



كلية الخدمة الاجتماعية  
قسم التخطيط الاجتماعي

معوقات تطبيق النهج بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية  
**Obstacles to applying Reengineering in Social Welfare Institutions  
as an approach to reduce bureaucracy**

دكتورة/ فاطمة أحمد محمد عبد اللطيف  
مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي  
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

١٤٤٤ هـ ٢٠٢٣ م

## معوقات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية

### الملخص

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).

**Key words: - 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 والمسيطر على جميع أوجه النشاط فيها، والمنسقة والموجهة لكافة ضروب الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وهو دور أصبحت تؤديه من خلال الهيئات والمؤسسات والأجهزة المبكرة في الوزارات والمصالح المرتبطة بها عبر الكيانات التنظيمية في الأقاليم والولايات والبلديات (مديريات، مصالح، مكاتب.....إلخ) (جاهمي، 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، لقادتنا 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 الإجراء 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 تطراً 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 عسراً 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 هيكلها 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 "الهندرة" تتميز عن باقي أنماط التغيير والتطوير في أنها تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للعقبات، فإن الجذرية والسرعة في الهندرة شرط جوهري لنجاحها، فالهندرة 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 الهندرة، أي كل خطوة رئيسية في برامج إعادة تصميم العمليات في المنظمة، ولأن الهندرة هي خيار التغيير الجذري فإن منهجها في العمل يكون على عكس التحسين المستمر الذي يستدعي التغيير الجزئي بالقطعة، فبدلاً من التغيير بالقطعة تختار الهندرة المدخل الكلي الشمولي لتحسين نظم الأعمال من خلال التغيير الشامل باستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الالكترونية. (ياسين، ٢٠٢٠، ص. ١٧٥)

وهذا ما أوضحتها 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 المضطرب في إنتاج الثروات، وتحسين الإنتاجية.

هذا وقد تنبع أهمية إعادة الهندسة من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تفقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجؤها إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكنها 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 لابد 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 الهندرة 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 الهندرة 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 (2021)** تحليل مفهوم هندره 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 هندرة 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 (2012)** واقع الهندره بأبعادها (التنظيمي، البشرى، 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 الهندره، 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 (2022)** بهدف تحديد متطلبات تطبيق الهندره 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 الهندره، والمتطلبات التقنية وأن توجد قاعدة بيانات مشتركة تسهل تبادل المعلومات بالمؤسسة، والمتطلبات البشرية وأن يجيد المديرين والموظفين التحدث بلغات أخرى غير العربية.

بينما أكدت دراسة **بهناس (2022)** 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 الهندره؛ المؤسسة عمل استراتيجي من خلال معرفة مفهوم الهندره 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 الهنдре 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 الهندره 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 الهندره الإدارية.
- ٢- وأيضاً أهمية مؤسسات الرعاية الاجتماعية من خلال التركيز على مهماتها ومسؤولياتها المبنية على التوجيه نحو التنافسية.
- ٣- وتتبع 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 الهندره 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 الهندره 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 الهندره بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية: وينبثق من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

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

٦- تحديد المعوقات التقييمية 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 تقييمية ترجع إلى ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة، وصعوبات تقنية ترجع إلى ضالة 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 لطاقتهم وقدراتهم، لذلك كان لا بد من التعرف عليها لمواجهتها لتحسين الأداء الوظيفي لهم.

#### ٢- مفهوم الهندرة

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

وكذلك تعرف الهندرة 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 الهندرة: (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 للهندرة 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- تركيز 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 واشباع 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 ينتخبون.
- ٤- ويعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
- ٥- الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
- ٦- ويخضع 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.

ه- 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: (الصريرية، 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 التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات 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 إنجاز المطلوب ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتقلبه بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم المنتج أو إنجاز الخدمة وإنهاء العمل.

## ٣- خصائص الهندرة

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 الهنдре تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجودها 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 الهنдре 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 الهنдре 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 الهنдре 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 الهنдре 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 الهنдре

يحتاج تطبيق الهنдре 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 هندرتها، 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 والانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

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

#### ٥- مراحل تطبيق الهنдре

أ- توصيل الحاجة إلى التغيير: تتمثل الخطوة الأولى في عملية الهنдре (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 بعناية، 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، اعتمادًا 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 التقييمية، 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 الاستراتيجي بدلاً 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 الهنדרه الإدارية.

و- المعوقات النقصية: أهمها، ضعف المتابعة عند التطبيق للهنדרه الإدارية.

#### ٧- إستراتيجيات مقترحة لمواجهة تحديات الهنדרه 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 الهنדרه 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 أسبوط.

##### ❖ خطة المعاينة

١- إطار المعاينة: لقد حددت الباحثة ثلاث مديريات بمحافظة أسبوط 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 الهنדרه 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،

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

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 وضحاها الجدول التالي: -

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

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

- 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

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا التساؤل الرئيس وهو " ما معوقات تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية، وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:
- ١- ما المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٢- ما المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٣- ما المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٤- ما المعوقات التقنية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٥- ما المعوقات المالية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٦- ما المعوقات التقويمية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية.
  - ٧- ما المقترحات اللازمة للتقليل من معوقات تطبيق الهنדרه 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 الهندرة 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.

- **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 الهندرة 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 بمؤسسات الرعاية الاجتماعية  
ن = 25

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 الهندرة	15	0.874	0.935
	<b>الإجمالي</b>	<b>57</b>	<b>0.918</b>	<b>0.958</b>

\* - 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.

#### و- مجالات الدراسة

##### ١- المجال البشري

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

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

سابعاً: نتائج الدراسة

## المحور الأول: وصف العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مجتمع 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	اخصائى اجتماعى
60.1	217	إدارى
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

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

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

جدول رقم (٩) يوضح المعوقات البشرية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية  
ن=361

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	

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, (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، وجاء في الترتيب الأخير خوف الموظفين من زيادة المهام والأعباء الإدارية

### (٢) المعوقات الإدارية

جدول (١٠) يوضح المعوقات الإدارية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية  
ن=361

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

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 (.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 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

جدول (١١) يوضح المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية  
ن=361

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	اتباع المركزية في خطوط تقسيم السلطة المعمول بها حالياً.	1
5	.612	2.36	7.2	26	49.9	180	42.9	155	النظم واللوائح تتسم بالتعقيد نحو تطبيق الهندرة.	2
7	.554	2.32	4.4	16	59.3	214	36.3	131	غياب تحويل العمل المراقب إلى العمل المستقل.	3
3	.641	2.37	8.9	32	45.7	165	45.4	164	غياب تحويل الوظائف من المهمات البسيطة إلى المهمات المركبة.	4
2	.636	2.39	8.3	30	44.6	161	47.1	170	التركيز بشكل جوهري على الأنشطة والإدارات بدلا من العمليات.	5
6	.671	2.33	11.4	41	44.0	159	44.6	161	الإجراءات الإدارية تتسم بالروتين نحو تطبيق الهندرة.	6

7	عدم مناسبة الوصف الوظيفي الحالي مع منهجية الهندره.	180	49.9	164	45.4	17	4.7	2.45	.585	1
المتغير ككل										
								2.37	.632	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التنظيمية التي تحول تطبيق الهندره 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 الهندره، يليها في الترتيب الثاني التركيز بشكل جوهري على الأنشطة 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

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

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

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

ن=361

البيروقراطية

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	الافتقار إلى الدعم المالي اللازم لتقنيات وتصميم إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.0	11	37.7	136	59.3	214	2.56	.555	4
2	ندرة المخصصات المالية المخصصة لتدريب القيادات والموظفين.	6.9	25	29.6	107	63.4	229	2.57	.621	2
3	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية والعينية) لدعم مشروع الهندرة.	6.9	25	29.9	108	63.2	228	2.56	.621	3
4	ضعف المخصصات المالية اللازمة لتفعيل نظام مكافآت وتعييزات تتماشى مع الهندرة.	4.7	17	37.7	136	57.6	208	2.53	.587	5
5	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.	1.4	5	37.1	134	61.5	222	2.60	.518	1
6	قلة المخصصات المالية المرتبطة بإنشاء شبكات اتصال عالمية.	5.5	20	44.0	159	50.4	182	2.45	.599	7
7	قلة المخصصات المالية لتنظيم المحاضرات اللازمة لمشروع الهندرة.	5.8	21	42.4	153	51.8	187	2.46	.605	6
	المتغير ككل							2.53	.59	مرتفع

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 (.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=361

البيروقراطية

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

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

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التقييمية التي تحول تطبيق الهنדרه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية كمدخل لتقليل البيروقراطية مرتفع بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (.58). جاء في بداية الترتيب غياب النظرة التكاملية في عملية تقييم الأداء، يليها استخدام طرق تقليدية لتقييم أداء العمليات 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 الهنדרه

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

ن=361

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 الهنדרه.	١
5	.560	2.66	4.4	16	25.2	91	70.4	254	البحث عن مصادر تمويل مالي خاص ببرامج تطبيق الهنדרه.	٢
3	.498	2.69	1.7	6	27.7	100	70.6	255	مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بما يخدم مشروع الهنדרه.	٣
10	.564	2.65	4.4	16	26.6	96	69.0	249	مراجعة طرق وأساليب تقييم الأداء عند تطبيق الهنדרه.	٤
11	.513	2.64	1.7	6	32.4	117	65.9	238	التزام الإدارة العليا بالهنדרه 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 الهنדרه.	٦
14	.582	2.58	4.7	17	32.4	117	62.9	227	مراجعة الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات لتفعيل دور التغيير التنظيمي.	٧
6	.474	2.66	7.5	27	25.5	92	67.0	242	العمل على تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية.	٨
15	.619	2.58	6.9	25	28.3	102	64.8	234	تحويل المراقبة إلى قيادة لدعم الابداع والابتكار.	٩
9	.478	2.65	6.1	22	31.6	114	62.3	225	التخفيف من مقاومة التغيير من بعض المديرين والموظفين.	١٠
7	.478	2.65	4.4	16	32.7	118	62.9	227	توفير إمكانية التحول من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.	١١
13	.490	2.60	27.1	80	39.9	98	50.7	183	توافر النظرة التكاملية في عملية تقييم الأداء.	١٢
8	.564	2.65	5.0	18	27.4	99	67.6	244	التركيز على العمليات وليس الأنشطة والإجراءات.	١٣
4	.553	2.67	5.0	18	24.9	90	70.1	253	توفير نظام أمني للحماية من اختراق البيانات.	١٤
1	.458	2.70	7.5	27	29.9	90	67.0	242	زيادة رغبة إدارة المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	١٥
مرتفع	0.526	2.65								المتغير ككل

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 الأول 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، 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:

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 العمل الجماعي	١٢ شهر	وزارة التربية والتعليم - وزارة الصحة - وزارة التضامن الاجتماعي
٢	مقترحات تقليل معوقات الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية	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 وتممية رأس المال البشري للعاملين	١٢ شهر	وزارة التربية والتعليم - وزارة الصحة - وزارة التضامن الاجتماعي

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

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 الهنדרه 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.
- 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 الهنדרه من خلال إجراء التغييرات المطلوبة على البعد التنظيمي والبشرى والتكنولوجي سعياً لتقليل البيروقراطية.
- ١٠- الاعتماد على العمل التعاقدى عند اختيار العناصر البشرية.

عاشراً: مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- البعليكي، 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
- السوسي، 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). تجديبات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- المبييضين، 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). الهنдре في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالتخطيط، بحث منشور بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع ١٤، مج ٨، جامعة زيان عاشور
- حجاج، إبراهيم عبد المحسن (٢٠٢٠). الرعاية الاجتماعية تشريعاتها وخصائصها، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي
- عبده، أميرة حسن (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة العمليات في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، بحث منشور بمجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ع 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 للنشر والتوزيع
- جاهمي، عبد العزيز (٢٠١٦). الرعاية الاجتماعية العمالية في التنظيمات 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 تنمية المجتمع المحلي والعالمى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية
- صلاح الدين، صفاء محمد (٢٠١٣). إعادة الهندره كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، بحث منشور بمجلة النهضة، ع ٤٤، مج ١٤، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة
- عبد الفاضل، تغريد عوض (٢٠٢٠). دور الهندره في تحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع ١٤، مج ٢٩، 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 الهندره بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، بحث منشور بالمجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ع ١٧، مج ٢، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسبوط



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 أداب عين شمس، دح، مج ٤٨، كلية الأداب، جامعة عين شمس  
كافى، مصطفى يوسف (٢٠٢٠). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع  
ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥). الإدارة الالكترونية 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: Acase 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 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 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
- Phylis 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.