيذ

دكتورة/ فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف

المخلص:

هدفت الدراسة تحديد المعوقات التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، من خلال تحديد المعوقات البشرية والمعوقات التقويمية، وتحديد أيضاً المعوقات الإدارية والتنظيمية، وكذلك المعوقات التقنية والمالية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، وتحديد المقترحات اللازمة لتقليل معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة للعاملين بمديريات (الصحة، التربية والتعليم، والتضامن الاجتماعي) بمحافظة أسيوط وعددهم (361) مفردة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان المطبقة على العاملين بمديريات التضامن الاجتماعي، الصحة، والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المعوقات التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية كانت مرتفعة، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول المعوقات المالية بمتوسط حسابي (2.53)، يليها في الترتيب الثاني المعوقات التقنية بمتوسط حسابي (2.52)، وجاء في نهاية الترتيب المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي (2.35).

الكلمات المفتاحية: المعوقات، الهندرة، مؤسسات الرعاية الاجتماعية، البيروقراطية .

Obstacles to applying Reengineering in Social Welfare Institutions as an approach to reduce bureaucracy

Abstract

The purpose of the study is to identify the obstacles that transform the implementation of Reengineering in social welfare institutions as an input to reduce bureaucracy, through the identification of human and organizational obstacles, and also to identify administrative and organizational obstacles, as well as the technical and financial obstacles that transform the implementation of Reengineering in social welfare institutions as an input to reduce bureaucracy, and to identify the necessary proposals to reduce implementation obstacles. The Reengineering of social care institutions, and this study is devoted to descriptive studies, was based on the scientific method using the social survey method in the sample of workers in the departments (of health, education, and social welfare) in the governorate of Assiut, and their number (361) was single, and the researcher used the survey tool applicable to workers in the welfare departments social, health, education, The study concluded that the level of obstacles that transform the application of Reengineering in social care institutions as an input to reduce bureaucracy was high, and the indicators of this were according to the average accounting order: it came in the first order of the financial accounting average accounting problems (2.53), followed by the second order of the technical accounting average accounting problems (2.52) , and it came to an end in the end of the administration of the administrative functions (2.35).

Keywords: Obstacles, Reengineering, Social welfare institutions, Bureaucracy.

أولاً: مشكلة البحث

تعد الرعاية الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة من الحقوق الأساسية للإنسان التي تتمثل في إشباع الاحتياجات الإنسانية مهما تعددت تلك الاحتياجات، وتحقيق مستوى أفضل من الحياة بما يسهم في تحقيق الوظائف الأساسية التي تدور حولها معظم الأنشطة في المجتمع وهي الإنتاج، والتوزيع، والاستهلاك، والتنمية والتكامل الاجتماعي، والمساعدة المتبادلة، والضبط الاجتماعي. (حجاج، ٢٠٢٠، ص. ٥٤)

واتسعت مجالات الرعاية الاجتماعية وخدماتها لتشمل الحاجات الإنسانية المتعددة والمختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، النفسية، الصحية، التعليمية، الأمنية، الروحية، والترفيهية)، وتجلى ذلك خاصة مع تعاظم دور الدولة في المجتمعات الحديثة، حيث أصبحت القوة المهيمنة والمسيطرة على جميع أوجه النشاط فيها، والمنسقة والموجهة لكافة ضروب الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وهو دور أصبحت تؤديه من خلال الهيئات والمؤسسات والأجهزة المبتكرة في الوزارات والمصالح المرتبطة بها عبر الكيانات التنظيمية في الأقاليم والولايات والبلديات (مديريات، مصالح، مكاتب..... إلخ) (جاهمى، ٢٠١٦، ص. ٧)

وتعمل الخدمة الاجتماعية من خلال المؤسسات المختلفة كمهنة متخصصة على تنمية العلاقات الاجتماعية، للأفراد والجماعات مع النظم الاجتماعية، وتقع المسؤولية الاجتماعية على

الخدمة الاجتماعية في معرفة الظروف الاجتماعية للمجتمع، حاضره ومستقبله وتقديم النصح للمسؤولين في المؤسسات الحكومية والطوعية، وقادة المجتمع أيضاً من أجل التعاون لإزالة المعوقات، وابتكار خدمات تواءم احتياجات مواطني المجتمع. (السويسي، ٢٠٢١، ص. ١٤)

والتخطيط الاجتماعي باعتباره طريقة معاونة لطرق الخدمة الاجتماعية يعمل على إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة، لنقل المجتمع من صورة إلى صورة أخرى مطلوبة، عن طريق الوصول إلى مجموعة من القرارات المتناسقة والمتكاملة، بحيث لو نفذت، لفادتنا إلى تحقيق الأهداف كاملة وفي المواعيد المطلوبة، وبأقل التكاليف الممكنة مع حسن الأداء. (صقر، ٢٠١٨، ص. ٤٦)

هذا وقد تختلف آليات إعداد الخطط ومراجعتها فيما بين نظم الإدارة وضمنها، وقد استخدمت بعض المؤسسات الإجراءات نفسه من انطلاقها، وإن التخطيط والتنفيذ والمتابعة هي جميعاً عمليات مهمة تتداخل في أغلب الأحيان لتشكيل دورة مستمرة تسمح للنظام الإداري بتحقيق النتائج، ويعتمد نجاح التنفيذ وفعالية استراتيجيات المتابعة بشكل كبير على الاستثمار الذي يتم في مرحلة التخطيط وهو في الوقت نفسه التغذية الاسترجاعية من عمليات المتابعة التي يمكن أن تكون حجر الأساس للتخطيط الجيد وأن تؤدي إلى تحسينات في نظام الإدارة. (أصلان، ٢٠١٦، ص. ٨٢)

وتستمد الإدارة في المنظمات أهميتها من تصديها للمشكلات التي تواجه المجتمع والتي تنجم من جراء التطور التكنولوجي السريع والمستمر والتغير الاجتماعي وما يصاحبه من متغيرات اقتصادية واجتماعية تطرأ على حياته، وتظهر في المجتمع ظواهر أو مشكلات جديدة لا عهد له بها، ومن هنا تزداد أهمية الإدارة في المنظمات الاجتماعية لمراقبة هذه الظواهر والمشكلات أو التنبؤ بوضع الخطط والبرامج للوقاية منها. (على، ٢٠٠٠، ص. ٣٥)

هذا وقد أصبح العصر الذي نعيش ونتعايش معه عصراً رقمياً في ظل انتشار الانترنت بشكل هائل، وخلال السنوات الأخيرة أصبح التغيير سمة أساسية شاملة لكافة جوانب الحياة لاسيما وفي ظل التطورات الهائلة والمتزايدة والمتسارعة في عالم الاتصالات وتقنية المعلومات، وبما أن التغيير عملية تؤثر في كافة الجوانب فإن هذه التطورات رسمت آثارها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها مما حتم على مختلف المنظمات على ترتيب نفسها وإعادة النظر في هياكلها الإدارية وفي استراتيجياتها المختلفة وإعادة هندسة أعمالها حتى تستطيع مواكبة هذه المتغيرات والتطورات المختلفة في شتى المجالات (المبيضين، ٢٠١٠، ص. ٧٢)

وهذا ما أكدته دراسة الجريا (٢٠١١) من خلال التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة

بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ويرى خبراء الإدارة أن "الهندسة" تتميز عن باقي أنماط التغيير والتطوير في أنها تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للعقبات، فإن الجذرية والسرعة في الهندسة شرط جوهري لنجاحها، فالهندسة يجب أن تتم بصورة شاملة وتعالج المشاكل من خلال حلول كلية شاملة للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت ممكن، وبالنتيجة يرافق التغيير كل مرحلة من مراحل الهندسة، أي كل خطوة رئيسية في برامج إعادة تصميم العمليات في المنظمة، ولأن الهندسة هي خيار التغيير الجذري فإن منهجها في العمل يكون على عكس التحسين المستمر الذي يستدعي التغيير الجزئي بالقطعة، فبدلاً من التغيير بالقطعة تختار الهندسة المدخل الكلي الشمولي لتحسين نظم الأعمال من خلال التغيير الشامل باستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الالكترونية. (ياسين، ٢٠٢٠، ص. ١٧٥)

وهذا ما أوضحته دراسة (Mohamed 2020) وإن الاهتمام بإعادة هندسة العمليات خاصة في الموارد البشرية يساهم في تعزيز نجاح الشركات وإنجاز المهام الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات فهي تساعد المنظمات في تخطيط وتطوير منتجاتها بما يتفق مع حاجات ورغبات المستهلك وتسعير هذه المنتجات والترويج لها وتوزيعها، وتكمن أهمية البحث في البعد الاقتصادي للموارد البشرية، حيث أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق النمو

الاقتصادي، والتطور المضطرد في إنتاج الثروات، وتحسين الإنتاجية.

هذا وقد تنبع أهمية إعادة الهندسة من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجؤها إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكناها من التكيف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفؤة وفعالة، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة وإجراءات واستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المنظمات. (عبد الرحيم، ٢٠١١، ص. ٣٠)، وإن عملية إعادة الهندسة هي عملية مهمة، ويتجلى ذلك في أنها الطريقة الأكثر نجاحاً في طرق تحسين الأداء بحيث تجمع بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، فهي تساعد على تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات وتركز جهودها إلى خلق القيمة للعميل، ولضمان ميزة تنافسية دائمة لا بد من تطوير المنتجات والخدمات في الأسواق واقتناص الفرص قبل المنافسين، وهذا ما أكدته دراسة صلاح الدين (٢٠١٣).

هذا وقد وجاءت دراسة غازي (٢٠٢٠) لإلقاء الضوء على الهندسة في التعليم العالي وأنه من خلالها إعادة هيكلة النظم الإدارية للوصول إلى الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الإجراءات والتقنيات تساعد في توفير الوقت والجهد والتكلفة وسرعة الإنجاز والدقة في الأداء بعيداً

عن تكرار الأعمال البيروقراطية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الهندسة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد كانت مرتفعة.

بينما هدفت دراسة (Emmanuel 2021) إلى تحديد المتغيرات اللازمة للتنفيذ الناجح في صناعة الأجهزة الطبية، ومن خلال تطبيق تلك المتغيرات تصبح الخدمات رقمية بالكامل لتقديم خدمات عالية الجودة وفي الوقت المحدد، حيث أسفرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل بسبب عدم التزام الإدارة العليا، وعدم مساهمة الموظف أو المستخدم النهائي في عملية صنع القرار، وعدم تعاون الفريق، وبالتالي فإن استخدام التقنيات الذكية، ومتطلبات التدريب المستمر، وتحديثات النظام المستمرة السبب الرئيس في نجاح أي منظمة.

وتناولت دراسة الطبال (٢٠٢١) تحليل مفهوم هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية ودوره في علاج الفساد الإداري بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير قوى ومعنوي لأبعاد هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة وهي (تخطيط الموارد البشرية- الاختيار والتوظيف- التدريب والتطوير- تقييم الأداء والتعويضات- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) في علاج الفساد الإداري.

كما أوضحت دراسة عبد الفاضل (٢٠١٢) واقع الهندسة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان، ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة قيام الشركة بتخصيص مبالغ سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، وضرورة قيام الشركة بتشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

في حين ركزت دراسة (John 2021) على إعادة هندسة العمليات التجارية داخل القطاع العام، والعمل على تحسين الأداء داخل المؤسسات، وإن إعادة الهندسة جزء من مجموعة استراتيجيات في إدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من عوامل النجاح التي تساهم في تطبيق الهندسة، وكذلك عوامل الفشل التي تعوق تطبيقها في المؤسسات غير الحكومية، كما أكدت دراسة (Djegham 2021) إن عملية إعادة الهندسة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا لأعضاء هيئة التدريس.

وجاءت دراسة عليش (٢٠٢٢) بهدف تحديد متطلبات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتوصلت إلى مجموعة من المتطلبات ومنها المتطلبات التنظيمية وأن تقوم المنظمة بالتركيز على العمليات وليس الأنشطة والإجراءات، والمتطلبات المالية من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الهندسة، والمتطلبات التقنية وأن توجد قاعدة بيانات مشتركة تسهل تبادل المعلومات بالمؤسسة،

والمطلبات البشرية وأن يجيد المديرين والموظفين التحدث بلغات أخرى غير العربية. بينما أكدت دراسة بهناس (٢٠٢٢) على إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات الإعلامية وعلاقة ذلك بالتخطيط الإعلامي من أجل تحيين المعلومات ومواكبة التطور الحاصل في مختلف المجالات لاسيما التكنولوجي، وتجاوز الحلول الآتية نحو الهندسة؛ المؤسسة عمل استراتيجي من خلال معرفة مفهوم الهندسة وخصائصها وفوائدها بالنسبة للمؤسسات الإعلامية، وكذلك دراسة (Kheira 2022) عن أهمية إعادة الهندسة الإدارية لتحسين الأداء.

وكما أكدت دراسة (Zenkoufi 2022) إن تعقيدات البيئة واضطراباتها على المنظمات، وأهمية تقديم خدمات جيدة وبشكل مستمر لضمان بقائها واستمرارها، لأن التغيير في المنظمة أصبح ضرورة حتمية تستجيب للتغيرات البيئية ومستجدات التطورات المستقبلية، وقياساً على ذلك يكمن جوهر التغيير في إدخال التحسين والتطوير على المنظمة، بمعنى انتقال المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر أحسن منه يتجسد بوضوح في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية تغير العالم بشكل كبير ومستمر، فقد حدثت تغييرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في جميع أنحاء العالم، ويتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل تطبيق التقنيات الرقمية سيحل الكثير من المشكلات بدء بالانتهاء من الإجراءات البيروقراطية لأنها صارت كياناً متواجداً في شتى

مجالات العصر وتقنياته. (ياسين، ٢٠٠٥، ص. ٣) حيث جاءت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧) بهدف الكشف عن معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها أن المعوقات المالية جاءت بالمرتبة الأولى، والمعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة بين المعوقات، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إيجاد منافذ جديدة تسمح بتقليص النفقات المالية في قطاع التعليم العالي.

وفي ضوء المعطيات السابقة وما أفرزته الدراسات السابقة يمكن صياغة القضية الرئيسية للدراسة في " تحديد معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية"

ثانياً: أهمية البحث

١- يستمد البحث أهميته بصفة عامة من أهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة الحديثة وأهمها أسلوب الهندسة الإدارية.
٢- وأيضاً أهمية مؤسسات الرعاية الاجتماعية من خلال التركيز على مهماتها ومسئولياتها المبنية على التوجيه نحو التنافسية.
٣- وتنبع أهمية البحث للحاجة الماسة في رفع مستوى مؤسسات الرعاية الاجتماعية في تطوير أدائها وترشيد طاقاتها المالية والبشرية وتحسين خدماتها ولعلاج مواطن الخلل ومسببات الهدر في الموارد المالية والبشرية والجهد والوقت وإعادة تصميم

العمليات الإدارية تصميماً ابداعياً ينسجم مع متطلبات العصر.

٤- كما تبين قلة الأبحاث والدراسات في مجال الهندسة في بحوث الخدمة الاجتماعية، فمن الممكن أنها ستعمل على إثراء موضوع البحث.

٥- استخدام نتائج البحث كمصدر من مصادر المعلومات للكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال التعرف على معوقات تطبيق الهندسة الإدارية، مما قد يسهم في إحداث تغييرات جوهرية وسريعة في الأداء.

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو " تحديد معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية: وينبثق من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

- ١- تحديد المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية
- ٢- تحديد المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
- ٣- تحديد المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
- ٤- تحديد المعوقات التقنية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

- ٥- تحديد المعوقات المالية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
- ٦- تحديد المعوقات التقويمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
- ٧- التوصل إلى المقترحات اللازمة لتقليل معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

رابعاً: مفاهيم البحث

- ١- مفهوم المعوقات
- ٢- مفهوم الهندرة
- ٣- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية
- ٤- مفهوم البيروقراطية
- ١- مفهوم المعوقات

الأصل اللغوي لكلمة معوقات (obstacles) مشتقة من الفعل عوق وعاقه عن كذا أي حبسه عنه وصرفه (البلعكي، ١٩٩٧، ص. ٢٦٦)، وتعرف المعوقات في المعجم الوجيز بأنها مشتقة من عاق عن الشيء عوقاً أي منعه وشغله عنه فهو عائق والجمع عوائق، وعوائق الدهر شواغله وأحداثه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٤٤١)، كما يعرفها قاموس ويبستر (webster) بأنها العثرات أو الأشياء التي تقف وتحول دون التقدم نحو الشيء (Webster, 1999, P. 1558) وتعرف أيضاً في قاموس إكسفورد بأنها " الشيء الذي يعوق التقدم في السير سواء أكان ذلك بعوائق طبيعية أو مصنعة ويؤدي ذلك إلى التعثر في اختيار الموقف (Oxford Dictionary, 1984, P.)

70 كما تعرف بأنها موقف معقد يواجه الفرد، وتعجز عنه قدراته وامكانياته وموارده عن الأداء الأمثل والممكن لأحد أدواره الاجتماعية أو بعضها (السيد، ١٩٩٥، ص. ٢٤٢).

ومن خلال ما سبق يمكن وضع المفهوم الإجرائي للمعوقات في هذه الدراسة الحالية كالآتي: -

أ- مجموعة الصعوبات التي تواجه العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية أثناء أدائهم الوظيفي وهذه الصعوبات قد ترجع إلى: صعوبات بشرية ترجع إلى نقص الهيكل الوظيفي والتخصصات المختلفة، وصعوبات إدارية ترجع إلى البيئة التنظيمية الداخلية للعمل وللمنظمة مثل الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسئولية ونظام الاتصالات، صعوبات مالية ترجع إلى قلة الحوافز والامكانيات والموارد المختلفة، صعوبات تنظيمية ترجع إلى عدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين، وصعوبات تقويمية ترجع إلى ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة، وصعوبات تقنية ترجع إلى ضآلة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، تقادم الأجهزة.

ب- لا يستطيع العاملون بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مواجهة هذه الصعوبات بمفردهم، حيث تقف هذه المعوقات حائلاً دون استثمار نطاقتهم وقدراتهم، لذلك كان لابد من التعرف عليها لمواجهتها لتحسين الأداء الوظيفي لهم.

٢- مفهوم الهندسة

إن مصطلح الهندسة جديد مركب من كلمتين "هندسة" و "إدارة" وهي ترجمة لكلمة "Business Reengineering" والتي تعني إعادة هندسة الأعمال، فلفظ الهندسة لا يعنى الترجمة الحرفية " الهندسة الإدارية" أو " الإدارة الهندسية" (Burgess,2020, P.51)

وكذلك تعرف الهندسة بأنها "إعادة التفكير بالعمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل مما هو غير ضروري وإيجاد طرق أفضل للأداء، ومثال على الانتباه إلى درجة كفاءة المهمة بدل المعيار القديم الذي ينص على استخدام مندوب العناية الذي يستخدم بذلك مجموعة معينة من المهارات، ويقاس نجاحه وفق معايير محددة هي سرعة الأداء وإرضاء المستفيدين لحل المشكلات بدل معايير الأداء القديمة التي كانت تتمثل في درجة كفاءة المهمة وإرضاء المسؤول. (الفاضل، ٢٠١٠، ص. ٩١) وثمة أربعة عوامل أساسية في تصميم العمل وفقاً لمنظور الهندسة: (رشيد، ٢٠٠٩، ص. ١٧٥)

١- يجب تنظيم العمل حول النتائج أو

المخرجات وليس المهام.

٢- إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد

هدراً، واستخدام أقل عدد ممكن من

الأفراد لأداء العمل.

٣- إعادة تصميم الثقافة التنظيمية، من

خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين

الأفراد.

٤- المشاركة من قبل الجميع (الموظفين

والقيادة) في التصميم والتنفيذ.

وتعرف بأنها إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً.

(Charles Jr,2013, P.13)

من خلال ما سبق يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للهندسة في الآتي:

١- هي عملية البدء من الصفر وليس إصلاح وترميم.

٢- تحتوي على مجموعة من المراحل المتسلسلة.

٣- تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- وإعادة هيكلة أساليب تقديم الخدمات التقليدية.

٥- تركز على أهمية استخدام نظم المعلومات.

٦- تشجع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات.

٧- من أجل تحقيق الأهداف، وتجويد المخرجات بما يتفق مع مستحدثات العصر.

٣- مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية

تعرف هيئة الأمم المتحدة الرعاية الاجتماعية:

بأنها النشاط المنظم الذي يهدف إلى إحداث

التكيف بين الأفراد وبيئاتهم الاجتماعية، ويتحقق

ذلك عن طريق استخدام الأساليب والوسائل التي

تصمم من أجل تمكين الأفراد والجماعات

والمجتمعات لمقابلة حاجاتهم وحل مشكلاتهم.

(حمزة، ٢٠١٥، ص. ١٩)

وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها "عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود، لتحقيق أهداف معينة، من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم".

(Emma, 2021, P.40)

وتعرف أيضاً بأنها "مؤسسات اجتماعية تتضمن مجموعة من الأنشطة والوظائف، وتهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد". (Day,2006,P.29)

ويرى البعض بأنها مجموعة من الخدمات التي تقدمها الدولة نحو فئات معينة من الأفراد والجماعات ممن يحتاجون إلى ضروريات الحياة الأساسية أو يحتاجون إلى الحماية (Sipila,2019,P.72)

من خلال ما سبق يمكن تحديد المفهوم الإجرائي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في النقاط التالية:

١- إدارات وأقسام مديريات التضامن الاجتماعي، مديرية التربية والتعليم، ومديرية الصحة.
٢- تستخدم مجموعة من الأدوات لتحقيق أهدافها.

٣- تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة لها.

٤- هدفها الأساسي مساعدة الأفراد على مواجهة مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم.

٥- وتعمل على سد الفجوة الحكومية في خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع.

٤- مفهوم البيروقراطية

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها مكتب و Cracy ومعناها

الحكم، فالبيروقراطية تعنى حكم المكاتب، وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة. (Schiller ,2007,P.412)

أما المعنى الشعبي للبيروقراطية فقد عنى به التطويل والتأخير (الجرجرة) في أداء الأعمال الحكومية والالتزام الحرفي بالقانون واللوائح والنظم. (المغربي، ٢٠١٦، ص. ٤٢)

وعلماء الاجتماع يرون أن البيروقراطية " هي تلك الظاهرة التي ترافق التنظيمات الكبيرة الحجم والمعقدة دون أن يكون لذلك مدلولات إيجابية أو سلبية. (الصيرفي، ٢٠١٤، ص. ٧٨) وهناك من يرى أن البيروقراطية تعنى " العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم. (إبراهيم، ٢٠١٤، ص. ٢٦)

من خلال ما سبق يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للبيروقراطية في الآتي:

١- تقسيم العمل والتخصص.

٢- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.

٣- فهم يعينون ولا يبتغون.

٤- ويعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.

٥- الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

٦- يخضع لجميع القوانين وضوابط ورقابة شديدة.

خامساً: الإطار النظري للبحث

١- مبادئ الهندرة

لكل مدخل من مداخل التطوير الإداري مبادئ، وعند العمل بإعادة هندسة العمليات فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة، وهي كالتالي: (كافي، ٢٠٢٠، ص. ١٤٤)

أ- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخير لها أثر إيجابي على خدمة العميل.

ب- ادماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة.

ج- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي مع الموردين والعملاء.

د- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية.

هـ- وضع المقارنة المرجعية Benchmarking للعملية.

و- تحدى مبادئ التنظيم التقليدية.

٢- عناصر الهندرة

من خلال استعراض تعريفات مفهوم الهندرة يتضح أنها تختلف في الصياغة دون المضمون، فبينما تتعدد الصياغات يتمحور المضمون حول أربعة محاور أو عناصر رئيسية وهي: (الصرايرة، ٢٠١٢، ص. ٣٣٧)

أ- إعادة التفكير بشكل أساسي (Fundamental Rethinking): حيث أن الهندرة تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى

الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.

ب- إعادة تصميم جذري (Radical Redesign) حيث أن عملية إعادة التصميم الجذرية تعنى التغير من الجذور وليس مجرد تغيرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وهذا يعنى البحث عن فرص جديدة وإنشاء استراتيجيات، وتركيب تنظيمي، وتغيير العلاقات سواء داخل المنظمات أو خارجها، ويتطلب ذلك أسس تكنولوجية ومعلوماتية جديدة.

ج- نتائج جوهرية (Dramatic Results) إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف إلى تحقيق تغييرات هائلة وكلية في الأساليب ومستويات الأداء واستبدال القديم بالجديد المبتكر فهي تعنى الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين، وذلك يعنى التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ومن الضروري أن تكون شاملة.

د- العمليات (Processes) أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل، ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات وليس الإدارات، إذاً يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم انجاز المطلوب ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم المنتج أو انجاز الخدمة وإنهاء العمل.

٣- خصائص الهندسة

لكل مدخل إداري خصائص رئيسية تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة الهندسة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، على النحو التالي:

أ- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: هذا يعنى دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، بحيث تتولى وظيفة واحدة مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، مما يؤدي إلى تحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية.

ب- تخفيض أعمال الرقابة والمراجعة: حيث أن الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فالعمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة. (Gerhard, 2002, P.190)

ج- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: حيث يتميز مفهوم الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو الأساس المنطقي لخطوط العمل بما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

د- العاملون يتخذون القرارات: تتبنى الهندسة فلسفة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ففي حين كان الرؤساء مخولين وحدهم بالقرارات، يكون ممكناً اتخاذ القرار المناسب من العاملين

أنفسهم، عن طريق استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات.

هـ- إنجاز العمل في مكانه: حيث كان نظام العمل في المؤسسات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل، بينما في الهندسة تحصل الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمنظمة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

و- الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث أن تقنية المعلومات المتطورة تساعد على تمكين الإدارات في المنظمة من العمل بصورة مستقلة للاستفادة من مزايا اللامركزية، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة. (الجزاوي، ٢٠١٩، ص. ١٤٧)

٤- متطلبات تطبيق الهندسة

يحتاج تطبيق الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي تكون الإطار العام للمشروع كونها الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها وهي التي تشكل المحركات الفعلية للتطبيق، ويمكن تقسيم متطلبات إعادة الهندسة، كما يلي: (Murali, 2013, P. 19)

أ- المتطلبات البشرية: وذلك بالإعداد الجيد لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، وإقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بالعملية المراد هندستها، داخل المنظمة

لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها،
مع شرح مزايا إعادة الهندسة.
ب- المتطلبات المادية: وتشمل: توفير الميزانيات
الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة،
وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، توفير
بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم
والمساحة والتجهيزات، إدخال نظم متقدمة
مثل شبكة الإنترنت والاترانت والاتصال عن
بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد
الوقت والجهد والتكلفة.

ج- المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير قسم أو
إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل
التنظيمي، إعادة هيكلة النشاط المستهدف في
المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة.

٥- مراحل تطبيق الهندرة

أ- توصيل الحاجة إلى التغيير: تتمثل
الخطوة الأولى في عملية الهندرة
(إعادة هندسة العمليات التجارية) في
إقناع أصحاب المصلحة المعنيين بأن
التغيير ضروري، واعتماداً على طبيعة
المنظمة، قد يشمل ذلك المساهمين أو
مجلس الإدارة أو الفريق
التنفيذي، ويمكن أن تصبح الهندرة
صعبة إذا كانت المنظمة تعمل بشكل
جيد بالفعل، حيث قد يشعر بعض
أصحاب المصلحة بعدم الحاجة إلى
التغيير، وطريقة فعالة لإقناعهم هي
إظهار ما يمكن أن تحققه الشركة من
خلال الهندرة. (Gregory S, 2023,)

(P.22)

ب- إنشاء فريق الهندرة: بعد الحصول
على التفويض اللازم، يمكنك إنشاء
فريق الهندرة (فريق إعادة الهندسة)
الخاص بك. والفريق سيكون مسؤول
عن الإستراتيجية والإشراف على
تنفيذها، لذا تأكد من اختيارك لهم
بغاية، فيما يلي بعض الأعضاء
الرئيسيين لفريق الهندرة:

- مدير أول: مسؤول تنفيذي رفيع المستوى
في الشركة يمكنه العمل كقائد للفريق وجسر
التواصل بين الفريق والمديرين التنفيذيين
الآخرين. والمدير الأول مسؤول عن
الإشراف على عملية الهندرة وتمثيل مصالح
فريق الهندرة (فريق إعادة الهندسة) إلى
المديرين التنفيذيين الآخرين.

- المدير التنفيذي: المديرون التنفيذيون هم
موظفون مسؤولون عن العمليات الأساسية
في المنظمة. ويتمثل دورهم في تقديم نظرة
ثاقبة حول العمليات المختلفة.

- فريق الهندرة (فريق إعادة الهندسة): هذا
هو مجموعة المهنيين المسؤولين عن تنفيذ
استراتيجية الهندرة ويتألفون من موظفين
ذوي مهارات مختلفة، اعتماداً على
الاحتياجات الحالية للمنظمة.

- اللجنة التوجيهية: اللجنة التوجيهية مسؤولة
عن حل أي نزاع أو احتكاك بين الوحدات
المتأثرة بعملية الهندرة. وعادة ما يتكون من
كبار الموظفين الإداريين الذين هم على دراية
بالغرض من الهندرة.

ج- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: مؤشرات الأداء الرئيسية هي معايير قابلة للقياس تستخدمها لتقييم أداء عملية الأعمال وتعتمد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة على إجراءات وأساليب العمل التي تريد هندرتها (هندستها).

د- تقييم جميع العمليات: بعد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة يمكنك تقييم عمليات الأعمال المختلفة لمعرفة مدى فعاليتها. ويمكنك استشارة رؤساء الأقسام أو مقابلة الموظفين للحصول على مزيد من الأفكار حول العمليات والتحديات المعتادة.

هـ- هندرة العمليات: بعد إجراء تحليلك وتحديد التحديات في العمليات للشركة، يمكنك البدء في تطوير الحلول. ويمكن للفريق عقد اجتماعات عصف ذهني منتظمة لمناقشة الاستراتيجيات المختلفة وتقييم جدواها. (Mark, 2022,) (P.217)

٦- معوقات تطبيق الهندرة

هناك من قسم المعوقات إلى المعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية، والمعوقات التقويمية، وهي كالتالي: (Jean, 2009,) P.66

أ- المعوقات البشرية، أهمها: تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وغياب تبادل الخبرات، ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وضعف مهارة

استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وقلة الموارد البشرية المؤهلة.

ب- المعوقات الإدارية: أهمها، تعقد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير الاستنتاجي بدلا من التفكير الاستقرائي، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم للتغيير، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.

ج- المعوقات التنظيمية: أهمها، ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.

د- المعوقات التقنية، أهمها، ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

هـ- المعوقات المالية: أهمها، عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.

و- المعوقات التقويمية: أهمها، ضعف المتابعة عند التطبيق للهندرة الإدارية.

٧- إستراتيجيات مقترحة لمواجهة

تحديات الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

أ- إستراتيجية التوظيف: وتشمل نسبة الموظفين العاملين مقابل الأفراد المهرة، المرونة والاستقلالية في سياسة التوظيف.

ب- التدريب والتطوير: وتشمل إعادة

النظر في الاحتياجات التدريبية

ومتطلبات تنمية المهارات.

ج- الدافع: وتشمل مستوى التحفيز لأعضاء

الفريق وتنفيذ برنامج توضح بشكل عام مزايا
إعادة هندسة العمليات.

د- ثقافة المنظمة: تضمن مبادرة مفتوحة وداعمة
تمكن الموظفين في كل مستوى من تقديم
اقتراحاتهم والمشاركة في حل المشكلات التي
تواجه المنظمة وثقافة تعاونية مرنة تعزز العمل
الجماعي.

هـ- القيادة: تضمن وجود بصيرة لدى القائد بحيث
يكون مديراً فعالاً لديه رؤية واضحة لاستراتيجية
ورسالة وأهداف المنظمة

و- نظام المكافآت: تضمن توافر سياسة جديدة
للمكافآت تعزز الحوافز المرتبطة بالأداء، سواء
كانت مكافآت نقدية أو غير نقدية.

سادساً: الإجراءات المنهجية للبحث

أ- نوع الدراسة

تنتمي الدراسة الحالية للدراسات الوصفية التي
يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة
تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل
ظواهره، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد
معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية
الاجتماعية من خلال الاستشهاد في هذا الوصف
والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار
النظري المرتبط بموضوع الدراسة.

ب- المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح
الاجتماعي بالعينة للعاملين بمديريات (التضامن

الاجتماعي، مديرية التربية والتعليم، ومديرية
الصحة) بمحافظة أسيوط.

❖ خطة المعاينة

١- إطار المعاينة: لقد حددت الباحثة ثلاث

مديريات بمحافظة أسيوط وهي (مديرية

الصحة، مديرية التربية والتعليم، ومديرية

التضامن الاجتماعي) وذلك للأسباب الآتية:

- تعاون هذه المؤسسات مع الباحثة في تقديم
البيانات اللازمة للدراسة.

- حاجة تلك المؤسسات لتطبيق الهندسة بها.

- دورها النشط في تقديم خدمات الرعاية
الاجتماعية بمحافظة أسيوط.

٢- عينة الدراسة ونوعها: لقد تم استخدام

العينة العشوائية المنتظمة للعاملين بمديريات

(التربية والتعليم، الصحة، التضامن الاجتماعي)

بمحافظة أسيوط، كما تم استخدام قانون الحجم

الأمثل للعينة لتحديد حجم العينة،

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

حيث بلغت العينة (361) مفردة من العاملين

بمديريات (التربية والتعليم، الصحة، التضامن)

بمحافظة أسيوط، وذلك عند مستوى معنوية

0,05 أي عند مستوى ثقة 95%، وتحددت

نسبة العينة العشوائية المنتظمة من العاملين

بمديريات (التربية والتعليم، الصحة، والتضامن

الاجتماعي) بمحافظة أسيوط، كما وضحا الجدول

التالي: -

جدول رقم (١) يوضح سحب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة من العاملين بمديريات (التربية والتعليم، الصحة، التضامن) بمحافظة أسيوط

عدد العينة العشوائية	مجتمع البحث	المديرية
249	4200	التربية والتعليم
100	1646	الصحة
12	152	التضامن الاجتماعي
361	5998	المجموع

٥- ما المعوقات المالية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

٦- ما المعوقات التقويمية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

٧- ما المقترحات اللازمة لتقليل من معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

د- أدوات الدراسة

استمارة استبيان للعاملين بمديريات (التربية والتعليم، التضامن الاجتماعي، والصحة) بمحافظة أسيوط وذلك لجمع البيانات من العاملين حول معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ومقترحات التغلب على هذه المعوقات.

❖ صدق وثبات الاستمارة:

- صدق الاستمارة: استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وذلك بعرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن 80 %، وفي النهاية تم وضع الأداة في صورتها النهائية.

٣- وحدة المعاينة: العاملين بمديريات (التربية والتعليم، الصحة، التضامن) بمحافظة أسيوط، بأنه سوف تم سحب المفردات المحددة من العاملين بالمديريات بالعينة العشوائية المنتظمة.

ج- تساؤلات البحث

تسمى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا التساؤل الرئيس وهو " ما معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

١- ما المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

٢- ما المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

٣- ما المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

٤- ما المعوقات التقنية التي تحول تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.

- الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي): اعتمدت الباحثة على حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (25) مفردة من مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول.
- ثبات الاستمارة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم

الثبات التقديرية لاستبيان العاملين بمديريات (التربية والتعليم- الصحة - والتضامن الاجتماعي) حول معوقات تطبيق الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك بتطبيقها على عينة من المبحوثين قوامها (25) مفردة من العاملين مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح نتائج الصدق والثبات باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لاستمارة استبيان العاملين

ن = 25

بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق *
1	المعوقات البشرية	7	0.658	0.811
2	المعوقات الإدارية	7	0.790	0.889
3	المعوقات التنظيمية	7	0.541	0.736
4	المعوقات التقنية	7	0.726	0.852
5	المعوقات المالية	7	0.787	0.887
6	المعوقات التقويمية	7	0.732	0.856
7	المقترحات اللازمة لتقليل معوقات تطبيق الهندسة	15	0.874	0.935
	الإجمالي	57	0.918	0.958

* - تم حساب صدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

ه- أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS. V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، المدى، ومعامل (ألفا- كرونباخ) للثبات، ومعامل ارتباط بيرسون.

عينة من العاملين بإدارات مديرية التضامن الاجتماعي وبلغ عددهم (12) مفردة، وعينة من العاملين بمديرية التربية والتعليم وبلغ عددهم (249) مفردة، وعينة من العاملين بمديرية الصحة بمحافظة أسيوط وعددهم (100) مفردة.

٢- المجال المكاني

مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط، مديرية التربية والتعليم بأسيوط، مديرية الصحة بأسيوط.

٣- المجال الزمني

١- المجال البشري

١- المجال البشري

المحور الأول: وصف العاملين بمؤسسات الرعاية
الاجتماعية مجتمع الدراسة

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء
الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢٢/١١/١ إلى
٢٠٢٢/١٢/٣٠.

سابعاً: نتائج الدراسة

جدول رقم (٧) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة		
%	ك	فئات سنوات الخبرة
29.1	105	أقل من ٥
13.9	50	٥ - ١٠
32.1	116	١٠ - ١٥
10.2	37	١٥ - ٢٠
7.2	26	٢٠ فأكثر
92.5	334	المجموع

جدول رقم (٨) يوضح توزيع العينة حسب
الحصول على دورات تدريبية

%	ك	الحصول على دورات تدريبية
95.8	346	لا
2.8	10	نعم
98.6	356	المجموع

جدول رقم (٥) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي		
%	ك	المستوى التعليمي
29.4	106	تعليم متوسط
60.7	219	مؤهل جامعي
10.0	36	دراسات عليا
100.0	361	المجموع

جدول رقم (٦) يوضح توزيع العينة
حسب الوظيفة

%	ك	الوظيفة
8.3	30	مدير إدارة
13.9	50	أخصائي اجتماعي
60.1	217	إداري
11.4	41	أخرى
93.6	338	المجموع

جدول رقم (٣) يوضح توزيع العينة حسب النوع		
%	ك	النوع
53.2	192	ذكر
46.8	169	انثى
100.0	361	المجموع

جدول رقم (٤) يوضح توزيع العينة
حسب السن

%	ك	فئات السن
23.0	83	20 - 30
14.4	52	30 - 40
31.0	112	40 - 50
16.1	58	50 - 60
84.5	305	المجموع

يليها الحاصلين على تعليم متوسط بنسبة

(29.4%) وأخيراً الحاصلين على دراسات

عليا بنسبة (10%)

- أكبر نسبة من العاملين يعملون كإداريون

بنسبة (60.1%) يليها ممن يعملون

كأخصائيون اجتماعيون بنسبة (13.9%)

وممن يشغلون وظائف أخرى بنسبة

(11.4%) وممن يشغلون منصب مدير

الإدارة بنسبة (8.3%).

- متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين

بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (13.35)

بانحراف معياري (1.254). مما يدل على

الخبرة الميدانية المرتفعة في مجال العمل،

يتضح من الجداول السابقة أن: أكبر نسبة من

العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من

الذكور بنسبة (53%) بينما بلغت نسبة الإناث

(47%).

- وأن متوسط سن العاملين بمؤسسات الرعاية

الاجتماعية (40) سنة بانحراف معياري

(1.085) وذلك يدل على الخبرة الكافية

للعاملين عينة الدراسة في مجال العمل.

- وأن أكبر نسبة من العاملين حاصلين على

مؤهل جامعي بنسبة (60.7%) وذلك يؤكد

ارتفاع المستوى العلمي والتعليمي، مما

يجعل هذه الفئة مؤهلة لنجاح أي نشاط أو

مشروع إذا ما أحسنت تدريبها وتأهيلها،

المحور الثاني: المعوقات التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية
(١) المعوقات البشرية

والذي سوف ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى تأدية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

جدول رقم (٩) يوضح المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية

ن=٣٦١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.590	2.62	5.5	20	27.1	98	67.3	243	ضعف إعداد الكوادر المتخصصة بما يتلائم مع مشروع الهندرة.	1
1	.539	2.65	3.0	11	29.4	106	67.6	244	غياب الصورة الواضحة لمفهوم الهندسة الإدارية عند العاملين.	2
4	.659	2.51	9.1	33	31.0	112	59.8	216	قلة وجود فرق عمل ذات تخصصات شاملة باليات عمل أسلوب الهندرة.	3
3	.604	2.55	5.8	21	33.8	122	60.4	218	ضعف وعى الموظفين بأهمية التحول إلى أسلوب الهندرة.	4
7	.760	2.21	20.5	74	38.0	137	41.6	150	خوف الموظفين من زيادة المهام والأعباء الإدارية.	5
5	.760	2.33	17.7	64	31.3	113	51.0	184	قلق الموظفين من فقدان مراكزهم الوظيفية.	6
6	.711	2.27	14.9	55	42.7	152	42.4	154	النظرة السلبية للموظفين من عملية التغيير إلى أسلوب الهندرة	7
مرتفع	.66	2.44							المتغير ككل	

وجاء في الترتيب الأخير خوف الموظفين من زيادة المهام والأعباء الإدارية
(٢) المعوقات الادارية

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.44)، وهذا ما أكدته دراسة Mohamed, (Amira, 2020) وأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وذلك يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث جاء في الترتيب الأول غياب الصورة الواضحة لمفهوم الهندسة الإدارية عند العاملين، وجاء في الترتيب الثاني ضعف إعداد الكوادر المتخصصة بما يتلاءم مع مشروع الهندرة، ثم الترتيب الثالث ضعف وعى الموظفين بأهمية التحول إلى أسلوب الهندرة،

جدول (١٠) يوضح المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل

ن=٣٦١

البيروقراطية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
2	.735	2.43	14.7	53	27.7	100	57.6	208	1	قصور الإدارة عن وضع نظام للحوافز (المادية والمعنوية) لمشروع الهندرة.	
4	.699	2.35	13.0	47	39.3	142	47.6	172	2	افتقار الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الهندرة.	
5	.675	2.33	11.6	49	43.5	157	44.9	162	3	قلة رغبة الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	
7	.715	2.20	17.5	63	44.9	162	37.7	136	4	ضعف التنسيق بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية المختلفة في المديرية.	
3	.694	2.41	11.9	43	34.9	126	53.2	192	5	قصور الإدارة في تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة.	
1	.601	2.49	5.5	20	39.6	143	54.8	198	6	غياب الرؤية المستقبلية لتطبيق الهندرة الإدارية.	
6	.711	2.26	15.5	56	42.7	154	41.8	151	7	تعدد المستويات الإدارية يعرقل اتسياب إجراءات العمل الإداري.	
مرتفع	.69	2.35									المتغير ككل

الهندرة الإدارية، يليها قصور الإدارة عن وضع نظام للحوافز (المادية والمعنوية) لمشروع الهندرة، وجاء في الترتيب الثالث قصور الإدارة في تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة، وجاء في نهاية الترتيب ضعف التنسيق بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية المختلفة في المديرية.

(٣) المعوقات التنظيمية

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35) وانحراف معياري (٠.69)، وذلك يتفق مع دراسة (الطبال، عبدالله عبدالله، ٢٠٢١) حيث ركزت على أهمية الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والإدارة الاستراتيجية، حيث جاء في الترتيب الأول غياب الرؤية المستقبلية لتطبيق

جدول (١١) يوضح المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل

ن=٣٦١

البيروقراطية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	.718	2.36	14.1	51	35.5	128	50.4	182	1	اتباع المركزية في خطوط تقسيم السلطة المعمول بها حالياً.
5	.612	2.36	7.2	26	49.9	180	42.9	155	2	النظم واللوائح تتسم بالتعقيد نحو تطبيق الهندرة.
7	.554	2.32	4.4	16	59.3	214	36.3	131	3	غياب تحويل العمل المراقب إلى العمل المستقل.
3	.641	2.37	8.9	32	45.7	165	45.4	164	4	غياب تحويل الوظائف من المهمات البسيطة إلى المهمات المركبة.

2	.636	2.39	8.3	3	44.	161	47.	170	5	التركيز بشكل جوهري على الأنشطة والإدارات بدلا من العمليات.
6	.671	2.33	11.	4	44.	159	44.	161	6	الإجراءات الإدارية تتسم بالروتين نحو تطبيق الهندرة.
1	.585	2.45	4.7	1	45.	164	49.	180	7	عدم مناسبة الوصف الوظيفي الحالي مع منهجية الهندرة.
مرتفع	.632	2.37								المتغير ككل

والإدارات بدلا من العمليات، والترتيب الثالث غياب تحويل الوظائف من المهمات البسيطة إلى المهمات المركبة وجاء في نهاية الترتيب غياب تحويل العمل المراقب إلى العمل المستقل، وذلك يتفق مع دراسة (Chamberline, John,) (2021).

(٤) المعوقات التقنية

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (.632)، حيث جاء في الترتيب الأول عدم مناسبة الوصف الوظيفي الحالي مع منهجية الهندرة، يليها في الترتيب الثاني التركيز بشكل جوهري على الأنشطة

جدول رقم (١٢) يوضح المعوقات التقنية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية

ن=٣٦١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	ن
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.514	2.62	1.4	5	35.2	127	63.4	229	1	الافتقار إلى نظام معلوماتي يكشف الأخطاء في الحالات الاستثنائية.
3	.552	2.54	2.8	10	40.4	146	56.8	205	2	ضعف البنية التحتية لتطبيق الهندرة في الأقسام التي تستوعب ضغوط العمل.
7	.597	2.42	5.5	20	46.5	168	47.9	173	3	عدم ربط شبكات الحاسب الآلي مع قواعد معلومات مركزية.
2	.551	2.55	2.8	10	39.3	142	57.9	209	4	الافتقار لوجود نظام احتياطي لتفادي أعطال الأجهزة المرتبطة بتطبيق الهندرة.
5	.527	2.52	1.4	5	44.9	162	53.7	194	5	ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات الإدارية وفقاً لأسلوب الهندرة.
6	.631	2.45	7.5	27	39.6	143	52.9	191	6	قصور التمكن من جعل الموظفين جزءاً من نظام المعلومات الإلكتروني.
4	.527	2.53	1.4	5	44.0	159	54.6	197	7	البطء في تحديث الأجهزة والبرامج المقدمة لتتوافق مع مستجدات الميدان.
مرتفع	.56	2.52								المتغير ككل

وإن فشل المشاريع يرجع إلى عدم استخدام التقنيات الذكية والتدريب المستمر، حيث جاء في الترتيب الأول الافتقار إلى نظام معلوماتي يكشف الأخطاء في الحالات الاستثنائية، يليها في الترتيب الثاني الافتقار لوجود نظام احتياطي لتفادي أعطال الأجهزة المرتبطة بتطبيق الهندرة،

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التقنية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (.56)، وذلك ما أكدته دراسة (Seema, Khotso Emmanuel,2021))

والترتيب الثالث ضعف البنية التحتية لتطبيق الهندرة في الأقسام التي تستوعب ضغوط العمل، وجاء في نهاية الترتيب عدم ربط شبكات الحاسب الآلي مع قواعد معلومات مركزية، وذلك يتفق مع

دراسة (صلاح الدين، صفاء، ٢٠١٣) أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال وانتقال المعلومات مما يعمل على تطوير المنتجات والخدمات. (٥) المعوقات المالية

جدول (١٣) يوضح المعوقات المالية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل

البيروقراطية

ن=٣٦١

م	العبارات	الاستجابات						الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	الافتقار إلى الدعم المالي اللازم لتقنيات وتصميم إعادة هندسة العمليات الإدارية.	59.3	214	37.7	136	3.0	11	2.56	4	
2	ندرة المخصصات المالية المخصصة لتدريب القيادات والموظفين.	63.4	229	29.6	107	6.9	25	2.57	2	
3	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية والعينية) لدعم مشروع الهندرة.	63.2	228	29.9	108	6.9	25	2.56	3	
4	ضعف المخصصات المالية اللازمة لتفعيل نظام مكافآت وتعويضات تتماشى مع الهندرة.	57.6	208	37.7	136	4.7	17	2.53	5	
5	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.	61.5	222	37.1	134	1.4	5	2.60	1	
6	قلة المخصصات المالية المرتبطة بإنشاء شبكات اتصال عالمية.	50.4	182	44.0	159	5.5	20	2.45	7	
7	قلة المخصصات المالية لتنظيم المحاضرات اللازمة لمشروع الهندرة.	51.8	187	42.4	153	5.8	21	2.46	6	
	المتغير ككل							2.53	59	

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المعوقات المالية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.59)، وذلك ما أكدته دراسة (عبدالرحمن، إيمان جميل، ٢٠١٧) عن المعوقات المالية، حيث جاء في الترتيب الأول ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة، وجاء في الترتيب

الثاني ندرة المخصصات المالية المخصصة لتدريب القيادات والموظفين، وجاء في الترتيب الثالث محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية والعينية) لدعم مشروع الهندرة، وجاء في الترتيب الأخير قلة المخصصات المالية المرتبطة بإنشاء شبكات اتصال عالمية، وذلك ما أكدته دراسة (عليش، أحمد محمد، ٢٠٢٢).

(٦) المعوقات التقويمية

جدول (١٤) يوضح المعوقات التقويمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل

ن=٣٦١

البيروقراطية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	.594	2.40	5.5	20	48.5	175	46.0	166	إهمال تقويم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية العمل.	1
2	.633	2.49	7.5	27	36.0	130	56.5	204	استخدام طرق تقليدية لتقويم أداء العمليات الإدارية.	2
5	.576	2.41	4.4	16	50.1	181	45.4	164	غياب الدراسات المسحية للعمليات الإدارية التي يتم تنفيذها.	3
1	.548	2.58	2.8	10	36.8	133	60.4	218	غياب النظرة التكاملية في عملية تقويم الأداء.	4
7	.592	2.39	5.5	20	49.6	179	44.9	162	قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.	5
4	.577	2.47	4.2	15	44.9	162	51.0	184	غياب الشفافية والوضوح في عملية تقويم الأداء.	6
3	.553	2.48	2.8	10	46.3	167	51.0	184	الافتقار إلى التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل الإداري.	7
مرتفع	.58	2.46							المتغير ككل	

الإدارية، والترتيب الثالث الافتقار إلى التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل الإداري، وجاء في نهاية الترتيب قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.

(٧) المقترحات اللازمة لتقليل معوقات

تطبيق الهندرة

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى

المعوقات التقويمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.46)

وانحراف معياري (0.58). جاء في بداية الترتيب غياب النظرة التكاملية في عملية تقويم الأداء، يليها استخدام طرق تقليدية لتقويم أداء العمليات

جدول (١٥) يوضح المقترحات اللازمة لتقليل معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل

ن=٣٦١

لتقليل البيروقراطية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.526	2.69	3.0	11	25.2	91	71.7	259	عقد دورات تدريبية (داخلية، خارجية) مكثفة لتعزيز مفهوم الهندرة.	١
5	.560	2.66	4.4	16	25.2	91	70.4	254	البحث عن مصادر تمويل مالي خاص ببرامج تطبيق الهندرة.	٢
3	.498	2.69	1.7	6	27.7	100	70.6	255	مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بما يخدم مشروع الهندرة.	٣
10	.564	2.65	4.4	16	26.6	96	69.0	249	مراجعة طرق وأساليب تقويم الأداء عند تطبيق الهندرة.	٤
11	.513	2.64	1.7	6	32.4	117	65.9	238	النزاهة الإدارية العليا بالهندرة وحل المشكلات التي تواجه تطبيقها.	٥
12	.537	2.63	2.8	10	30.0	112	66.2	239	تكوين فرق إدارية تعنى بمتابعة سير تطبيق الهندرة.	٦
14	.582	2.58	4.7	17	32.4	117	62.9	227	مراجعة الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات لتفعيل دور التغيير	٧

الترتيب	المتغير	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل	المتغير ككل
6	.474	2.66	7.5	27	25.5	92	67.0	242	التنظيمي. العمل على تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية.
15	.619	2.58	6.9	25	28.3	102	64.8	234	تحويل المراقبة إلى قيادة لدعم الابداع والابتكار.
9	.478	2.65	6.1	22	31.6	114	62.3	225	التخفيف من مقاومة التغيير من بعض المديرين والموظفين.
7	.478	2.65	4.4	16	32.7	118	62.9	227	توفير إمكانية التحول من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.
13	.490	2.60	27.1	80	39.9	98	50.7	183	توافر النظرة التكاملية في عملية تقويم الأداء.
8	.564	2.65	5.0	18	27.4	99	67.6	244	التركيز على العمليات وليس الأنشطة والإجراءات.
4	.553	2.67	5.0	18	24.9	90	70.1	253	توفير نظام أمني للحماية من اختراق البيانات.
1	.458	2.70	7.5	27	29.9	90	67.0	242	زيادة رغبة إدارة المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
مرتفع	0.526	2.65							

والترتيب الخامس البحث عن مصادر تمويل مالي خاص ببرامج تطبيق الهندرة ، وجاء في نهاية الترتيب تحويل المراقبة إلى قيادة لدعم الابداع والابتكار .

ثامناً: الآليات التخطيطية المقترحة لتقليل معوقات الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية

من خلال استعراض التراث النظري والتصور المنهجي والإطار الميداني يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتقليل معوقات الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، وذلك كما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المقترحات اللازمة لتقليل معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.54). وذلك ما أكدته دراسة (عبد الفاضل، تغريد عوض، ٢٠٢١)، حيث جاء في الترتيب الاول زيادة رغبة إدارة المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، والترتيب الثاني عقد دورات تدريبية (داخلية، خارجية) مكثفة لتعزيز مفهوم الهندرة ، يليها مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بما يخدم مشروع الهندرة، والترتيب الرابع توفير نظام أمني للحماية من اختراق البيانات ،

م	الآليات	أبعاد التنفيذ	مدة التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
١	تفعيل نظام الهندرة الإدارية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	١- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية من النمط الهرمي إلى النمط الأفقي ٢- إعادة تصميم مهام وأدوار ومسئوليات الوظائف والاعمال بالمديريات ٣- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بالمديريات بتقليص عدد وظائفها ٤- منح فرق العمل بالمؤسسات قدراً كبيراً من الصلاحية لممارسة أعمالها بكل مرونة وحرية ٥- إعادة تصميم أنظمة الحوافز بالمؤسسات من النظام الفردي إلى الجماعي ٦- إعادة تغيير معايير الأداء بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بما يتلاءم مع أسلوب	١٢ شهر	وزارة التربية والتعليم- وزارة الصحة- وزارة التضامن الاجتماعي

		العمل الجماعي		
وزارة التربية والتعليم- وزارة الصحة- وزارة التضامن الاجتماعي	١٢ شهر	١- صناعة واستقطاب أفضل العناصر البشرية للعمل بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ٢- تصميم برامج تدريبية تتناسب مع التطورات الحديثة في كل تخصص ٣- تقديم التحفيزات المهنية المستمرة للعاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ٤- التركيز على برامج الابداع والابتكار للعاملين ٥- وضع خطة استراتيجية لقياس وتنمية رأس المال البشري للعاملين	مقترحات تقليل معوقات الهندسة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	٢
وزارة التربية والتعليم- وزارة الصحة- وزارة التضامن الاجتماعي	١٢ شهر	١- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ٢- تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في كل قسم ووحدة إدارية ٣- التنبؤ بمدى قدرة مؤسسات الرعاية الاجتماعية على تلبية مطالب العمل المستقبلية ٤- تحديد إمكانيات مؤسسات الرعاية الاجتماعية لتنفيذ حجم العمل المطلوب ٥- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية للوظائف	إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	٣

تاسعاً: توصيات البحث

٥- أهمية وضع خطة استراتيجية لتطوير

العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦- زيادة عدد الحاسبات الآلية والاعتماد عليها

في العمل.

٧- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين سبل

الاتصالات بما يخدم أهداف المؤسسة.

٨- ضرورة قيام المؤسسة بتشكيل لجان دائمة

لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها

لضمان تحسينها المستمر.

٩- على إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية

الاهتمام بتطبيق الهندسة من خلال إجراء

التغييرات المطلوبة على البعد التنظيمي

والبشري والتكنولوجي سعياً لتقليل

البيروقراطية.

١٠- الاعتماد على العمل التعاقدى عند

اختيار العناصر البشرية.

في ضوء نتائج الدراسة، توصى الباحثة بما يأتي:

١- أن تخصص الحكومة مبالغ مالية لتطبيق

مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في

مؤسسات الرعاية الاجتماعية كخطوة نحو

الإصلاح.

٢- البدء بنشر ثقافة إعادة الهندسة في

مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك كخطوة

لتعزيز البقاء واستدامة الميزة التنافسية.

٣- الاهتمام بأهم عناصر نجاح الهندسة والأكثر

حيوية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية

(التدريب، التحفيز).

٤- إنشاء وحدة خاصة كل مديرية مسؤولة عن

التدريب على مفاهيم إعادة هندسة العمليات

الإدارية وربطها بالجودة والتحسين

المستمر.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- البلعكي، منير (١٩٩٧). المورد، دار العلم للملايين، لبنان
- أصلان، زكي (٢٠١٦). تنسيق مركز اليونسكو للتراث العالمي، المركز الإقليمي، البحرين
- الجربا، فخر (٢٠١١). أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- الجزاوي، محمد أحمد (٢٠١٩). أسواق الأوراق المالية وحلول الإدارة الالكترونية، بريطانيا، أي كتب للنشر والتوزيع
- السوسى، إحسان كامل (٢٠٢١). الخدمة الاجتماعية المعاصرة، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
- الصرايرة، إسماعيل محمد (٢٠١٢). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، عمان، دار الحامد
- الصيرفي، محمد (٢٠١٤). الاحتراف الإداري الحكومي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع
- الفاضل، محمد محمود (٢٠١٠). تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- المبيضين، باسم أحمد (٢٠١٠). التجارة الإلكترونية: مفهومها، أهميتها، خصائصها، فوائدها، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع

- المغربي، محمد الفاتح (٢٠١٦). أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
- بهناس، سعيد عادل (٢٠٢٢). الهندسة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالتخطيط، بحث منشور بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ١٤، مج ٨، جامعة زيان عاشور
- حجاج، إبراهيم عبد المحسن (٢٠٢٠). الرعاية الاجتماعية تشريعاتها وخصائصها، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي
- عبد، أميرة حسن (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة العمليات في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، بحث منشور بمجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٤، مج ١٨، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس
- حسن، مصطفى حسن، جلاله، أيمن أحمد (٢٠١٦). إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض
- حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان، دار الميسرة للنشرة والتوزيع
- جاهمى، عبد العزيز (٢٠١٦). الرعاية الاجتماعية العمالية في المنظمات الصناعية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٩). الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة العبيكان
- صقر، أحمد محيي (٢٠١٩). المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥). الإدارة الإلكترونية
وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية
السعودية، معهد الإدارة العامة
ثانياً: المراجع الأجنبية

Charles E.Harris,Jr, Michael
S.pritchard (2013). Engineering
Ethics concepts and cases, United
states, Wadsworth cengage
learning.

Chamberline, John (2021).
Reengineering Corporation Street:
An Empirical study of Business
Process Reengineering (BPR) in
Two Local Authorities, Dissertation
Abstracts International, University
of Derby (United kingdom), United
States.

Djerous, Kheira (2022).
ReEngineering of Administrative
Processes and ther impact on
improving performance: A case
study of ford motor company, Vol
5, No2.

Djegham Souad (2021). Re-
engineering human resources and
its role in achieveg job
satisfactionfor professors of the
faculty of Economic, Vol5, No2.

Emma Ward, Corinne Barker
(2021). Introduction to Health social

تنمية المجتمع المحلى والعالمى، دار التعليم
الجامعى، الإسكندرية

صلاح الدين، صفاء محمد (٢٠١٣). إعادة
الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري
في المنظمات العامة، بحث منشور بمجلة
النهضة، ع٤٤، مج١٤، كلية الاقتصاد والعلوم
السياسية، جامعة القاهرة

عبد الفاضل، تغريد عوض (٢٠٢٠). دور
الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور
بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية
والإدارية، ع١٤، مج٢٩، جامعة طيبة، المملكة
العربية السعودية

عثمان، عبد الفتاح السيد (١٩٩٥). المدخل إلى
خدمة الفرد المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين
شمس

عليش، أحمد محمد (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق
الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، بحث
منشور بالمجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ع
١٧، مج٢، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة
أسيوط

على، ماهر أبوالمعاطى (٢٠٠٠). إدارة
المؤسسات الاجتماعية، دار الصفوة، الفيوم
غازي، أمل عبد العزيز (٢٠٢٠). الهندرة
ودورها في إدارة الجودة الشاملة في التعليم
العالي: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد
نموذجاً، بحث منشور بحوليات آداب عين شمس،
دع، مج٤٨، كلية الآداب، جامعة عين شمس
كافى، مصطفى يوسف (٢٠٢٠). الإصلاح
والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا،
دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع

Scandinavian welfare model, New York, Routledge Mark, Allen (2022). Practical Engineering Process and Reliability Statistics, United States of America, Quality Press Murali, Chemuturi (2013). Requirements Engineering and Management for software Development Projects, New York, Springer Phyllis J. Day (2006). Anew History of social Welfare, USA Seema, Khotso Emmanuel (2021). The Interfance Between Technology and service operations: A Business Process Re- Engineering Model for variables that have impact on the adoption of Electronic customer relationship Management (Ecrm) systems used in the Medical Device Industry, Masters Abstracts International, University of Johannesburg, United states.

care and children, young peoples setting, Hodder education an Hachetteuk company Boost. Fouzia Zenkoufi (2022). The essence of change in re-engineering administrative process, Rihan Journal scientific publishing Gerhard, Michael J (2002). Agent-Oriented Software Engineering: Second international workshop, Germany, Springer Gregory S, Patrick J (2023). Decision Making in systems Engineering and Management, India, Wiley Herman Capplen, Alexis Burgess (2020). Conceptual Engineering and conceptual Ethics, Oxford, University press Jean Anne Larson (2009). Management Engineering: A Guide to Best Practices for Industrial Engineering, Francis, Aproductivity Press Julia Schiller (2007). Bureaucratic Management, Your Knowledge has value, GRIN Jorma sipila (2019). Social care services: They Key to the