

أليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع

إعداد

دكتورة منال كمال كامل سليمان

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

الملخص:

تأتي هذه الدراسة استجابة للأهمية المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني وأدوارها الملموسة في المجتمع في أوقات الرخاء والأزمات على حد سواء حيث تعتبر أهم قنوات المشاركة الشعبية بالإضافة إلى أدوارها التي تقوم بها في تنمية المجتمعات وتعزيز وتقوية السكان داخل المناطق المهمشة بالإضافة إلى حاجة تلك المنظمات إلى الاستفادة من النجاحات التي حققتها الهندرة المؤسسية مع مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات ايجابية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التحسين في الوضع القائم داخل المنظمة بالإضافة إلى معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة ومحاولة تجنب التهديدات الواردة من البيئة الخارجية وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد اسهامات آليات الهندرة المؤسسية كأحد الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية واستخدمت منهج المسح الإجماعي الشامل.

الكلمات المفتاحية: الهندرة المؤسسية - تطوير الأداء - منظمات المجتمع المدني.

Abstract:

This study comes in response to the increasing importance of civil society organizations and their tangible roles in society in times of prosperity and crises alike as it is considered the most important channels of popular participation in addition to its roles in the development of societies and the strengthening of the population within marginalized areas in addition to the need of these organizations to benefit from the successes Achieved by Aeengineering the Administrative Process with various institutions aimed at making positive changes in the method and method of its work in order to improve the status quo within the organization in addition to addressing weaknesses and benefit from strengths and trying to avoid threats from the external environment and this study aimed to identify the contributions of institutional engineering mechanisms as one of Contemporary trends in developing the performance of civil society organizations. This study belongs to descriptive studies and used the comprehensive social survey method.

Keywords: Institutional Aeengineering the Administrative Process - Performance Development - Civil Society Organizations

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد منظمات المجتمع المدني من أهم قنوات المشاركة المجتمعية، كما تلعب دوراً هاماً في تدعيم وترسيخ المبادئ الديمقراطية وتأكيد قيمها الأساسية، كما تؤدي هذه المنظمات بمختلف مجالات اهتمامها دوراً كبيراً في تنمية المجتمع في كل مجتمعات العالم (يكر، ٢٠١٩، ص. ٥٩)، ومنظمات المجتمع المدني بالأساس وبحكم كونها تعبيراً عن مبادرات مستقلة ومنظمة من جانب مجموعات متنوعة من مختلف الفئات الاجتماعية فهي تعمل علي تعزيز وتقوية السكان داخل المناطق المهمشة، كما تركز منظمات المجتمع المدني علي التجديد الحضري، ومحاولة تحسين الظروف لمجتمعات جيرة محددة، وتقديم برامج تعليمية وثقافية كما تحاول إيجاد تفاعل اجتماعي يؤدي إلي تبادل ثقافي دائم واحترام متبادل، ويجب أن نلاحظ أن هذه الأنشطة عادة ما تتطلب شراكات بين المنظمات والسلطات المحلية والتي تخلق فرصة للبناءات التي تؤثر علي فاعلية المنظمات غير الحكومية. (Tongremm 2002, p. 58)

وقد أدت التطورات العالمية المتسارعة التي شهدتها دول العالم في الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى حدوث تحولات جذرية كبيرة في سياسات تلك الدول تجاه مجريات حياتها، أدت هذه التطورات إلى ظهور الحاجة إلى التحول بالمنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية من منطق المنظمة التقليدية إلى منطق المنظمة الحديثة وبالتالي حاجة منظمات المجتمع المدني إلى التحول من صيغة العمل بالرؤية التقليدية المستندة على استراتيجيات تقليدية إلى المنظمة التي تستند إلى التحديث في أساليبها لكي تستطيع أن تحقق أهدافها بالشكل المطلوب. (Goetch, & Davis, 2010, p.11)

حيث تتسم بيئة عمل المنظمات سواء الحكومية أو منظمات المجتمع المدني في العصر الراهن بالديناميكية المتسارعة، بحيث تسعى المنظمات إلى تعزيز قدراتها في ظل واقع يتصف بالتغير المستمر، حيث ارتبط هذا التغير المتسارع بالتطور الهائل في استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا في انجاز أعمالها، إلا أن هذا التطور فرض على منظمات المجتمع المدني تحديات أعمق يجب مراعاتها من أجل البقاء كما وفر التطور التكنولوجي أرضية هامة للانفتاح على العالم الخارجي، إذ غدت المنظمات تعمل في ظل بيئة كونية أكثر منها في بيئة محلية، هذا بالإضافة إلى إنه مع النظرة الفاحصة للممارسات الإدارية السائدة في مؤسساتنا اليوم نجد أن الإدارة بوصفها الحالي وما تعانیه من مشكلات إدارية تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير منشود، فلا تزال مؤسساتنا تتمسك بممارسات إدارية تقليدية في التخطيط

والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم لأنشطتها وبرامجها وخدماتها، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية عند التعامل مع حدوث مشكلات وأزمات، لذلك تحتاج العديد من المنظمات لأساليب مختلفة من أجل تعزيز قدراتها، وبالفعل منها من لجأ إلى استخدام أنظمة المحاكاة أو الاقتداء ومنها من لجأ إلى أنظمة الاندماج وإعادة الهيكلة، إلا أن معظم هذه المؤسسات أثرت استخدام أحدث الأساليب والتي تمثلت في إعادة هندسة عملياتها بما يتواءم مع هذا الواقع الجديد الذي يتسم بالتغيرات الشديدة والمتسارعة والتي ظهرت منذ بدايات التسعينات من القرن الماضي، مما أدى ذلك إلى اجبار المنظمات على استمرارية تحسين مهارات العاملين لديها، وتحسين خدماتها، بتبديل مصادرها وإعادة بناء عملياتها والأنظمة التقنية التي تستخدمها وإعادة هندسة عملياتها الإدارية لكي تستطيع أن تتواكب مع كل هذه المتغيرات (Weerakkody & Currie, 2003, p. 302)

ويعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) من بين أهم الأساليب المستخدمة من جانب مختلف المؤسسات الهادفة إلى إجراء تغييرات إيجابية في أسلوب وطريقة عملها من أجل التحسين في الوضع القائم داخل المنظمة أي البيئة الداخلية للمؤسسة، من معالجة نقاط الضعف والإستفادة من نقاط القوة ومحاولة تجنب التهديدات الواردة من البيئة الخارجية والإستفادة من الفرص التي تمنحها البيئة لها وهو ما يساهم في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، هذا بالإضافة إلى أن الهندرة المؤسسية تشتمل على إعادة التفكير بالعمل لتخليصه من ما هو غير ضروري وإيجاد طرق أفضل للأداء حيث تعتمد على إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق التطوير الجوهري في أداء المؤسسات من خلال السرعة في أداء وجودة الخدمات المقدمة، وادخال التقنيات الحديثة، كما تساهم في إعادة النظر في أسلوب العمل وإيجاد حلول لمشكلات العمل، كما أن للهندرة المؤسسية فوائد عديدة للمجتمع والمؤسسة والفرد لتوفير الوقت والجهد وتنمية روح المسؤولية والتعاون بين العاملين والإدارة وإيجاد افراد قادرين على الإبداع والابتكار (علي، ٢٠٢٠، ص. ١٤٠)

وتظهر الحاجة إلى عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمنظمات المجتمع المدني من ناحية أنه على الرغم من أهمية منظمات المجتمع المدني وأهمية عملها إلا أنها لا يمكن أن تعمل من دون أن تأخذ بالإعتبار الظروف والبيئة التي تعمل فيها وتحيط بها، وذلك نتيجة لكون أن المنظمات في بيئة عمل تتميز بالتغير السريع ونتيجة لذلك تواجه المنظمات التحدي المتمثل في تحقيق إثنين من الاهداف المتعارضة في كثير من الأحيان تتمثل في أداء جيد، وتغيير في أجل التكيف مع البيئة المحيطة، في معظم الحالات يجب أن تكون التغييرات التي تقدم سريعة، ويتم تنفيذها بمهارة وتستهدف بشكل واضح تنفيذ استراتيجيات

عمل فعالة ، لذلك فإن التغيير يجب أن يكون مستمراً وسريعاً من أجل السماح لمنظمات المجتمع المدني للتحرك بسرعة لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية، كما أن المنظمات التي لا تتغير يمكن أن توّول إلى الانقراض لأنها لم تعد تتلاءم مع البيئة الحالية. (Garnet & Kouzminm 2000,p.55)، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه المنظمات ليست كيانات ثابتة، بمعنى أن المنظمة وأنظمتها الداخلية تتميز بالتغيير مع مرور الوقت مع الحفاظ على هويتها، ولمواجهة هذه التحديات تسعى المنظمة إلى الإستفادة من هذه التحولات التي تواجهها في البيئة المحيطة، وبالتالي تتركز جهود المنظمة في إحداث تغيير استراتيجي، والتطوير التنظيمي ضروري على المدى القصير للقدرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل. (Jams & David, 2001,p.12).

وتعد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى العمليات البالغة الأهمية والتي تتبعها المنظمات من أجل إحداث نهضة شاملة في المنظمة عن طريق تنظيم وتفعيل العمليات الإدارية غير النشطة وتنظيمها والإستفادة من خبرات ومهارات وقدرات العاملين أفضل استغلال، حيث يعمل تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على زيادة الكفاءة الإدارية للمنظمة ، كما تزيد من قدرتها على مواجهة وحل المشكلات بكفاءة عالية، كما يفيد تطبيق هذه الإستراتيجية في زيادة التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين و غرس الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم وتعمل على صقل جميع خبراتهم ومهاراتهم وتنمي لديهم روح الانتماء للمنظمة من أجل تحقيق الإتصال الإستراتيجية والإدارية للمنظمة (الساعدي، ٢٠١٣، ص. ٢٤١)

هذا بالإضافة إلى أنها إحدى الإستراتيجيات الحديثة التي أثبتت فعاليتها في العديد من المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء حيث تعمل هذه الإستراتيجية على إعادة تشكيل العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها المنظمة وتزيد من مستوى استعداد المنظمة لمواجهة جميع التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها المجتمع المحيط بالمنظمة، حيث تتمحور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية حول الإستثمار في القوى العاملة لجميع العاملين بالمنظمة وتدريبهم على مواجهة جميع التحديات الطارئة التي قد تعيق سير تقديم الخدمة للمستفيدين من أجل رفع مستوى المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والإرتقاء بمستوى مخرجاتها (عبد الرحمن ، ٢٠١٧، ص. ١١١)

كما تتميز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) بعدد من الخصائص والميزات التي تجعل منها إستراتيجية ذات فعالية كبير في تحسين أداء الإدارة

والعاملين بالمنظمة وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها إذ تتميز هذه الإستراتيجية بإشراك جميع العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص الخدمات التي تقدمها المنظمة كما تتميز بزيادة التركيز على الإنجازات والإتصال والنتائج التي يتم تحقيقها واهتمامها بإحداث التغييرات الجذرية وتحسين المخرجات وتنمية الإبداع لدي العاملين بالمنظمة والعملاء المستفيدين من خدمات المنظمة والكادر الإداري. (FarajAllah et all , 2018, p. 35), وهناك العديد من الدراسات التي تشير الى أهمية الأخذ بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء بالمنظمات بمختلف مجالاتها منها:

دراسة محمود (٢٠٠٧) بعنوان أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية والتي التي توصلت نتائجها إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى تقديم خدمة سريعة بالإضافة إلى الإبداع والإبتكار من خلال الأداء المتكامل لجميع العاملين، كما تؤدي إلى تحسين الأداء وسرعة الاستجابة وتشجيع الإبداع والإبتكار في إدارة الوظائف والعمليات. بالإضافة إلى دراسة الدجني (٢٠١٠) بعنوان نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي والتي أفادت بوجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة ، وأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية، وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات تحسين الخدمة المقدمة.

وكذلك أفادت دراسة سيياتو وسينكا (٢٠١٢) Sibhato & Singh بعنوان تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا أن أهم عوامل نجاح الهندرة هو التقييم المستمر لأداء المنظمة، كما أوضحت الدراسة أن عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي وتردد الإدارة العليا في تمويل عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الهندرة من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

وكذلك دراسة أوبي وإيزيم (٢٠١٣) Obi & Ibezim بعنوان واقع الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الإستراتيجية التي اشارت نتائجها إلى أنه بالرغم من أن الإستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات

كبيرة إلا أن العمليات الحيوية في الجامعات لم يتم هندستها في إدارة التعليم والبحث والعلمي، وأن هناك ضعفاً في توفير المعلومات الاستراتيجية لهندسة إدارة الجامعات في نيجيريا.

و دراسة مصطفى (٢٠١٨) بعنوان ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف وقد هدفت إلى دراسة أثر استخدام أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف، وهدفت إلى تحديد الأثر بين ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف تتبنى أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية مما ساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء بالمؤسسة محل الدراسة

وأشارت دراسة حايك واخرون (٢٠١٩) بعنوان دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة الى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع، السيطرة على التكاليف، التحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل اتجاه الأحداث)، وجاءت على إثرها مجموعة من التوصيات والإقتراحات الإجرائية التي تستدعي في مجملها ضرورة تطبيق المؤسسات الخدمية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف اكتساب واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية كمصادر استراتيجية تحقق لها التفوق على منافسيها وتضمن لها البقاء والإستمرارية.

هذا وتشير دراسة لصوي (٢٠٢٠) بعنوان أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين - دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في قسبة عمان وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قسبة عمان وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتحسين العمليات الإدارية بكافة جوانبها بشكل مستمر، وأن يبتكر طرقاً جديدة لإدارة المدرسة وأداء مهامها المختلفة.

أما دراسة علي (٢٠٢٠) بعنوان متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التي هدفت الى التعرف على واقع وإمكانية تطبيق أساليب الهندسة الإدارية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي

أشارت نتائجها إلى أن عملية الهندرة يمكن أن تساهم في إعادة التفكير بالعمل لتخليصه من ما هو غير ضروري وإيجاد طرق أفضل للأداء حيث تعتمد على إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق التطوير الجوهري في أداء المؤسسات من خلال السرعة في الأداء وجودة المنتج، وإدخال التقنيات الحديثة، كما تسهم في إعادة النظر في أسلوب العمل وإيجاد حلول جذرية لمشكلات العمل ومعوقاته وتحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لعمليات إعادة هندسة العمليات باعتبارها عملية انتقال نوعي في الأداء والخدمة المقدمة الإدارية كما أشارت العديد من الدراسات التي تمت الإشارة إليها إلا أنها قد تصطدم بعقبات ومعوقات كثيرة تحول دون البدء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة الإدارية للمنظمة وتحد من فاعلية تطبيقها مثل التعقيد في الهياكل التنظيمية للمنظمة وعدم ملاءمة التقنيات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالمنظمة والإفترار إلى الإدارة السليمة لتنفيذ خطوات عملية إعادة هندسة العمليات، وفقدان الرغبة في التطوير والتحسين المستمر (Venaik, 2015, p. 18)، وكل ذلك يسبب وجود العديد من المشكلات التي تؤثر وبشكل سلبي على أداء المنظمة، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى أداء منظمات المجتمع المدني نتيجة لما تواجهه من معوقات تؤثر على مستوى أدائها وتحقيقها لاهدافها التي أنشئت من أجلها، وهذا ما أشارت دراسة "هاريت" Harriet (٢٠٠٧) والتي أفادت بأن منظمات المجتمع المدني تواجه العديد من المشكلات منها ما هو متعلق بنقص القيادة المهنية والقصور في توزيع المسؤوليات، وقصور في تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى مشكلات قصور الهيكل التنظيمي.

وهكذا وطبقا لما أشارت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أمكن الوصول إليها نجد أن هناك اتفاق بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية استخدام الهندرة المؤسسية في تطوير الأداء بالمنظمات سواء أداء العاملين بالمنظمة أو أداء إدارة المنظمة أو أداء المنظمة ككل حيث نجد أنها تؤكد على دور عمليات إعادة الهندرة المؤسسية في الإسراع في تقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المؤسسة مع خفض تكاليف هذه الخدمة بالإضافة إلى أنها تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة كما إنها تشجع الإبداع والابتكار في إدارة الوظائف والعمليات وإعادة التفكير فيما هو غير ضروري وكل ذلك يساعد منظمات المجتمع المدني في تحقيق أهدافها المنشودة بالمجتمع من خلال تطوير أدائها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنه لا توجد هناك دراسات تختص باستخدام آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة

المؤسسية) لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني حيث ركزت الدراسات والبحوث السابقة التي أمكن الإطلاع عليها على استخدام أسلوب الهندرة المؤسسية في منظمات التعليم أو المنظمات الإنتاجية ولم تتطرق أي منها إلى استخدامها مع منظمات المجتمع المدني لتطوير أدائها، مما دعى الباحثة إلى التفكير في إجراء الدراسة الحالية لتحليل ووصف ما يمكن أن تسهم به إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني،

وانطلاقاً من أن الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية تمارس من خلال مؤسسات تقوم من خلالها بالمساهمة في اشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات للفرد والمجتمع ، فبالنالي تولي طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية إهتماماً خاصاً بالمؤسسات والمنظمات التي تمارس المهنة من خلالها كمنظمات المجتمع المدني، حيث تهتم الطريقة بتطوير أداء تلك المنظمات وطريقة تقديمها للخدمات ونوعية تلك الخدمات وتساعد في حل مشكلاتها، وتحسين ممارساتها الإدارية، مع الأخذ في الإعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وبإعتبار أن منظمات المجتمع المدني من أهم المنظمات التي تمارس من خلالها طريقة تنظيم المجتمع، وبما أن طريقة تنظيم المجتمع تولي إهتمام كبير لتنمية مختلف أجهزة الخدمة الاجتماعية وتطوير أداءها وإحداث التكامل بينها وبين البيئة المحيطة بها (عبد اللطيف، ١٩٩٩، ص. ١٦ : ١٧)، فبالنالي يقع على عاتقها في المقام الأول مساعدة ودعم هذه المنظمات على القيام بدورها في المجتمع بالشكل المطلوب من خلال دراسة وتحديد الآليات التي تساهم في تطوير أدائها والعمل على زيادة فاعليتها وكفاءتها في أداء أدوارها، كما أن طريقة تنظيم المجتمع تهتم بتنشيط ودعم أجهزتها وخاصة في إطار التغيرات المعاصرة التي ألفت على عاتق هذه المنظمات العديد من المهام.(عبد العال، ١٩٩١، ص. ١٧٩)، وذلك حيث أن كثير من المؤسسات الاجتماعية يفرض عليها الواقع العديد من المواقف والإشكاليات البنائية والوظيفية التي تحتاج إلى مزيد من الديناميات لمواجهة هذه المواقف مع المحافظة في نفس الوقت علي قدرة وفاعلية المنظمة على أداء وظائفها في إطار الوظائف والسياسات التي تحددها توجهات المجتمع عامة. (قاسم، العمري، ٢٠٠٦، ص. ٢٠)

صياغة المشكلة البحثية للدراسة الحالية:

في ضوء ما تم عرضه من أدبيات نظرية معنية بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية)، وكذلك منظمات المجتمع المدني في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة وانطلاقاً من الأطر النظرية وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الهندرة المؤسسية في تطوير أداء المنظمات، وتأسيساً على ما تقدم تحددت مشكلة البحث الحالي في الوقوف على دور التمكين الإداري وتنمية ثقافة المنظمة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي ودعم الإتصال الإداري كآليات للهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، وكذلك الوقوف على المعوقات التي تواجه الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.

ثانياً: أهمية الدراسة

- ١- الأهمية المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني في الآونة الأخيرة وفي ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الراهنة التي تمر بها البلاد.
- ٢- أهمية عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني باعتبارها أحد الموضوعات الهامة التي أصبحت مسار اهتمام لنسبة كبيرة من المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، وقد أثبتت العديد من الدراسات جدواها في التعامل مع العديد من المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها.
- ٣- كما ترجع أهمية البحث إلى أهمية إدخال مفاهيم إدارية جديدة تساهم في تطوير الأداء بمنظمات المجتمع المدني وذلك استجابة للتغيرات المحيطة بتلك المنظمات بالمجتمع الخارجي.
- ٤- وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في أنه على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المجتمع المدني سواء بصورة عامة أو بصورة خاصة، إلا أن أهمية ومكانة المجتمع المدني جعلته يتسم بالحيوية، ذلك بسبب أنه على ارتباط مباشر بحياة الانسان اليومية ومن منطلق إهتمام طريقة تنظيم المجتمع بكل ما يهم حياة الانسان في المجتمع كان لا بد وأن تركز على كل ما يساهم في قيام منظمات المجتمع المدني بدورها في خدمة المجتمع.

٥- اهتمام طريقة تنظيم المجتمع في مختلف مراحل تطورها بدراسة المنظمات والأجهزة الاجتماعية على إختلاف أشكالها والسعي وراء مساعدة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحديد إسهامات اليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

ويمكن تحقيق هذه الهدف من خلال تحقيق الإتصال الفرعية التالية:

- ١- تحديد اسهامات الية التمكين الإدارى في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.
- ٢- تحديد اسهامات تنمية ثقافة المنظمة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.
- ٣- تحديد اسهامات إعادة بناء الهيكل التنظيمي في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.
- ٤- تحديد اسهامات دعم الإتصال الإدارى في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.
- ٥- تحديد المعوقات التي تواجه الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلي الإجابة على تساؤل رئيس مؤداة "ما إسهامات اليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع؟ ويمكن الإجابة على هذا التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما اسهامات ألية التمكين الإدارى في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني؟
- ٢- ما اسهامات تنمية ثقافة المنظمة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني؟
- ٣- ما اسهامات إعادة بناء الهيكل التنظيمي في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني؟
- ٤- ما اسهامات دعم الإتصال الإدارى في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني؟
- ٥- ما المعوقات التي تواجه الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني؟

خامساً: الموجهات النظرية للدراسة:

١ - نظرية المنظمات:

وتستند هذه النظرية إلى أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته (عبد اللطيف، ١٩٩٩، ص. ١٤٣) ولذلك هناك متطلبات تنظيمية تحتاجها منظمات المجتمع المدني لتطوير أداءها: (صادق، ١٩٩٨، ص. ٢٢٠)

- ١ - تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة
 - ٢ - توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.
 - ٣ - تنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.
 - ٤ - التنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق أهداف المنظمة.
 - ٥ - إيجاد تنظيم لتقسيم العمل حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسؤوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة
- هذه المتطلبات نجد انها ترتبط ارتباطاً كبيراً بالآليات الهندرة المؤسسية وبالوظائف الادارية التي يمكن ان تساعدهم في إعادة هندسة العمليات الادارية بالشكل الذي يحقق تطوير الأداء لمنظمات المجتمع المدني.

نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

تعتبر المنظمة نظاماً بشرياً يعيش ويعمل ويتفاعل بمكوناته الكلية والفرعية بالشكل الذي يحقق له أهدافه من خلال تكامل أجزائه، وترابط تقسيماته وانسجام حركاته وتمائل مسيرته (المليجي، ٢٠٠٢، ص. ٢٢١) وتعتبر منظمات المجتمع المدني وفقاً لهذا النموذج:

- وحدات وكيانات وبناءات إجتماعية.
- أن الهدف من إنشائها هو تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية ودينية.
- يعمل بها أشخاص مهنيون وإداريون وعاديون لتحقيق الإتصال التي تسعى إليها المنظمة.
- التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتهجين من خدماتها والإرتقاء بمستوى العمل المهني بها. (عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص. ٢٢٢)

كذلك يستند هذا النموذج إلى أن المنظمات عبارة عن وحدات إجتماعية يتم بناؤها بشكل مقصود لتحقيق أهداف محددة، ومن هنا فإن الغرض من تصميم المنظمة وإنشائها إنما تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها (عبد العال، ٢٠٠٠، ص. ٢٧٧)، لذلك يتوجب أن تتوجه الممارسة المهنية للعمل مع المنظمات للمساهمة في تحقيق الإتصال. حيث يعني العمل مع مجتمع المنظمة التعامل المهني مع مكونات المنظمة الإجتماعية ومجتمعها الذاتي، لمساعدتها على خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة، ويقترح أن يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية:

- المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها. (رجب، ١٩٨٣، ص. ٤٩)
- المساهمة في وضع علاقة متوازية بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة كي لا تسيطر القرارات الإدارية على العمل المهني ولضمان تأثر القرارات بأداء المهنيين.
- ضمان تأثر سياسة المنظمة بأراء المهنيين وبناتج عملية المحاسبية الإجتماعية.
- العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات ولإرتقاء بالتنسيق فيما بينها، وحل أي نوع من الاختلاف أو النزاع الحاد بين تلك الأقسام. (عبد العال، ١٩٩٣، ص. ٢٧٩)

٢ - نموذج التطوير التنظيمي:

- ويقصد به الأنشطة التي تستهدف تحسين قدرات المنظمة في حل مشكلاتها وتعزيز مقدرتها في التعامل مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها، وغالباً يرمز مصطلح تطوير المنظمة إلى التغيير المخطط، ويهدف النموذج إلى:
- تنمية تنظيم متجدد وحيوي تتوافر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات المستفيدين من التنظيم.
 - يحقق قدراً أكبر من التعاون والتكامل بين أجزاء التنظيم والقضاء على احتمالات التناقض بينها.
 - تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار لصالح المستفيدين من الخدمات.
 - تطوير العلاقات بين العاملين والمستفيدين من خدمات التنظيم. (أحمد، محمد، ٢٠٠٢، ص. ٩٨)

- ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الشروط إذا توافرت يتحقق التطوير التنظيمي:
- التركيز على جوانب القصور داخل المنظمة مع محاولة استثمار مواطن القوة بما يسهم في مواجهة جوانب القصور.
 - إقناع متخذي القرار بالمنظمة بأهداف التطوير وتوفير الإمكانيات التي تساعد على إحداث التطوير.
 - أن التركيز في محاولات التطوير لا ينصب فقط على أساليب العمل والإجراءات التنظيمية ولكن أيضاً على طبيعة العلاقات بين العاملين. (حلاوة، ٢٠٠٣، ص. ٩٤)
- سادساً: مفاهيم الدراسة

١ - مفهوم الهندرة المؤسسية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)

عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يطلق عليها بالمصطلح (الهندرة المؤسسية) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Process Reengineering) والتي تعرف اختصاراً بـ (BPR) والذي يعني إعادة هندسة العمل أو إعادة هندسة نظم العمل، وقد ظهرت الهندرة في عام ١٩٩٢م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة لعنوان لكتابهما الشهير (هندسة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة مما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العالمية في عالمنا اليوم. ولقد عرف هذان الكاتبان الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم (المحرزي، ٢٠١٢، ص. ٤)

يعرف ويليام وآخرون (William B. et al., (2008) الهندرة المؤسسية على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة. (William, 2008, p 14)

ويعرفها فرحات (٢٠١١): على أنها إعادة اكتشاف المنظمة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة، أي أنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، وهي تعني أيضاً تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وهي أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم على هذه المفاهيم والممارسات الجديدة. (فرحات، ٢٠١١، ص. ٩)

يعرفها أوفيجو وايبب 2016 Ofoego & Ebebe على أنها أسلوب يسعى إلى إعادة تحليل وتصميم سير العمل والمهام ذات الصلة بشكل جذري للحصول على نتيجة إيجابية في الأعمال الإدارية، والوصول إلى نتائج مرضية في مقاييس الأداء والخدمة وسرعة إنجاز العمل (Ofoego & Ebebe, 2016m p. 196)

وتعرف (الهندرة المؤسسية) إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً على أنها:

١- إستراتيجية حديثة للتغيير المستمر في جميع الأنشطة والعمليات داخل منظمات المجتمع المدني.

٢- الهدف منها هو إعادة تصميم النظم والسياسات وسلوك العاملين بالمنظمة من خلال الابتكار والتجديد الذي يؤدي إلى التغييرات المطلوبة من أجل إحداث تطوير في الأداء لمنظمات المجتمع المدني.

٣- معتمدة في تحقيق التطوير على:

- آلية التمكين الإداري
- آلية تنمية ثقافة المنظمة
- آلية إعادة بناء الهيكل التنظيمي.
- آلية دعم الاتصال الإداري.

٢- مفهوم تطوير الأداء:

يعد أداء المنظمة هو المخرجات والإتصال التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الإتصال التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (محمود، ١٩٩٦، ص.٤)

يعرف حسين (٢٠٠٨) تطوير الأداء على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة (حسين ، ٢٠٠٨، ص. ٣٢١)

يعرفه أيضا البغدادي (٢٠٠٧) على أنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع لإستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع. (البغدادي، ٢٠٠٧، ص.١٥٩)

وهنا يمكن تعريف تطوير الأداء للمنظمة إجرائياً على أنه:

- ١- يقصد بتطوير الأداء تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمستوى مرتفع
- ٢- يهدف ذلك الى تحسين كافة العمليات التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني من أجل تحقيق أهدافها.
- ٣- تتحقق عمليات التحسين عن طريق إستغلال كلاً من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات الموجودة بالمؤسسة.
- ٤- يتم توجيه كل موارد المؤسسة نحو تحقيق وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة بالكفاءة والجودة المطلوبة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة.
- ٥- يتم ذلك التحسين عن طريق إستخدام آليات الهندرة المؤسسية (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

٣- مفهوم منظمات المجتمع المدني:

يعد المجتمع المدني هو المجتمع الذي تتعدد فيه التنظيمات التطوعية التي تشمل الكيانات غير الحكومية التي تمثل حضور الجماهير وتعكس حيوية خلايا المجتمع الأمر الذي يؤدي إلى خلق مؤسسات أهلية موازية للمؤسسات الحكومية، وهذا يعني أن المجتمع المدني يضم التنظيمات والجمعيات التي تقوم على فكرة العمل التطوعي كآلية مهمة وفعالة لتنظيم جهود الأفراد وتمكينهم من المشاركة المجتمعية التي تستهدف تقديم العون والخدمات المختلفة لكافة أفراد المجتمع أو لفئات معينة منه بدون السعي إلى الربح المادي وهي معلنة رسمياً (الأنصاري، ٢٠٠١، ص. ١٠١)

يعرف البنك الدولي (٢٠١٣) منظمات المجتمع المدني بأنها مجموعة واسعة من المنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح، رسمية وغير رسمية، ولها وجود في الحياة العامة، وتعتبر عن المصالح والقيم الخاصة بأعضائها وبالآخرين.

ويعرف الطيار (٢٠٢٠) منظمات المجتمع المدني على أنها منظمات أو جمعيات غير ربحية وغير حكومية تضطلع بجملة من الأنشطة الخدمائية والإنسانية والخيرية. (الطيار، ٢٠٢٠، ص ٨)

ويعرف الدويش (٢٠١٠) منظمات المجتمع المدني على أنها: المنظمات التي يؤسسها الأفراد على أسس طوعية بصورة مستقلة عن الدولة وتؤدي أدوار إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، وتؤدي عملها بصورة ديمقراطية وتشغل الفراغ الواقع بين الدولة والأفراد (الدويش، ٢٠١٠، ص. ٧)

التعريف الاجرائي لمنظمات المجتمع المدني:

- ١ - أنها منظمات التطوعية الحرة.
- ٢ - تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة.
- ٣ - تعمل مستقلة عن سلطة الدولة وتدخل في شراكات مع المنظمات الحكومية في الدولة مع حفاظها على إستقلالها.
- ٤ - لا تهدف إلي الربح المادي.
- ٥ - تهدف إلي مساعدة سكان المجتمع علي رفع مستوى معيشتهم وتقديم الخدمات التعليمية والتنمية والتنقيفية والصحية لأفراد المجتمع.

سابعاً: الإطار النظري للدراسة:

١ - الهندرة المؤسسية (إعادة هندسة العمليات الإدارية):

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية عن أسلوب ووسيلة ممنهجة تركز أساساً على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره، بإعتمادها على إعادة هيكلة وتصميم العمليات المختلفة في المؤسسة بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يحقق السرعة في الأداء ويرفع من مستويات الكفاءة والفعالية في المؤسسة التي تعتمد على هذا الأسلوب، ويخفض من التكاليف ويزيد من جودة الخدمات المقدمة والعمليات المؤسسية (الدراكة، ٢٠١٥، ص. ٣٥١)، ويركز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على أربعة عناصر هي أ- أساسية: أي أنه على المؤسسة وكل العاملين فيها التفكير في كل وقت في تغيير أسلوب العمل للأفضل.

- ب- جزئية: تعتبر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية تغيير جزئية وليست جزئية.
- ج- هائلة: تسعى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق مستويات هائلة من الأداء، والرفع من كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية.
- د- العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحويل المدخلات إلى مخرجات بإجراء التغييرات اللازمة

في المؤسسة وفي مختلف مستوياتها . (الحريري، ٢٠١٥، ص. ٩٨)

ويتحقق ذلك من خلال جود الرغبة والالتزام من الإدارة العليا والقيادة في المنظمة في تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية)، مع ضرورة التركيز على تحقيق الإتصال بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة، مع التركيز على المستفيدين من خدمات المنظمة (العملاء) في أي عملية تغيير تقوم بها المنظمة، وبالتالي

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) هي عملية شاملة تشمل الجميع داخل المنظمة ويشارك فيها جميع أفراد المنظمة. (بن عيشاوي ، ٢٠١٢ ، ص. ٥٩)

١ - أهمية الهندرة المؤسسية:

أ - تعد الهندرة المؤسسية أحد الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات في مواجهة المتغيرات، وتلبية رغبات وتطلعات المستفيدين في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية. (الحسناوي، ٢٠٠٦ ، ص. ٨٧)

ب - أنها منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة

العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة.

ج - أنها أداة للتعامل مع ثلاثة أنواع من المنظمات هي:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.
- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الإنحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.
- المنظمات التي تتطلع الى مزيد من التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً.

د - أنها استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار. (اللوزي، ٢٠٠٣ ، ص. ٨٥)

٢ - خطوات تطبيق استراتيجية الهندرة المؤسسية لتحسين أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع:

أ - **التشخيص:** ويقوم المنظم الاجتماعي من خلاله بتحديد مجالات التطوير ويتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على درجة رضا العملاء، وهل يجدون ما يشبع حاجاتهم ، أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم؟ وما التحول الذي حدث في توقعات العملاء؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟ وما مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة؛ حتى تفي المنظمة أو خدماتها باحتياجات العملاء.

ب - **التخطيط:** ويشمل قيام المنظم الاجتماعي بإعداد خريطة العمليات الحالية وتبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات وضع خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية لكل من هذه العمليات.

ج- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي): وهذه هي أهم مرحلة من مراحل الهندرة كما أنها أكثرها صعوبة، وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

د- إعادة تصميم العمليات : عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل لكي يتم الاختيار منها.

هـ- التطبيق والمتابعة: وهنا يقوم المنظم الاجتماعي بوضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة، حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الإتصال المطلوبة. (الهللول، ٢٠١٩، ص. ٧)

٣- العوامل التي يجب أن يراعيها المنظم الاجتماعي عند القيام بعمليات (الهندرة المؤسسية) إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير أداء المنظمات:
هناك العديد من الجوانب الأساسية التي يجب على المنظم الاجتماعي أن يضعها في اعتباره عند العمل مع منظمات المجتمع المدني:

أ- التعقيد التنظيمي: أي أن المنظمات من الأشياء المعقدة والتي تتغير دوماً، لذلك فإنه عند العمل على التدخل لإحداث تغيير في المنظمة يجب العمل في البداية على فهم طبيعة التعقيدات التنظيمية حيث أن ذلك يعتبر من الأمور الضرورية، (Louis & David, 2005, p.473)، كذلك يتوقف نجاح التدخل مع المنظمة على فهم كيف يمكن تجميع الناس معاً داخل المنظمة، وكيف يتم توزيع المهام، وطبيعة الوظائف داخل المنظمة، وكيف تتخذ القرارات الرئيسية، وهنا تظهر مهارة المنظم الاجتماعي في أداء دوره كخبير وموجه للتغيير. (Black & Hal, 2002, p.175)

ب- السلوك التنظيمي: حيث يجب أن يتم فهم العلاقة بين سلوك الأفراد في المنظمة والسلوك للمنظمة ككل، حيث أن المنظمات تتكون من التفاعل الديناميكي للسلوك البشري ومنتجاته التي تؤثر على سلوك المنظمة ككل وبالتالي فهم السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمة يساهم في فهم السلوك التنظيمي للمنظمة وبالتالي يساعد على وضع خطة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) بناءً على الفهم الواعي للسلوك التنظيمي للمنظمة. (Hedy, 2003, p. 11)

ج- الإتصال داخل المنظمة: وتلعب عملية الإتصال دوراً أساسياً وجوهرياً في إحداث التطوير في المنظمة، وذلك أن عملية الإتصال لديها عادة هدفان الأول من الإتصال

التنظيمي: هو إعلام العاملين بالمنظمة بأهداف الهندرة وأساليبها ودور كل فرد فيهم في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة وكذلك إعلامهم حول التطوير، وكيف يتم تغيير عملهم بسبب هذا التغيير، وهذه العملية مفيدة جداً حيث أنها لها تأثير على الاستعداد للتغيير، والهدف الثاني: هو التواصل الذي يهدف لخلق مجتمع داخل المنظمة، ويمكن التمييز بين الإتصالات التنظيمية كوسيلة لتوفير المعلومات والإتصالات التنظيمية كوسيلة لخلق روح الجماعة. (Armenakis & Harris, 2002, p. 169)

د- رأس المال البشري: عند العمل مع المنظمة من أجل إحداث التغيير المقصود يجب الأخذ في الاعتبار رأس المال البشري في المنظمة، حيث أنه يجب أن يحدث دعم للأفراد بحيث يتوفر لديهم المهارة والقدرة على تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتم ذلك من خلال تعليمهم مهارات جديدة، وإكسابهم الخبرات والقدرة اللازمة لتنفيذ عملية الهندرة، كذلك يجب العمل على خلق الإستعداد للتغيير لديهم. (Axelrod, 2000, p. 19)

هـ- القيادة داخل المنظمة: هناك أهمية كبرى لدراسة سلوك القيادة والمشرفين داخل المنظمة، وكذلك فهم العلاقة بين القادة والعاملين وأسلوب القيادة وتأثير ذلك على تنفيذ استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق التطوير بالمنظمة.

و- ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والأخلاقيات والمعايير والمعتقدات والعادات والتقاليد، والتي تساهم في تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة، وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم، وتمثل ثقافة المنظمة أبرز وأهم محددات هوية وشخصية المنظمة، وهذه الهوية تمثل أهم عوامل قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المنظمة، وفهم هذه الثقافة يمثل عاملاً محورياً في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة. (ابو النصر، ٢٠٠٨، ص. ٣٥)

ز- دورة التغيير في المنظمة: كل مبادرة لإحداث التغيير في المنظمة تتم من خلال الإعراف بالحاجة إلى التغيير، والاتفاق على نوع هذا التغيير المطلوب، وأخيراً تطوير استراتيجيات للتنفيذ، وغالباً ما يكون هناك تردد من داخل المنظمة في الإعراف بأن هناك حاجة إلى التغيير، وهنا تحتاج عملية إقناع العاملين بالمنظمة ومجلس إدارتها بأن هناك نواحي قصور وأن هناك الجديد في مجال التخصص يجب أن تأخذ به، وهذا يتوقف على مهارة المنظم الاجتماعي في الإقناع وقدرته على توصيل هؤلاء الناس إلى مرحلة الاعتراف بوجود الحاجة إلى التغيير، وبعد أن تتم هذه المرحلة يبدأ المنظم الاجتماعي بحشد الدعم لعملية التغيير. (John & Baird, 2000, p. 66)

٢ - منظمات المجتمع المدني:

لا تنشأ المفاهيم في مجال العلوم الاجتماعية من فراغ فهي إما نتاج واقع اجتماعي، أو محاولة لتجاوز واقع اجتماعي معين، ولم يخرج مفهوم المجتمع المدني عن هذا الإطار، وقد اختلفت دلالاته عند نشأته في القرن الثامن عشر عن دلالاته في الوقت الراهن بصورة أو بأخرى (Schwedler, 1995, pp 3:7)، وهناك العديد من المسميات لمنظمات المجتمع المدني، وتختلف هذه المسميات حسب المجتمع الذي تعمل به فمن هذه المسميات منظمات القطاع الثالث، النظام الثالث، المنظمات غير الهادفة للربح "NPO"، المنظمات غير الحكومية "NGO"، القطاع المستقل، المنظمات التطوعية الخاصة "PVO" ويختلف المسمي من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى فنجد مصطلح المنظمات غير الحكومية "NGO" أصبح أكثر قبولا في المنظمات الدولية، تحت مسمى المنظمات التطوعية الخاصة أو منظمات التنمية التطوعية، وفي مصر يغلب مفهوم الجمعيات ومصطلح النشاط الأهلي أو منظمات الرعاية الاجتماعية أو التنمية الاجتماعية (سيد، عبد الموجود، ٢٠٠٣، ص. ٦٣) وبرغم هذه الاختلافات علي المسميات فإن المجتمع المدني يمكن أن يشار إليه على أنه:

- وعاء يضم كافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية غير الحكومية.
- المجتمع المدني هو تركيبة اجتماعية حافلة بوحدات عديدة سواء علي أساس طبقي أو جغرافي.
- المجتمع المدني هو تعبير عن المشاركة الجماعية الاختيارية المنظمة في المجال العام بين الأفراد والدولة.
- المجتمع المدني هو مجتمع منقسم إلي طبقات وجماعات مهنية عضويتها جميعاً مفتوحة نظرياً لجميع المواطنين، ولا يرتبط بأصول عرقية أو عائلية.
- المجتمع المدني هو مجموعة من المنظمات التطوعية الحرة التي تتمتع بدرجة التمايز بل والاستقلال عن الدولة وأجهزته (أبو النصر، ٢٠٠٤، ص. ٤٨)

١ - سمات منظمات المجتمع المدني:

- هناك مجموعة من السمات التي تتسم بها منظمات المجتمع المدني.
- الطابع التطوعي.
- الإستقلالية. (سيد، عبد الموجود، ٢٠٠٣، ص. ٦٣)
- عدم التقيد بالشكل الحكومي.

- عدم التداخل في أنشطة تجارية.
 - لا تهدف إلي الربح.
 - يمكن أن تكون منظمات قائمة علي روابط أصيلة مثل الدين، العرقية،... الخ.
- فهي ليست ذات طبيعة إنعزالية وهذا التصنيف لا يتضمن تعصب ديني أو حركات فكرية مطلوبة في الاعتقال. (Zaki, 1995,p. 38)

٢- وظائف منظمات المجتمع المدني:

- توفير الخدمات ومساعدة المحتاجين
- تحقيق التكافل الاجتماعي
- التنمية الشاملة
- تحقيق النظام والانضباط في المجتمع
- التنشئة الاجتماعية والسياسية.
- الوفاء بالحاجات وحماية الحقوق
- نشر وتعميق الوعي بالذات (كامل، ٢٠١٠، ص ص. ٤٥ : ٤٨)

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها ويتحدد نوع الدراسة على أساس مستوى المعلومات المتوفرة حيث يتركز هدف الدراسة في وصف إسهامات الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

٢- المنهج المستخدم:

اتساقاً مع أهداف الدراسة تستخدم هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع اعضاء مجلس إدارات الجمعيات والمسح الشامل لجميع الإداريين العاملين بالجمعيات عينة الدراسة يعد المسح الاجتماعي أحد المناهج الرئيسة التي تستخدم في البحوث الوصفية.

٣- أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، وتم اتباع الخطوات التالية في إعداد الإستمارة:

الخطوة الأولى: جمع وصياغة العبارات:

تم الإطلاع على الكتابات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وكذلك الإطلاع على استمارات الاستبيان والمقاييس ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تحديد أبعاد استمارة الإستبيان، وتم تصميم استمارة الإستبيان في صورتها الأولية تمهيداً لخضوعها لإجراءات الصدق والثبات.

الخطوة الثانية: التأكد من الصدق الظاهري لإستمارة الإستبيان: وذلك بعرض الإستمارة على عدد (٩) من أعضاء هيئة التدريس بكلليات الخدمة الإجتماعية وذلك بغرض تحكيم الإستمارة، وبناءً عليه قامت الباحثة بحذف وتعديل وإضافة عبارات أخرى للإستمارة هذا فضلاً عن إعادة صياغة بعض العبارات ، كما تم استبعاد بعض العبارات التي لم تحصل على ٨٠% من موافقة المحكمين.

الخطوة الثالثة: حساب ثبات وصدق إستمارة الإستبيان: وذلك بتطبيقها على عينة من الإداريين العاملين بالجمعيات الأهلية وبعد عشرة أيام تم إعادة تطبيقها عليهم وتم حساب ثبات استمارة الإستبيان وتم إعطاء درجة لكل مبحث ثم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لحساب معاملات الثبات لأبعاد استمارة الإستبيان ككل ثم لاستمارة الإستبيان ككل.

جدول رقم (١) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد استمارة الإستبيان:

م	البعد	معامل الثبات سبيرمان	الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠١	معامل الصدق الذاتي
١	التمكين الإداري	٠,٨١	دال	٠,٩٠
٢	تنمية ثقافة المنظمة	٠,٨٣	دال	٠,٩١
٣	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	٠,٨٦	دال	٠,٩٢
٤	دعم الاتصال الإداري	٠,٨٩	دال	٠,٩٤
٥	المعوقات	٠,٩١	دال	٠,٩٥

وتم حساب الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي للثبات، وتم حساب معامل ثبات لاستمارة الاستبيان ككل = ٠,٨٦ وتم حساب الصدق الذاتي لاستمارة القياس ككل الصدق = ٠,٩٢٧ وهو دال عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٤ - مجالات الدراسة:

أ - **المجال البشري:** تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل لأعضاء مجلس إدارة الجمعيات وعددهم (١٠٢) مفردة، أيضاً جميع الإداريين العاملين بالجمعيات عينة الدراسة وعددهم (٦٧) مفردة ليكون المجموع الكلي للمجال البشري للدراسة (١٦٩) مفردة.

ب - **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة على عدد ٨ جمعيات أهلية بمحافظة أسيوط ومن أسباب اختيارها أن هذه الجمعيات مر على إنشائها أكثر من ١٠ سنوات، كما أن هذه

الجمعيات ذات انتشار بالمجتمع بحيث تتمتع بالإعتراف المجتمعي لها، هذا بالإضافة إلى تواجد أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بها باستمرار حتى تتمكن الباحثة من جمع البيانات، هذه الجمعيات وهي:

الجمعية الخيرية بحى السادات، جمعية الجيل المنتج لتنمية المجتمع، جمعية الهدى لكفالة اليتيم وتنمية المجتمع، الجمعية الإسلامية لتيسير الحج والخدمات الإجتماعية، الجمعية الخيرية لحماية البيئة وتنمية المجتمع، الجمعية الخيرية الإسلامية لتنمية المجتمع، لجمعية الخيرية النسائية بجامعة أسيوط، جمعية الصفا للتنمية المستدامة.

ج - المجال الزمني : تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٠/٣/٢٦ حتى ٢٠٢٠/٥/١٤.

٥ - الصعوبات التي واجهت الباحثة:

١ - كانت هناك صعوبات في عملية جمع البيانات وخاصة من بعض رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الجمعيات عينة الدراسة.

٢ - عدم دراية ووعي نسبة كبيرة من عينة البحث بمفهوم (الهندرة المؤسسية) إعادة هندسة العمليات الإدارية).

تاسعاً: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

١ - عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة البحث من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات والعاملين بها:

جدول رقم (٢) يوضح خصائص عينة البحث من أعضاء مجالس الإدارة والعاملين = ١٦٩

النسبة	التكرار	الإستجابة	
٦,٥١%	١١	أقل من ٣٠ سنة	السن
٢٤,٨٥%	٤٢	من ٣١ : ٤٠ سنة	
٣٥,٥٠%	٦٠	من ٤١ : ٥٠ سنة	
٣٣,١٤%	٥٦	٥١ سنة فأكثر	
٧٤,٥٦%	١٢٦	ذكر	النوع
٢٥,٤٤%	٤٣	انثى	
٢٨,٤٠%	٤٨	متوسط	المؤهل الدراسي
٢٧,٢٢%	٤٦	فوق متوسط	
٣٠,١٨%	٥١	عالي	
١٤,٢٠%	٢٤	دراسات عليا	
١٨,٣٤%	٣١	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية
٢٥,٤٤%	٤٣	من ٦ : ١٠ سنوات	
٣٢,٥٤%	٥٥	من ١١ : ١٥ سنة	
٢٣,٦٧%	٤٠	١٦ سنة فأكثر	
٣,٥٥%	٦	رئيس مجلس الإدارة	نوع العمل بالجمعية
٥٢,٠٧%	٨٨	عضو مجلس الإدارة	
٤,٧٣%	٨	مدير تنفيذي	
٣٩,٦٤%	٦٧	إداري	
١٠٠%	١٦٩		المجموع

باستقراء الجدول السابق رقم (٢) والذي يوضح خصائص عينة البحث، يتضح من بيانات الجدول أن توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية يشير إلى أن الفئة العمرية (٤١: ٥٠ سنة) تمثل النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة ٣٥,٥٠%، تليها الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) بنسبة ٣٣,١٤% وذلك يدل على أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من المرجح أنهم قد تتوفر فيهم الخبرة والمهارة في مجال العمل بمنظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى تفرغهم لممارسة العمل الأهلي، أما الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) فتمثل أقل فئة بنسبة ٣,٥٨%.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب النوع فجاءت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور بنسبة ٧٤,٥٦% وجاءت النسبة الأقل من الإناث بنسبة ٢٥,٤٤% وقد يرجع ذلك إلى أن العمل بالجمعيات الأهلية يحتاج إلى التواجد بعد أوقات العمل الرسمية والعمل في فترات مسائية وهناك من تجد صعوبة من الإناث بالعمل في مثل هذه الأوقات. وفيما يتعلق بتوزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي فيمثل الحاصلون على مؤهل عالي النسبة الأعلى بنسبة ٣٠,١٨% مما قد يدل على أنهم على معرفة ودراية بأسس العمل الأهلي، كما أنه قد يجعلهم على دراية بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) بما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات، ويمثل الحاصلون على دراسات عليا أقل نسبة بنسبة ١٤,٢٠%.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية فقد جاء من هم عدد سنوات الخبرة لديهم (١١: ١٥ سنة) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة ٣٢,٥٤%، وهذا يدل على أنهم قد يكون لديهم خبرة في مجال العمل الأهلي ويمكنهم المساهمة في تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة الهندسة الإدارية ويمكنهم تحديد أهم المشكلات التي تواجه منظماتهم وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تغيير بما يساهم في تطوير أداء هذه المنظمات، أما من هم سنوات الخبرة لديهم (أقل من ٥ سنوات) فيمثلون النسبة الأقل بنسبة ١٨,٣٤%.

وفيما يتعلق بنوع العمل بالجمعية فيأتي أعضاء مجلس الإدارة في الترتيب الأول بنسبة ٥٢,٠٧% ثم فئة إداري بالجمعية بنسبة ٣٩,٦٤%، يليها مدير تنفيذي بنسبة ٤,٧٣% والنسبة الأقل تمثلهم فئة رئيس مجلس الإدارة بنسبة ٣,٥٥%.

٢- عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح الية التمكين الإداري وتطوير أداء منظمات المجتمع المدني

ن = ١٦٩

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	يؤدي منح العاملين بالجمعية صلاحية كافية للسيطرة على ما يواجههم من مواقف إلى تطوير أداء الجمعية	٤٧٠	٢,٧٨	٩٢,٧٠%	٩
٢	منح العاملين قدر كاف من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم يساهم في تحسين أداء الجمعية	٤٧٥	٢,٨١	٩٣,٣٢%	٧
٣	منح العاملين الحرية الكافية لإبتكار الأسلوب الذي يروونه مناسب لطبيعة عملهم يساهم في تطوير أداء الجمعية ككل	٤٧١	٢,٧٩	٩٢,٥٣%	٨
٤	يؤدي التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين بالجمعية إلى تطوير أداء الجمعية	٤٨٠	٢,٨٤	٩٤,٦٧%	٢
٥	تساهم عملية إعادة اكتشاف العاملين لذاتهم ولقدراتهم في تطوير أداء الجمعية	٤٧٦	٢,٨٢	٩٣,٥١%	٦
٦	وجود رؤية مشتركة بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية يساهم في تطوير أداؤها	٤٧٩	٢,٨٣	٩٤,١٠%	٣
٧	يساهم تدريب العاملين على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية الى تطوير أداء المنظمة	٤٧٩	٢,٨٣	٩٤,١٠%	٣ مكرر
٨	اشراك العاملين بالجمعية في اتخاذ القرارات المختلفة يساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٨١	٢,٨٥	٩٤,٤٩%	١
٩	تخصيص جزء من ميزانية الجمعية لتطوير أداء العاملين بها يساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٦٨	٢,٧٦	٩١,٩٤%	١٠
١٠	يساهم منح العاملين الفرصة في إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات اليومية بالعمل في تطوير أداء الجمعية	٤٧٥	٢,٨١	٩٣,٣٢%	٧ مكرر
١١	يساهم تحديد الإحتياجات التدريبية باستمرار في تطوير أداء الجمعية	٤٧٨	٢,٨٢٨	٩٣,٩٠%	٤
١٢	يساهم بناء فرق العمل المدارة ذاتياً على تطوير الأداء بالجمعية	٤٧٠	٢,٧٨	٩٢,٧٠%	٩ مكرر
١٣	تؤدي عملية اللامركزية في تفويض السلطة بالجمعية إلى تطوير أداؤها	٤٧٧	٢,٨٢٢	٩٣,٧١%	٥
١٤	توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتمكين العاملين للقيام بأعمالهم يساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٨٠	٢,٨٤	٩٤,٦٧%	٢ مكرر
١٥	منح العاملين حق الإعتراض على ما يراه غير ملائم من أعمال يساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٧٨	٢,٨٢٨	٩٣,٩٠%	٤ مكرر
	المجموع	٧١٧٣			
	الدرجة النسبية للمتغير ككل			٩٤,٣١%	
	المتوسط المرجح للمتغير ككل		٢,٨٢		

ينتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية التمكين الإداري كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٤,٣١% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٢، وقد يرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري للعاملين

يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لهم ويساهم في تطوير مهاراتهم كما أن إشراك العاملين في عمليات إتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في الإبتكار والتعامل مع المشكلات والمواقف التي تواجههم يزيد ويعزز من إنتمائهم للجمعية كما يرفع من معدل خبراتهم في الجوانب الإدارية ويوفر الوقت ويعمل على سرعة إنجاز الأعمال وبالتالي يساهم بشكل كبير في تطوير أداء الجمعية ككل ويرتبط ذلك مع ما جاء في دراسة ربحان (٢٠١٤) والذي أشار إلى أنه لا يمكن تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأكد أيضاً على أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم في تنفيذ ونجاح عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية)، وقد وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى "إشراك العاملين بالجمعية في اتخاذ القرارات المختلفة يساهم في تطوير أداء الجمعية" بدرجة نسبية ٩٤,٤٩% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٥، وتأتي في المرتبة الثانية كلاً من "يؤدي التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين بالجمعية إلى تطوير أداء الجمعية" و"توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتمكين العاملين للقيام بأعمالهم يساهم في تطوير أداء الجمعية" بدرجة نسبية ٩٤,٦٧% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٤، تليها في المرتبة الثالثة كلاً من "وجود رؤية مشتركة بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية يساهم في تطوير أدائها" و"يساهم تدريب العاملين على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمة" بدرجة نسبية، ٩٤,١٠% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٣.

جدول رقم (٤) يوضح الية تنمية ثقافة المنظمة وتطوير أداء منظمات المجتمع المدني
 ن=١٦٩

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	يؤدي تنمية وعي العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بمفهوم الهندرة إلى تطوير أداء الجمعية	٥٠٩	٣	١٠٠%	١
٢	تساهم عمليات تنمية الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق عمليات الهندرة في تطوير أداء الجمعية	٥٠٠	٢,٩٥	٩٨,٢٣%	٤
٣	يؤدي دعم فلسفة الهندرة بالجمعية إلى تطوير أدائها	٥٠٦	٢,٩٩	٩٩,٤١%	٢
٤	يؤدي تبني مفهوم إحداهت تغييرات جذرية بإجراءات العمل بالجمعية إلى تطوير أدائها	٤٥٥	٢,٦٩	٨٩,٣٩%	٨
٥	تساهم نشر ثقافة التكيف مع أي تغييرات جديدة بالجمعية إلى تطوير أدائها	٤٨٨	٢,٨٩	٩٥,٨٧%	٥
٦	تساهم عملية إيجاد قناعات بضرورة مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً في تطوير أداء الجمعية	٤٨٥	٢,٨٦	٩٥,٢٨%	٧

٧	يؤدي بناء قيم الإبداع والإبتكار في العمل لدى العاملين بالجمعية إلى تطوير أدائها	٤٩٦	٢,٩٣	٩٧,٤٤%	٣
٨	يساهم تقديم الحوافز للعاملين المبدعين والمبتكرين في العمل على إيجاد ثقافة تساهم في تطوير أداء الجمعية	٥٠٩	٣	١٠٠%	١ مكرر
٩	تساهم عملية خلق قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في الجمعية إلى تطوير الأداء الكلي للجمعية	٤٨٧	٢,٨٨	٩٥,٦٧%	٦
١٠	تساهم عملية إيجاد توافق بين قيم مجلس الإدارة وقيم العاملين إلى تطوير أداء الجمعية	٤٨٥	٢,٨٦	٩٥,٢٨%	٧ مكرر
المجموع		٤٩٢٠			
الدرجة النسبية للمتغير ككل				٩٧,٠٤%	
المتوسط المرجح للمتغير ككل					٢,٩٠

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية تنمية ثقافة المنظمة كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٧,٠٤% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٩٠ ، وقد يرجع ذلك إلى أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة تكون هذه الثقافة داعمة لعمليات الهندرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها وقد يرجع العبء الأكبر على نشر الثقافة التنظيمية للهندرة المؤسسية على الإدارة العليا للجمعية حيث تتعكس توجهاتها على البيئة التنظيمية الداخلية للجمعية وذلك يعتبر من أكثر العوامل حسماً في قبول عمليات إعادة الهندسة للعمليات الإدارية حيث يترتيب عليه سواء الإستعداد للتغيير في القيم والممارسات مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة وكذلك وفائها بأدوارها تجاه المستفيدين من خدماتها، وتشير دراسة الشوبكي (٢٠١٠) إلى أن عمليات ضعف الإبداع وانتشار البيروقراطية الإدارية والمركزية في اتخاذ القرارات وضعف الأدوار والصلاحيات المخولة للعاملين بالمستويات الدنيا بالمنظمة وعدم تجديد المسار التنظيمي أو البقاء على الوضع الراهن من المشكلات التي تواجه عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) سببها بالأساس صياغة ثقافة تنظيمية تتسم بإنعدام الإبداع والسرعة والدقة في إنجاز المهام والأدوار والعمليات مما يستدعي في المقام الأول ضرورة تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عمليات التغيير المطلوبة مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة ككل وقد وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى وبلغت من جميع أفراد العينة كلاً من " يؤدي تنمية وعي العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بمفهوم الهندرة إلى تطوير أداء الجمعية " و " يساهم تقديم الحوافز للعاملين المبدعين والمبتكرين في العمل في إيجاد ثقافة تساهم في تطوير أداء الجمعية " بدرجة نسبية ١٠٠% ومتوسط وزني مرجح ٣، وتأتي في

المرتبة الثانية " يؤدي دعم فلسفة الهندرة بالجمعية إلى تطوير أدائها " بدرجة نسبية ٩٩,٤١% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩٩، تليها في المرتبة الثالثة " يؤدي بناء قيم الإبداع والإبتكار في العمل لدى العاملين بالجمعية إلى تطوير أدائها " بدرجة نسبية، ٩٧,٤٤% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩٣.
 جدول رقم (٥) يوضح الية إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتطوير أداء منظمات المجتمع المدني ن- ١٦٩

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	يؤدي تخفيض حجم المستويات الإدارية الى تطوير أداء الجمعية	٤٨٥	٢,٨٦	٩٥,٢٨%	٥
٢	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي بالجمعية وفقا للتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية الى تطوير أداء الجمعية	٤٦٢	٢,٧٣	٩٠,٧٦%	٩
٣	تساهم مرونة الهيكل التنظيمي للجمعية في إحداث التغييرات المطلوبة في تطوير أداء الجمعية	٤٨٨	٢,٨٨	٩٥,٨٧%	٣
٤	يؤدي وجود توافق بين طبيعة الوظيفة ومجال تخصص القائم على هذه الوظيفة إلى تطوير أداء الجمعية	٤٩٠	٢,٨٩	٩٦,٢٨%	٢
٥	يؤدي استحداث وحدات عمل جديدة بالجمعية لمواكبة التغييرات اللازمة إلى تطوير أداء الجمعية	٤٨٣	٢,٨٥	٩٤,٨٩%	٦
٦	يساهم تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار في تطوير أداء الجمعية	٤٨٦	٢,٨٧	٩٥,٤٨%	٤
٧	يساهم تطوير العمليات الإدارية في تطوير أداء الجمعية	٤٩٢	٢,٩١	٩٦,٦٦%	١
٨	يساهم تحديد العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل تمهيدا لتغييرها في تطوير أداء الجمعية	٤٩٢	٢,٩١	٩٦,٦٦%	١مكرر
٩	تقديم عدة طرق لتنفيذ أي عمل يساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٨١	٢,٨٤	٩٤,٤٩%	٧
١٠	وضع رؤية مستقبلية للهيكل الإداري للجمعية يساهم في تطوير أدائها	٤٩٠	٢,٨٩	٩٦,٢٨%	٢مكرر
١١	سهولة تغيير الخطط تساهم في تطوير أداء الجمعية	٤٧٨	٢,٨٢	٩٣,٩٠%	٨
١٢	تؤدي عمليات المرونة في تنفيذ الأعمال والخطط إلى تطوير أداء الجمعية	٤٨٦	٢,٨٧	٩٥,٤٨%	٤مكرر
المجموع		٥٨١٣			
الدرجة النسبية للمتغير ككل				٩٥,٥٤%	
المتوسط المرجح للمتغير ككل			٢,٨٦		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية إعادة بناء الهيكل التنظيمي كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٥,٥٤% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٦ وقد يرجع ذلك إلى أهمية عمليات إعادة

بناء الهيكل التنظيمي ، وتعتبر عمليات إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالمنظمة أحد العناصر الحاسمة أيضاً في عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية لأن ذلك قد يساهم في سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وكذلك عمليات تسهيل تدفق الإجراءات والأعمال الإدارية وإجراءات تقديم الخدمات بين الوحدات المختلفة بالمنظمة وكذلك من الممكن أن تساهم عمليات تخفيض حجم المستويات الإدارية إلى تسهيل وانسياب الأعمال بين الوحدات مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وبالتالي تطوير أدائها وسرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة، ويرى خان (٢٠١٢) أن عمليات إعادة بناء الهيكل التنظيمي تتطلب إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة لتحديد نقاط الضعف الموجودة وبالتالي إجراء التعديلات اللازمة، كما يشير إلى أن هذه العملية تعتبر عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين، وقد وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى كلاً من " يساهم تطوير العمليات الإدارية في تطوير أداء الجمعية " ويساهم تحديد العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل تمهيداً لتغييرها في تطوير أداء الجمعية " بدرجة نسبية ٩٦,٦٦% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩١، وتأتي في المرتبة الثانية كلاً من "يؤدي وجود توافق بين طبيعة الوظيفة ومجال تخصص القائم على هذه الوظيفة إلى تطوير أداء الجمعية " و " وضع رؤية مستقبلية للهيكل الإداري للجمعية يساهم في تطوير أدائها " بدرجة نسبية ٩٦,٢٨% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٩، تليها في المرتبة الثالثة " تساهم مرونة الهيكل التنظيمي للجمعية في إحداث التغييرات المطلوبة في تطوير أداء الجمعية " بدرجة نسبية، ٩٥,٨٧% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٨.

جدول رقم (٦) يوضح الية دعم الإتصال الإداري وتطوير أداء الجمعية ن = ١٦٩

م	العبارة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	يساهم وجود طرق متنوعة للتواصل المستمر بين مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية في تطوير أداء الجمعية	٤٧١	٢,٧٨	٩٢,٥٣%	٩
٢	يؤدي إعلان أهداف عملية التواصل وآليات النقاش بشكل مسبق إلى تطوير أداء الجمعية	٤٧٧	٢,٨٢	٩٣,٧١%	٨
٣	استخدام وسائل الإتصال الحديثة في عمليات الإتصال داخل الجمعية تؤدي إلى تطوير أدائها	٥٠٠	٢,٩٥	٩٨,٢٣%	٢
٤	يساهم توضيح الهدف من القيام بالعمليات الإدارية المختلفة إلى تطوير أداء الجمعية	٤٧٩	٢,٨٣	٩٤,١٠%	٧
٥	يؤدي وجود وسائل اتصال متنوعة للتواصل مع المجتمع لتحديد احتياجاته إلى تطوير أداء الجمعية	٤٨١	٢,٨٤	٩٤,٤٩%	٦
٦	يساهم سرعة تدفق المعلومات عبر طرق الإتصال	٤٨٣	٢,٨٥	٩٤,٨٩%	٥

المختلفة إلى تطوير أداء الجمعية			
٧	٤٨٥	٢,٨٦	٩٥,٢٨%
٨	٤٨٨	٢,٨٨	٩٥,٨٧%
٩	٤٧٩	٢,٨٣	٩٤,١٠%
١٠	٥٠٠	٢,٩٥	٩٨,٢٣%
١١	٥٠٩	٣	١٠٠%
المجموع			
٥٣٥٢			
الدرجة النسبية للمتغير ككل			
٩٥,٩٦%			
المتوسط المرجح للمتغير ككل			
٢,٨٧			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية دعم الإتصال الإدارى كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٥,٩٦% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٧ وقد يرجع ذلك إلى أهمية الإتصال الإدارى الفعال وذلك حيث تحتاج المنظمة إلى تيسير عمليات الإتصال الإدارى أثناء تنفيذ عمليات الهندرة المؤسسية حيث تعتمد قيام عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية) بتطوير أداء المنظمة على تبني قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين مجلس الإدارة والعاملين تساهم في إستقرار المنظمة وسرعة تدفق المعلومات وجعل العاملين بالمنظمة على علم ودراية بكلما يحدث بالمنظمة يجعلهم مستعدين للقيام بأدوارهم وإنجاز أعمالهم بسرعة وكفاءة قائمة على توافر المعلومات الدقيقة مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل وإستجابتها لإحتياجات عملائها والمستفيدين من خدماتها وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة الديب (٢٠٠٩) والذي يشير إلى أن توافر نظم إتصال إداري متطورة له أثر كبير في تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يساهم في تسهيل إتمام العمليات واستيعاب أي أخطاء وتداركها ويساهم في عمليات التقييم المستمر لما يتم من أعمال بالمنظمة مما يساهم في نجاح المنظمة في تنفيذ برامجها ونجاحها في إشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها، وقد وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت أكثر الإستجابات أهمية وفي المرتبة الأولى وبإجماع من كل أفراد عينة الدراسة "يؤدي اتباع سياسة الباب المفتوح مع العاملين بالجمعية إلى تطوير أدائها" بدرجة نسبية ١٠٠% ومتوسط وزني مرجح ٣، وتأتي في المرتبة الثانية كلاً من " استخدام وسائل الإتصال الحديثة في عمليات الإتصال داخل الجمعية تؤدي إلى تطوير أدائها" و " يساهم

تبلغ جميع المستويات بالجمعية بالقرارات التي يتم اتخاذها في تطوير أدائها "بدرجة نسبية ٩٨,٢٣% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩٥، تليها في المرتبة الثالثة " يساهم تحسين طرق الإتصال الإداري في تقليل الإزدواجية في القرارات وبالتالي تطوير الأداء " بدرجة نسبية، ٩٥,٨٧% ومتوسط وزني مرجح ٢,٨٨.

جدول رقم (٧) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الهندرة المؤسسية في تطوير أداء المنظمة ن=١٦٩

م	العبرة	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	وجود ثقافة مقاومة التغيير لدى العاملين واعضاء مجلس الإدارة	٤٩٩	٢,٩٥	٩٨,٠٣%	٦
٢	عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	٥٠٩	٣	١٠٠%	١
٣	عدم معرفة العاملين والإدارة بالأسس العلمية لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية	٥٠٠	٢,٩٦	٩٨,٢٣%	٥
٤	غياب رؤية مجلس الإدارة بمتطلبات تطبيق عمليات الهندرة المؤسسية	٤٩٧	٢,٩٤	٩٧,٦٤%	٧
٥	المركزية في الإدارة	٥٠٩	٣	١٠٠%	١مكرر
٦	ضعف الثقة بين مجلس الإدارة والعاملين	٣٨١	٢,٢٥	٧٤,٨٥%	٩
٧	ضعف الميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية	٥٠٩	٣	١٠٠%	١مكرر
٨	قلة البرامج التدريبية المقدمة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية	٥٠٩	٣	١٠٠%	١مكرر
٩	صعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة	٥٠٥	٢,٩٨	٩٩,٢١%	٣
١٠	قلة التجارب السابقة المرتبطة بنجاح استخدام الهندرة في تطوير أداء الجمعيات الأهلية	٥٠٧	٢,٩٩	٩٩,٦٠%	٢
١١	عدم توافر نظم معلومات تسهل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	٥٠٣	٢,٩٧	٩٨,٨٢%	٤
١٢	عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للجمعية	٤٨٠	٢,٨٤	٩٤,٣٠%	٨
المجموع		٥٩٠٨			
الدرجة النسبية للمتغير ككل				٩٧,١٠%	
المتوسط المرجح للمتغير ككل				٢,٩١	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المعوقات التي تواجه استخدام آليات الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٧,١٠% وبمتوسط وزني ٢,٩١، وهذا يدل على أن عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية) رغم أهميتها فهي تواجهها العديد من الصعوبات التي تعرقل استخدامها في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وهذا ما تضمنته دراسة فينايك (Venaik, 2015) والتي أشارت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل تبني استراتيجية الهندرة منها

التعقيد في الهياكل التنظيمية والإفتقار إلى الإدارة السليمة وفقدان الرغبة في التطوير والتحسين وعدم وضوح المفاهيم، وجاء ترتيب هذه المعوقات كالتالي:

جاءت أكثر المعوقات التي تواجه استخدام آليات الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وفي المرتبة الأولى بإتفاق عام بين كل مفردات عينة الدراسة كلاً من "عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" و "ضعف الميزانية اللازمة لتطبيق التغييرات المطلوبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية" و "قلة البرامج التدريبية المقدمة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية" و "المركزية في الإدارة" بدرجة نسبية ١٠٠% ومتوسط وزني مرجح ٣، وتأتي في المرتبة الثانية "قلة التجارب السابقة المرتبطة بنجاح استخدام الهندرة في تطوير أداء الجمعيات الأهلية" بدرجة نسبية ٩٩,٦٠% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩٩، تليها في المرتبة الثالثة "صعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة" بدرجة نسبية، ٩٩,٢١% ومتوسط وزني مرجح ٢,٩٨.

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

١- استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية التمكين الإداري كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٤,٣١% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٢ وقد يرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري للعاملين يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لهم ويساهم في تطوير مهاراتهم كما أن إشراك العاملين في عمليات إتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في الإبتكار والتعامل مع المشكلات والمواقف التي تواجههم يزيد ويعزز من إنتمائهم للجمعية كما يرفع من معدل خبراتهم في الجوانب الإدارية ويوفر الوقت ويعمل على سرعة إنجاز الأعمال وبالتالي يساهم بشكل كبير في تطوير أداء الجمعية ككل ويرتبط ذلك مع ما جاء في دراسة ريجان (٢٠١٤) والذي أشار إلى أنه لا يمكن تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأكد أيضاً على أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم في تنفيذ ونجاح عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية) (ريجان، ٢٠١٤)

٢- استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية تنمية ثقافة المنظمة كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد

منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٧,٠٤% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٩٠ وقد يرجع ذلك إلى أهمية وجود ثقافة سائدة بالمنظمة تكون هذه الثقافة داعمة لعمليات الهندرة المؤسسية والتغيير الناتج عنها وقد يرجع العبء الأكبر على نشر الثقافة التنظيمية للهندرة المؤسسية على الإدارة العليا للجمعية حيث تنعكس توجهاتها على البيئة التنظيمية الداخلية للجمعية وذلك يعتبر من أكثر العوامل حسماً في قبول عمليات إعادة الهندسة للعمليات الإدارية حيث يترتب عليه سواء الإستعداد للتغيير في القيم والممارسات مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة وكذلك وفائها بأدوارها تجاه المستفيدين من خدماتها، وتشير دراسة الشوبكي (٢٠١٠) إلى أن عمليات ضعف الإبداع وانتشار البيروقراطية الإدارية والمركزية في اتخاذ القرارات وضعف الأدوار والصلاحيات المخولة للعاملين بالمستويات الدنيا بالمنظمة وعدم تجديد المسار التنظيمي أو البقاء على الوضع الراهن من مشكلات تواجه عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) سببها بالأساس صياغة ثقافة تنظيمية تتسم بإنعدام الإبداع والسرعة والدقة في إنجاز المهام والأدوار والعمليات مما يستدعي في المقام الأول ضرورة تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عمليات التغيير المطلوبة مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة ككل (الشوبكي ، ٢٠١٠)

٣- استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية إعادة بناء الهيكل التنظيمي كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٥,٥٤% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٦ وقد يرجع ذلك إلى أهمية عمليات إعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتعتبر عمليات إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالمنظمة أحد العناصر الحاسمة أيضاً في عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية لأن ذلك قد يساهم في سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وكذلك عمليات تسهيل تدفق الإجراءات والأعمال الإدارية وإجراءات تقديم الخدمات بين الوحدات المختلفة بالمنظمة وكذلك من الممكن أن تساهم عمليات تخفيض حجم المستويات الإدارية إلى تسهيل وانسياب الأعمال بين الوحدات مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وبالتالي تطوير أدائها وسرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة، خان (٢٠١٢) إن عمليات إعادة بناء الهيكل التنظيمي تتطلب إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة لتحديد نقاط الضعف الموجودة وبالتالي

إجراء التعديلات اللازمة، كما يشير إلى أن هذه العملية تعتبر عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين (خان، ٢٠١٢)

٤ - استجابات عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات والعاملين بها حول الية دعم الإتصال الإدارى كأحد آليات الهندرة المؤسسية وإسهامه في تطوير أداء الجمعية كأحد منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٥,٩٦% وبمتوسط وزني مرجح ٢,٨٧ وقد يرجع ذلك إلى أهمية الإتصال الإدارى الفعال وذلك حيث تحتاج المنظمة إلى تيسير عمليات الإتصال الإدارى أثناء تنفيذ عمليات الهندرة المؤسسية حيث تعتمد قيام عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية) بتطوير أداء المنظمة على تبني قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين مجلس الإدارة والعاملين تساهم في استقرار المنظمة وسرعة تدفق المعلومات وجعل العاملين بالمنظمة على علم ودراية بكلما يحدث بالمنظمة يجعلهم مستعدين للقيام بأدوارهم وإنجاز أعمالهم بسرعة وكفاءة قائمة على توافر المعلومات الدقيقة مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل واستجابتها لإحتياجات عملائها والمستفيدين من خدماتها وهذا يتفق مع ما جاء به السديب (٢٠٠٩) والذي يشير إلى أن توافر نظم إتصال إداري متطورة له أثر كبير في تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يساهم في تسهيل إتمام العمليات واستيعاب أي أخطاء وتداركها ويساهم في عمليات التقييم المستمر لما يتم من أعمال بالمنظمة مما يساهم في نجاح المنظمة في تنفيذ برامجها ونجاحها في إشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها (السديب، ٢٠٠٩)

٥ - المعوقات التي تواجه استخدام آليات الهندرة المؤسسية في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني بلغت الدرجة النسبية لها ٩٧,١٠% وبمتوسط وزني ٢,٩١، وهذا يدل على أن عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة المؤسسية) رغم أهميتها فهي تواجه العديد من الصعوبات التي تعرقل استخدامها في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وهذا ماتضمنته دراسة ففينايك (Venaik, 2015) والتي أشارت إلى أن هنام العديد من المعوقات التي تعرقل تبني استراتيجية الهندرة منها التعقيد في الهياكل التنظيمية والإفقرار إلى الإدارة السليمة وفقدان الرغبة في التطوير والتحسين وعدم وضوح المفاهيم (Venaik, 2015)

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية) لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني منها:

- ١- الإهتمام بنشر ثقافة التغيير بالمنظمة ونشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية).
- ٢- عقد دورات تدريبية لتدريب العاملين وأعضاء مجلس إدارة منظمات المجتمع المدني على أسلوب الهندرة المؤسسية.
- ٣- تبادل الخبرات والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني والمنظمات التي تطبق الهندرة المؤسسية.
- ٤- إجراء الدراسات الدقيقة لتكوين نظرة شمولية عن المنظمة وذلك بهدف تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية لعمليات الهندرة بالمنظمات.
- ٥- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة المؤسسية).
- ٦- البعد عن المركزية في القرارات والتنفيذ بالمنظمات.
- ٧- تزويد الجمعيات بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الوسائل في أداء المهام المطلوبة منهم.
- ٨- تشجيع الإبداع والابتكار في التخطيط والتنفيذ والقيام بالمهام اليومية بالمنظمة وكذلك الإبتكار في التعامل مع المشكلات التي تواجه العمل بالمنظمة.
- ٩- تيسير عمليات الإتصال الإداري بالمنظمة لضمان تدفق المعلومات والقرارات .
- ١٠- تفعيل وزيادة عمليات التمكين الإداري للعاملين بالمنظمات حتى يستطيعوا أن يجدوا مساحات كافية للتصرف والتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم أثناء تأدية أدوارهم.

المراجع العربية:

- أحمد، محمد سعيد (٢٠٠٢). التنظيم وتطوير أساليب العمل- النظريات والاتجاهات الحديثة، ط٤، القاهرة، دار المعارف المصرية.
- ابو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٤). إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الإحتياجات الخاصة ، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٧). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة -مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ٦.
- البنك الدولي (٢٠١٣). منظمات المجتمع المدني في مرحلة التحول، رسم خريطة منظمات المجتمع المدني في خمس محافظات وتقييم قدراتها.
- الحريري، محمد سرور (٢٠١٥): إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، عمان الأردن، الدار المنهجية.

- الحسناوي، سالم وصال راهي (٢٠٠٦). الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة المحور الإداري. القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد ٤.
- الدنجي، إيباد (٢٠١٠). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي -الجامعة الإسلامية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان الأردن، دار صفاء.
- الدويش، بدر فيصل (٢٠١٠). دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
- الساعدي، علي (٢٠١٣). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في في المدارس المدارة ذاتياً، سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان.
- الشويكي، مازن جهاد (٢٠١٠). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- الطيار، محمد عوض (٢٠٢٠). اتجاهات الشباب العاملين في منظمات المجتمع المدني بمحافظة عدن نحو العمل التطوعي، بحث منشور في المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٣.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- المحرزي، خليفة (٢٠١١). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الإمارات.
- المليجي، إبراهيم عبد الهادي (٢٠٠٢). استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث.
- الهزلول، أشواق على (٢٠١٩). واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، بحث منشور في المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، عدد ٢٧.
- بكر، مروة محمد (٢٠١٩). منظمات المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في مصر في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧، بحث منشور في مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، عدد ٢.
- حايق، شيراز وآخرون (٢٠١٩). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، بحث منشور في المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال، العدد ٦.
- حسن، سون جودا (٢٠٠٨). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ٦.
- حلاوة، على محمد (٢٠٠٣). دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، ط ٣، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- رجب، إبراهيم عبد الرحمن وآخرون (١٩٨٣). نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، القاهرة، دار الثقافة للطبع والنشر والتوزيع.
- خان، أحلام (٢٠١٢). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ريحان، شادي (٢٠١٤). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سيد، جابر عوض، عبد الموجود، أبو الحسن (٢٠٠٣). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- صادق، نبيل محمد (١٩٩٨): طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة.
- صلاح، ديب (٢٠٠٩). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية، بحث منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عدد ١.
- عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٧). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية، بحث منشور بمجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ١٤.
- عبد العال، عبد الحليم رضا (١٩٩١). تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر.
- عبد العال، عبد الحليم رضا (١٩٩٣). تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، ج ١، القاهرة، دار الحكيم.
- عبد اللطيف، رشاد احمد (١٩٩٩): نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل متكامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد العال، عبد الحليم رضا (٢٠٠٠). تنظيم المجتمع "النظرية والتطبيق"، القاهرة مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان.

- عبد اللطيف، رشاد أحمد (١٩٩٩). إدارة المؤسسات الاجتماعية، الجيزة، مطبعة العمرانية.
عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠١). أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية- مدخل دراسة المجتمع، القاهرة، دار جنيدى.
علي، حنان إبراهيم (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور بمجلة العلوم التربوية والنفسية، عدد ١٠.
عيشاوي، أحمد (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة المؤسسات السلعية والخدمية، عمان الأردن، دار الحامد.
فرحات، غول (٢٠١١). دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.
قاسم، محمد رفعت، العمري، أبو النجا محمد (٢٠٠٦). تنظيم المجتمع منظمات وتطبيقات، دن.
كامل، منال كمال (٢٠١٠). العوامل التي تحد من مساهمة العنصر النسائي في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
لصوي، وفاء محمد (٢٠٢٠). أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في قصبية عمان، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، عمان، عدد ١٤.
محمود، دجلة مهدي (٢٠٠٧). أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزاي التنافسية، بحث منشور بمجلة التقني المعهد التقني، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، عدد ٢.
محمود، هشام زكي (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية، الكويت، مطابع ذات السلاسل.
مصطفى، يياض (٢٠١٨). ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، ورقة عمل منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، عدد ٣.

المراجع الأجنبية:

- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2002). Crafting a change management to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15.
- Axelrod, R. H. (2000). *Changing the Way We Change Organizations*, San Francisco, California, Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Black G & Hal A., (2002). *Leading Strategic Change*, Upper Saddle River, New Jersey, Financial Times Prentice Hall.
- FarajAllah, A., ET all (2018). The Impact of Technological and Human Requirements for Re-Engineering Processes in Improving Productivity. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, 2 (9),
- Garnet, J. & Kouzmin, A. (2000). *Strategic Change in Organizational Communication: Emerging Trends for Wealth Formation in the New Millennium*, Strategic Change, Vol. 9.
- Goetch, D, & Davis, S, (2010). "Quality management for organizational excellence", 6th ed, prentice Hall, New Jersey.
- Harriet, H. (2007): *International NGO capacity building programs in Benin and Burundi*, United States, Minnesota, Walden University.
- Hedy, N.L. (2003). *Community Building and Diversity: Principles for Action*, Oakland, California, And California Tomorrow
- James, M. & David, S. (2001). *Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies*, USA, Manhattan, Kansas State University, College of Business Administration, Department of Management.
- John, W. M. and Baird K. B. (2000). *Leading organizational Change*, *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, Volume 12, MCB University Press.

- Louis, C.& David, U.(2005). **Best Practices in Leadership Development and Organization Change. How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership**, San Francisco, John Wiley & Sons Inc
- Obi, Ch. & Ibezim, N. (2013). **Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience**, Scientific Research,
- Ofoego, O. C., & Ebebe, I. E. (2016). **Reforms in Education: The Need for Re-Engineering Teacher Education for Sustainable Development**. *Journal of Education and Practice*, 7(29)
- Schwedler. J (1995). **Toward Civil society in the Middle East**”(London, Lynne Rinner Publishers
- Sibhato, H. & Singh, A. (2012). **Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions**, *Global Journal of management and business research*, 12
- Tongrem. P.V and others (2002). **Earching for peace in Europe and Eurasia (an overview of conflict prevention and peacebuildics activities)** (Lynne Rennet Publishers, U.S.A, ch.5, P .58.
- Venaik, A. (2015). **Qualitative risk level estimation of business process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-sector**, *International journal of advanced computer research*, VOL 5.
- Weerakkody, V. (2003). **Integrating Business Process Reengineering with Information Systems Development: Issues & Implications**”, proceedings of business process management international conference, Eindhoven, The Netherlands.
- William B. et al., (2008). **Quality management in health care organization” how are employees affected? Hospital & health service administration**. Vol. 37.
- Zaki. M (1995). **Civil society & Democratization in Egypt 1981-1994**” (New York, (N.D).