

المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة
Obstacles of Achieving Restructuring in Voluntary Associations
" دراسة مطبقة على مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم "

إعداد

ريم أحمد أحمد السيد

مدرس مساعد بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

الملخص:

تواجه الجمعيات الأهلية العديد من المشكلات التي تجعلها عاجزة عن القيام بأدوارها مما يتطلب منها تحديث هياكلها وتغيير بيئتها الداخلية، وهو ما يجعلها تبحث عن المداخل والأساليب الكفيلة بتحسين أدائها والتي من بينها إعادة الهيكلة، التي تستهدف إحداث تغييرات بالجمعيات الأهلية سواء في المنظومة الإدارية أو البناء التنظيمي بالإضافة إلى الموارد البشرية بها والناحية التكنولوجية بجانب الإمكانيات والموارد المادية والمالية بها لكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية عند إعادة هيكلتها، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية واعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية وتطبيق إستمارة قياس على (232) من مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وأسفرت نتائج الدراسة بأن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة والتي من أهمها: ضعف الإستقرار الإداري بالجمعية، تدخل الإعتبارات الشخصية في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي، قلة أو ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين ماديا ومعنويا، ضعف مهارات إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين، نقص التمويل اللازم لتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات، و سوء توظيف الموارد المادية الموجودة في الجمعية بشكل مناسب وإستثمارها بطريقة ملائمة.

الكلمات الدالة: إعادة الهيكلة - الجمعيات الأهلية

Abstract:

The Voluntary Associations face many problems so that they cannot perform their roles. Accordingly, they are required to update their structures and inner environment. This makes these associations look for techniques that enable them to improve their performance. One of these techniques is restructuring. The restructuring aims to changes whether within the administrative system, the organizational structure, human resources, technology, and financial and material resources and possibilities. However, there are many constraints faced by the Voluntary Associations in achieving a successful restructure. This study aims to identify the constraints that the Voluntary Associations face to the achievement of restructure. The study belongs to descriptive studies. It counts on a comprehensive social survey administrated to 232 boards of Voluntary Associations. The findings of the study assigned many constraints that the Voluntary Associations face in achieving their restructure. The most important constraints include administrative instability of the association, personal considerations intervening in the formation of the organizational structure, lack or poor (materialist and morale) incentives presented to employees, the employees' poor skills of using information technology, and finally, misuse of materialist resources existing in the association and failure to use or invest them appropriately.

Key words: Restructuring - Voluntary Associations

مشكلة الدراسة: Study Problem

أدت التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي إلى تغييرات جذرية في عالمنا المعاصر، سواء من ناحية التكتلات الاقتصادية أو التحالفات السياسية أو التبادل والصراع الثقافي والإيديولوجي، إلى أوضاع جديدة تتعلق بأدوار الحكومات والكيانات المهنية والمجتمعية العاملة فيها وإعادة صياغة العلاقات فيما بينها، كما أن إتساع حجم المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمات كماً ونوعاً والإلحاح في سرعة الإستجابة جعل الدولة عاجزة عن الوفاء بتوفير تلك الخدمات في ظل ظروف إقتصادية ضاغطة وتطلعات متزايدة وعاجلة (الجمال، أحمد عيسى، 2011، ص ص 1842 ، 1843).

وقد كان لهذه التحولات الاقتصادية تأثيرات إجتماعية سلبية على العديد من المجالات نظرا لتقلص دور الدولة في مساندة المواطن الفقير الذي لا يستطيع أن يشبع رغباته بالإعتماد على نفسه، وخاصة أن هذه الفئة تمثل الأغلبية من مجموع السكان، وتلك التغييرات الاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية أدت إلى بروز دور ومساهمات القطاع الأهلي لممارسة دوره في تحقيق التنمية ومواجهة متطلبات تحسين نوعية الحياة وإشباع الحاجات وتقديم مستويات أفضل من الرعاية والخدمات الإجتماعية كقطاع متميز إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص (هلالى، محمود محمد، 2013، ص 42).

ومن هنا لعبت الجمعيات الأهلية دورا حيويا في انتشار الخدمات الاجتماعية وتعميمها في كافة المجتمعات المحلية، والتركيز على تقديم تلك الخدمات والمشروعات التنموية، واهتمامها الدائم ببعض الأنشطة العامة، حيث تعمل الجمعيات الأهلية وفق أساليب مختلفة تماما عن الموجودة في المنظمات الحكومية، فهي تتحرك بحرية ومرونة عالية، وهو ما يعطيها المرونة والانتشار، كما أن الجمعيات هي نتاج طبيعي للعصر الذي نحياه وأن غاياتها واحدة وهي السعي لتحسين نوعية الحياة للأفراد والمجتمعات (ناجي، أحمد عبدالفتاح، 2014، ص ص 105 ، 106).

وهذا ما أكدت عليه دراسة "Bebbington,2005" والتي أشارت إلى أن الجمعيات الأهلية تعمل لصالح المواطنين، فهي تقوم على فهم آليات معيشتهم وإمكانات الفئات الأقل فقرا، وتتجه بآليات عملها نحو هذه الفئة في الأونة الأخيرة من خلال المشاركة التطوعية لتشجيع مشاركتهم في تنمية مجتمعاتهم (Bebbington, Anthony,2005).

لكن هناك ثمة ضرورة حيوية للسعي من أجل التغيير والتحديث بهذه الجمعيات، واعتباره مطلباً أساسياً لوجود الجمعيات الأهلية فيما بعد، فهو نتاج متغيرات أو ظروف مستجدة تفرض نفسها على الجمعيات وتجعلها تسعى للتكيف معها، وعليه ينبغي جعل الحاجة للتغيير والتحديث ضمن المكونات الرئيسية لأي بنية تنظيمية تطوعية، بحيث لا يحدث من فراغ أو لا يحدث فجأة بل ينبغي الاستعداد له مسبقاً، بما يعكس في النهاية الرغبة الجادة في إحداث تغييرات في الأنساق التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات التقليدية الموجودة داخل تلك الجمعيات وطرق العمل بها.

وقد أوضحت الدراسات التي أجريت على القطاع الأهلي، ضرورة التحديث والتغيير لهيئاته ومؤسساته، بغية إتاحة مشاركة أكثر لأفراد المجتمع، وفرصة لأكثر عدد من المواطنين في الاستفادة من خدماته، وإشباع احتياجاتهم وطموحاتهم وكسب رضائهم، من خلال تقديم أفضل خدمة ممكنة، بكفاية أكبر وجودة أفضل، كما عليها أن تطور من أهدافها ووظائفها من آن لآخر و بالرجوع دائما للمستفيدين (ناجي، أحمد عبدالفتاح، 2014، ص ص 103 :105).

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Hunter and Others,2009) التي توصلت إلى ضرورة تغيير وتحديث أساليب العمل بالجمعيات، وضع لوائح تنهض بالجمعيات، وإنشاء شبكات تدعم قدرات الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها وإحداث التغيير المطلوب، حضور العاملين دورات تدريبية، تنمية قدرات الموارد البشرية، إمداد الجمعيات بتكنولوجيا حديثة، تقديم خدمات مادية ومعنوية حديثة (Hunter, Sarah. B and Others,2009)

كما أكدت أيضا دراسة " إبراهيم ، 2013" التي توصلت إلى عدم ملائمة الحلول التقليدية التي لا زالت تتبعها أغلب المنظمات ، وعدم إنتهاج أسلوب التخطيط الإستراتيجي والتعامل دائما مع الأحداث برد الفعل، وعدم إستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة والملائمة في التسهيل على العاملين والعملاء، قدم الأنظمة والقوانين والتشريعات الإدارية المعمول بها وعدم تطويرها مع ما يتلاءم مع بيئة العمل الإلكتروني، عدم التطوير والإهتمام بالموارد البشرية بإعتبارها العنصر الحاكم في نجاح أي منظمة، عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مما ينتج عنه ضعف مستوى تقديم الخدمات وقلة رضا العملاء (إبراهيم، رشدي عبدالظاهر، 2013).

ومن ثم يمكن للجمعيات الأهلية أن تتبنى منهجية إعادة الهيكلة والتي تعتمد على التغيير في جميع أجزاء الجمعية، ولما كان التغيير السريع مطلبا حيويا الآن لإجراء التحولات والتغييرات المطلوبة بسرعة وبأمان في الجمعيات ولضمان نجاح إعادة الهيكلة لابد من التنبيه من قبل الكوادر الإدارية العليا في الجمعيات حتى لا يحبط أي تفكير إبداعي من خلال البيروقراطية والنمطية أو الخلافات الشخصية (رفاعي، ممدوح عبدالعزيز، 2013، ص ص 73 ، 74).

في إطار ذلك أوصت دراسة " سامي ، 2015" بتبني مدخل إعادة الهيكلة لدعم البيئة المحفزة على التغيير المثمر والتوافق مع البيئة الخارجية حتى تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وتستطيع الإستمرار والنمو والبقاء وضرورة التخلص من الممارسات القديمة والعمل على التطوير والتحفيز المستمر لمواكبة كل ما هو جديد ومن شأنه زيادة الإنتاجية للمنظمة، ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين بالمنظمات حيث يجب أن يحرص القائد على إستثارة تفكير العاملين نحو تجديد أساليب الأداء والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة لوضع حلول مناسبة لها ومحاولة تمكين العاملين لتحقيق المشاركة الفعالة، ضرورة مواجهة مقاومة التغيير بحكمة وبعد نظر ورؤية مستقبلية واضحة وكذلك قرار صائب قوي غير مهتز متوافقا مع الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات الموضوعية من قبل المنظمة (سامي، مرفت نصري، 2015).

ومن هنا يمكن للجمعيات الأهلية أن تتبنى فكرة إعادة الهيكلة لأنه يعتبر أسلوباً ناجحاً لإحداث تكامل فعال بين الموارد البشرية وتقنية المعلومات بغرض الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وهو طريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة وقلّة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات، وبحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

ذلك لأنه في الوضع الحالي نجد كثير من هذه الجمعيات قد تدهور مستوى أدائها، ليس بسبب القصور في عدم ملاءمة الخدمات المقدمة، وإنما لعدم إرتقائها إلى توقعات المستفيدين، لذلك فإن الخدمة المتميزة يجب أن تعكس منظور المستفيد وليس منظور من يقدم الخدمة، أي تحقيق ما يتوقعه المستفيدين، لذا فإنه على الجمعيات الأهلية أن تدير أعمالها بالطريقة التي تكفل تحقيق رضاء المستفيد (Byrne, David,2001).

وفي هذا السياق أشارت دراسة "حسن ، 2003" إلى أن المنظمات الأهلية والمنظمات غير الحكومية هي منظمات لها رسالة محددة في المجتمع، وهي إحداث تغييرات إيجابية وإحداث تلك التغييرات فإن المنظمات الأهلية يجب عليها أن تعيد بناء أنظمتها الداخلية حتى تكون مثلاً يحتذى به، وتستطيع أن تؤثر في المجتمع، وأنشطة البناء المؤسسي تمثل إحدى الآليات الفاعلة التي يمكن الإستناد إليها في مساعدة المنظمات الأهلية لأن تقوى ويتوافر لديها الجاهزية، بحيث تستطيع أن تؤكد على إتساق برامجها مع إحتياجات المجتمعات التي تعمل بها، وإحتياجات الفئة المستهدفة، مما يزيد من فاعلية المنظمات الأهلية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المهنية بمنظومة البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية (عبدالحميد, مسعد رضوان ، 2003).

وفي ضوء المعطيات السابق ذكرها ترى الدارسة، أنه ينبغي على الجمعيات الأهلية أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الحديثة التي تستهدف إحداث تغيير وإعادة هيكلة بداخلها، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من الأداء حتى تستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة للمستفيدين وخصوصاً الفقراء لتحقيق البقاء والإستمرار ومن ثم الإستدامة.

وهذا ما أكدت عليه وزيرة التضامن الاجتماعي "د. غادة والي" حيث أوضحت إلى أن الوزارة لديها إستراتيجية متكاملة لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية ورفع كفاءتها عن طريق أربعة محاور، هذه المحاور تتمثل في: أن المحور الأول يشمل حصر جميع الجمعيات والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الأهلي، وتحديث قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية لدى الوزارة، مشيرة إلى أنه تم تسجيل بيانات 30 ألف جمعية أهلية حتى الآن من إجمالي 40 ألف جمعية، ويتبقى 10 آلاف فقط وأشارت إلى أن المحور الثاني يتضمن إعادة النظر في التشريعات التي تنظم عمل الجمعيات الأهلية في مصر وتعديلها، حيث تسعى الوزارة حالياً لإعداد مسودة قانون للجمعيات الأهلية لعرضها على مجلس النواب المقبل، أما المحور الثالث يتبلور في تنظيم الجهد المقدم

من الوزارة للجمعيات الأهلية، لرفع كفاءة العاملين بالجمعيات الأهلية والمتابعين لها، وتحديث البرامج التدريبية لهم ونشرها بجميع المحافظات، وأخيرا يركز المحور الرابع على قضية التمويل، حيث إن هناك صندوق اسمه صندوق دعم وإعانة الجمعيات به 500 أو 600 مليون جنيه فقط، ونستهدف زيادة الأموال المخصصة له، لدعم المشروعات الصغيرة، وضع آليات جديدة لدعم أصحاب المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر (منتدى أخبار اليوم، السبت، 25 أكتوبر، 2014، تم الإسترجاع من الموقع أدناه: <https://www.akhbarelyom.com>)

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، فإن المشكلة البحثية تكمن في محاولة تحديد ما المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: Study Importance

1. المشكلات والسلبيات التي تعاني منها الجمعيات الأهلية التي ظلت لعقود طويلة أسيرة الفكر التقليدي وعدم التغيير، وهذا الموروث لم يعد ممكناً الإستمرار والبقاء فيه في ظل بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية تطالب بالتغيير والتحول على جميع الأصعدة.
2. الأهمية المتزايدة للجمعيات الأهلية في الآونة الأخيرة وخاصة مع إتجاهات العولمة والخصخصة وإنسحاب الدولة من معظم أدوارها ومسئولياتها وتعرثر جهودها، وخصوصاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات للفئات المهمشة ومنها الفقراء، مما يستوجب معه ضرورة البحث عن مداخل جديدة تتناسب مع هذه التغيرات المجتمعية، و تستطيع من خلاله تجويد خدماتها، و من أبرز هذه المداخل هو مدخل إعادة الهيكلة .
3. أصبحت إعادة الهيكلة من أهم متطلبات التقدم والتطور والنجاح للجمعيات الأهلية، حيث لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها الجمعيات الأهلية عندما تمر بظروف معينة، ولكن أصبح صفة ملازمة ومطلبا أساسيا للجمعيات الأهلية التي تسعى للتميز و تحقيق الجودة والإستدامة.

ثالثاً: أهداف الدراسة: Study Goals

الهدف الرئيسي:-

" تحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة"

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية مؤداه:-

1. تحديد المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة.
2. تحديد المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة.
3. تحديد المعوقات الخاصة بالموارد البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة.

4. تحديد المعوقات التكنولوجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة.
5. تحديد المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانيات المالية والمادية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة.

رابعًا: تساؤلات الدراسة: Study Questions:

التساؤل الرئيسي:-

" ما المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟"

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية مؤداه:-

- 1- ما المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟
- 2- ما المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟
- 3- ما المعوقات الخاصة بالموارد البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟
- 4- ما المعوقات التكنولوجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟
- 5- ما المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانيات المالية والمادية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة؟

خامسًا : مفاهيم الدراسة:

1- تعريف الجمعيات الأهلية: يعرف "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" الجمعيات الأهلية بأنها: "كيان منظم يهدف إلى تحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية" (بدوي, أحمد ذكي, 1993, ص 297).

أما " أبو النصر, 2007" فيعرف الجمعيات الأهلية بأنها:-

" بناء إداري يحكم بواسطة مجلس إدارة منتخب من مجموعة من الأعضاء الذين يجمعهم مصلحة, أو إهتمام, أو أغراض لتحسين أحوال الأعضاء, أو خدمة المجتمع, وغالبا ما يقدم الخدمات أشخاص متطوعون ومهنيون" (أبو النصر, مدحت محمد, 2007, ص 83).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية بما يتفق مع أهداف الدراسة كما يلي:-

- كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
- تنشأ هذه الجمعيات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.
- تتكون هذه الجمعية من أشخاص طبيعيين أو إعتباريين.
- تستهدف الجمعية إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
- جمعيات خاصة وغير حكومية ومستقلة عن الدولة.

- ذاتية الحكم والإدارة.
- لا تهدف إلى الربح المادي.
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.
- الجمعيات "النشطة- غير النشطة - العاملة أي متوسطة الأداء" الواقعة في إطار بندر الفيوم.
- جمعيات تقدم خدمات للمستفيدين.

2- تعريف إعادة الهيكلة: تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة الهيكلة, حيث يشير " **C Riany and Et.al,2012** " إلى أن إعادة الهيكلة من الناحية الإقتصادية تعني: إعادة تنظيم الهياكل القانونية أو الملكية أو التشغيلية أو غيرها من الهياكل للمنظمة بغرض جعلها أكثر ربحية وأفضل تنظيماً لإحتياجاتها الحالية, و تشمل الأسباب البديلة لإعادة الهيكلة تغيير الملكية أو هيكل الملكية، أو فك الارتباط، أو الإستجابة لأزمة أو تغيير كبير في العمل مثل الإفلاس، أو إعادة الوضع أو الشراء. **(Riany, Christa Onundo and Et.al,2012,p.199)**

أما بالنسبة لتعريف إعادة الهيكلة من الناحية الإجتماعية فتوجد تعريفات منها :

تعريف " إدريس، و موسى ، 2001" حيث يقصد بعملية إعادة الهيكلة: "إعادة النظر في كل ما يتعلق بكافة نظم وأساليب العمل في المنظمة، وفي كافة الأنشطة وذلك بالدراسة والتحليل والتشخيص من أجل إعادة التقييم بما يتفق مع الظروف والأوضاع الراهنة وبما يساعد على مواجهة التحديات والمشاكل التي تفرزها التطورات المحلية والعالمية، وبمعنى أدق تعني إعادة الهيكلة إعادة ترتيب الإختصاصات والعلاقات والأوضاع الداخلية والخارجية بالمنظمة بما يتفق مع الظروف والأوضاع الحالية والمستقبلية بما يؤدي في النهاية إلى رفع الفعالية لتحقيق رسالة المنظمة (إدريس، ثابت عبد الرحمن و موسى، جمال الدين محمد، 2001 ، ص25).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف إعادة الهيكلة إجرائياً بما يتفق مع أهداف الدراسة كما يلي:-

- إعادة هيكلة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية.
- إعادة هيكلة البناء التنظيمي بالجمعيات الأهلية.
- إعادة هيكلة النظام الإداري بالجمعيات الأهلية
- إعادة هيكلة النظام التكنولوجي بالجمعيات الأهلية.
- إعادة هيكلة الموارد والإمكانات المالية والمادية بالجمعيات الأهلية.

سادساً: نوع الدراسة :

تنتمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية لتحديد "المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في

تحقيق إعادة الهيكلة".

سابعًا: المنهج المستخدم:

يعتمد هذا البحث على: المسح الإجمالي الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم.

ثامنًا: أدوات الدراسة:

أ) إستمارة قياس لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم بعنوان " المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة" .

وفيما يلي سوف تعرض الدراسة كيفية إعداد الأداة المذكورة وكيفية إستخدامها.

الخطوة الأولى: إعداد إستمارة القياس في صورتها المبدئية:

الإطلاع على الكتابات العلمية النظرية المتخصصة والمرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والكتب العلمية التي اهتمت بموضوع إعادة الهيكلة بإعتباره من الموضوعات المهمة التي تعتمد عليه الجمعيات الأهلية في تحديد تقدمها من عدمه، والتي إستطاعت من خلالها الدراسة التوصل إلى كم مناسب من العبارات التي تتفق مع أهداف البحث والأبعاد الرئيسية لإستمارة القياس، ومن ثم بلغت عدد العبارات (25) عبارة بإستمارة القياس الخاصة " المعوقات تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة" لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم، موزعة كالتالي :-

- وهو عبارة عن المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة، والذي يتضمن

على (25) عبارة بإستمارة القياس وهي:

- المعوقات الإدارية التي تعوق تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية وتتضمن (5) عبارات.
- المعوقات التنظيمية التي تعوق تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية وتتضمن (5) عبارات.
- المعوقات الخاصة بالموارد البشرية التي تعوق تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية وتتضمن (5) عبارات.
- المعوقات التكنولوجية التي تعوق تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية وتتضمن (4) عبارات.
- المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانيات المالية والمادية التي تعوق تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية وتتضمن (6) عبارات.

الخطوة الثانية: مرحلة تحديد أوزان فقرات استمارة القياس:

تم تحديد الأوزان العامة للمقياس وفقا لطريقة ليكرت، حيث تم وضع ثلاث استجابات لكل مؤشر، وهي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) حيث أعطيت موافق ثلاث درجات وموافق إلى حد ما درجتان، وغير موافق درجة واحدة .

الخطوة الثالثة: إجراءات الصدق:

تم عرض استمارة القياس على محكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم وهما:
أ.د/ أحمد عبد الفتاح ناجي أستاذ بقسم التنمية والتخطيط ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا سابقاً كلية
الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم.
د/ محمد عبدالعال عبدالعزيز مدرس بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم،
وأيضاً تم عرض استمارة القياس على عدد من المحكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.

تاسعاً: مجالات الدراسة:

1- **المجال المكاني:** تم تطبيق أداة الدراسة على (47) جمعية أهلية ببندر الفيوم تتضمن: "جمعيات نشطة وجمعيات غير نشطة وجمعيات تصنف بأنها جمعيات عاملة (أي متوسطة الأداء)", وقد تم اختيار العينة بناء على قواعد إرشادية لتحديد الحجم المناسب لعينة البحث, حيث أشارت أنه في الدراسات الوصفية ينصح باستخدام ما نسبته (20%) من أفراد مجتمع صغير جداً بضع مئات , ونسبة (10%) لمجتمع كبير بضعة آلاف, و نسبة (5%) لمجتمع كبير جداً عشرات الآف (أبو النصر, مدحت محمد, 2017 , ص 168).

وبناء على ما سبق تم تحديد نسبة (20%) من عينة البحث, فطبقاً لإحصائية مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم لعام 2019-2020 فقد وصل عدد الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم (497) جمعية أهلية, وبعد استبعاد الجمعيات المنحلة و الجمعيات التي تم إيقاف نشاطها والجمعيات الموقوفة, فقد وصل إجمالي عدد الجمعيات ببندر الفيوم (233) جمعية أهلية, وتم اختيار نسبة (20%) من حجم العينة, وبناء عليه وصل عدد الجمعيات الأهلية إلى (47) جمعية أهلية تم تطبيق الدراسة عليها.

2- **المجال البشري :** جميع مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم, وبناءً على ذلك, فقد تحديد المجال البشري للدراسة في الحصر الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم, وعددهم (232) مفردة بالجمعيات الأهلية من أصل (235) مفردة, نظراً للأسباب الآتية: وفاة بعض أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وعدم انتخاب أعضاء أخرى بدلا منهم.

3- **المجال الزمني:** وهي فترة إجراء الدراسة بشقيها النظري والعملي, وتحددت في الفترة من 2018/9/1 إلى 2021/4/10.

المحور الثاني : تحليل البيانات الأولية للدراسة:

خصائص عينة الدراسة :

جدول (1)

البيانات الأولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	الذكور	الإستجابة	الصفة
68.97	1 60	نكر	النوع
31.03	7 2	انثى	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
6.90	1 6	أقل من 30 سنة	السن
18.53	4 3	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	
20.26	4 7	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	
26.29	6 1	من 50 سنة لأقل من 60 سنة	
28.02	6 5	60 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
1.72	4	مؤهل أقل من متوسط	الحالة التعليمية
12.07	2 8	مؤهل متوسط	
11.64	2 7	مؤهل فوق المتوسط	
67.67	1 57	مؤهل جامعي	
6.90	1 6	دراسات عليا	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
6.03	1 4	أعزب	الحالة الاجتماعية
82.76	1 92	متزوج	
9.05	2 1	أرمل	
2.16	5	مطلق	

النسبة المئوية (%)	الذ كرار	الإستجابة	الصفة
100.0 0	2 32	الإجمالي	
20.69	4 8	رئيس مجلس إدارة الجمعية	المنصب الذي تشغله بالجمعية
19.40	4 5	مدير تنفيذي	
20.69	4 8	أمين صندوق	
21.12	4 9	عضو مجلس إدارة	
18.10	4 2	مسئول برامج ومشروعات	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
20.69	4 8	أقل من 5 سنوات	مدة العمل بالجمعية
35.34	8 2	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
22.84	5 3	10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
21.12	4 9	15 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
15.09	3 5	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات
30.60	7 1	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
24.14	5 6	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
15.09	3 5	15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
15.09	3 5	15 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
100.00		232	الإجمالي

نتائج الدراسة:-

1- إجابة التساؤل الأول: ما المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

جدول رقم (2)

يوضح المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة (ن = 232)

الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م	
					%	ك	%	ك	%	ك			
1	20.79	194.33	83.76	583	17.67	41	13.36	31	68.97	160	ضعف الإستقرار الإداري بالجمعية.	1	
5	19.26	180.00	77.59	540	19.83	46	27.59	64	52.59	122	تضارب المهام والإختصاصات بالجمعية.	2	
3	19.97	186.67	80.46	560	20.69	48	17.24	40	62.07	144	ضعف التركيز على المستفيدين في خطط وأهداف الجمعية.	3	
4	19.90	186.00	80.17	558	21.12	49	17.24	40	61.64	143	صياغة إجراءات لا تساعد على تحسين الخدمات .	4	
2	20.08	187.67	80.89	563	18.10	42	21.12	49	60.78	141	ضعف وسائل التواصل على جميع المستويات في الجمعية.	5	
					المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	القوة النسبية (%)				
					560.80	12.09	2804	934.67	80.57				

باستقراء بيانات الجدول رقم (2) والذي يشير إلى استجابات الباحثين حول (المعوقات الإدارية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2804)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (12.09) والمتوسط المرجح (560.80)، ومجموع الأوزان المرجحة (934.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (80.57%)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية معالجة الجانب الإداري لتحقيق إعادة الهيكلة ومواجهة المعوقات التي تحد من تحقيق إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية المختارة محل الدراسة، أي أن ذلك يدل على أن المعوقات الإدارية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن الباحثين أشاروا بأن أكثر المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة هي ضعف الاستقرار الإداري، لذلك تبرز أهمية تحقيق الاستقرار الإداري بالجمعية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها وتؤدي أعمالها وتقوم بأدوارها بشكل مناسب وتقدم خدمات جيدة للمستفيدين، وهذا ما أشارت إليه دراسة (عويس، 2012) حيث جاءت نتائجها مؤكدة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات تواجه الجمعيات الأهلية من بينها عدم وجود استقرار إداري بالجمعيات الأهلية (عويس، محمد، 2012) بالإضافة إلى ضعف وسائل التواصل على جميع مستويات الجمعية الرسمية وغير الرسمية مما يؤثر على الاهتمام بوضع خطط يكون هدفها الأساسي التركيز على العملاء المستفيدين من خدمات الجمعية، كما أشاروا إلى عدم وضع وصياغة إجراءات بشكل يساعد على تحسين الخدمات المقدمة، حيث أن هناك تعقيد وعدم تبسيط للإجراءات التي تسهل على المستفيدين الحصول على خدمات مميزة، كما أوضح الجدول أيضاً وجود تداخل المهام وعدم التنسيق بينها وتضارب الاختصاصات دون تحديد دقيق لطبيعة مهام كل فرد، ومن ثم لا بد من التحديد الدقيق لمهام واختصاصات العاملين والمسؤولين بالجمعية والفصل الواضح

بين المهام والمسئوليات والأدوار المتعددة منعا لحدوث ازدواج وتضارب بينهم والعمل على التنسيق الدائم على جميع مستويات الجمعية ووجود اتصال مستمر .

2- إجابة التساؤل الثاني: ما المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

جدول رقم (3)

يوضح المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة (ن = 232)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك						
1	تدخل الاعتبارات الشخصية في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي.	64.22	149	14.22	33	21.55	50	563	80.89	187.67	20.65	1	
2	وجود صراع مستمر داخل الجمعية.	60.34	140	13.79	32	25.86	60	544	78.16	181.33	19.95	2	
3	عدم توفير بيئة تنظيمية صالحة في الجمعية.	59.05	137	15.95	37	25.00	58	543	78.02	181.00	19.91	3	
4	عدم الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .	51.29	119	27.16	63	21.55	50	533	76.58	177.67	19.55	4	
5	ترسيخ بعض القيم السلبية في ثقافة الجمعية مثل (المحاباة - الإستغلال - النفاق - إخفاء المشكلات والأخطاء).	59.91	139	14.66	34	25.43	59	544	78.16	181.33	19.95	2	
		مجموع التكرارات المرجحة		المتوسط المرجح		المتوسط الحسابي		القوة النسبية (%)		مجموع الأوزان المرجحة		المؤشر ككل	
		2727		545.40		11.75		78.36		909.00			

باستقراء بيانات الجدول رقم (3) والذي يشير إلى إستجابات الباحثين حول (المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي قدر (2727)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (11.75) والمتوسط المرجح (545.40)، ومجموع الأوزان المرجحة (909.00) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (78.36%)، وتشير تلك النتيجة إلى ضرورة معالجة البناء التنظيمي لتحقيق إعادة الهيكلة الأهلية المختارة محل الدراسة، أي أن ذلك يدل على أن المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، وتشير نتائج الجدول إلى تدخل الاعتبارات الشخصية في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي ومن هنا لا بد من وجود موضوعية وإجراءات عادلة ومعلنة عند تشكيل الهيكل التنظيمي، أيضاً أشار الجدول إلى من بين المعوقات التنظيمية حدوث صراع مستمر داخل الجمعية ينعكس بشكل سلبي على أدائها، وفي هذا السياق أشارت دراسة (Iravo, 2001) إلى تأثير الصراع التنظيمي على أداء المنظمة، حيث يؤثر الصراع التنظيمي السلبي على أداء المنظمة ويؤدي إلى قصورها في تحقيق أهدافها وقيامها بدورها المنشود، على العكس حيث يؤثر الصراع التنظيمي الإيجابي على المنظمة ويزيد من مستوى أدائها ويشجع على الإبتكار والتطوير في سبيل تحقيق أهدافها (Mike, Amuhaya, 2011) بالإضافة إلى أن الباحثين أشاروا إلى وجود قيم سلبية في ثقافة الجمعية مثل (المحاباة - الإستغلال - النفاق - إخفاء المشكلات والأخطاء) نتيجة التفكير في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للجمعية ولذلك يجب ترسيخ القيم الإيجابية والبناءة ضمن ثقافة الجمعية مثل العدالة والإلتزام و الولاء والأمانة وإحترام الآخرين والشفافية، بجانب عدم وجود بيئة تنظيمية غير صالحة للعمل بالجمعية، ومن ثم لا بد من توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل يتسم بالتعاون والود والعمل الفردي وتحمل المسؤولية وتشجيع الأفكار الإبداعية والإبتكارية والقيادة ووجود علاقات عمل جيدة بين العاملين والمسؤولين، كما

أشار الجدول عدم الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن هنا لابد من ضرورة الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حتى يستطيعوا القيام بمهامهم بإخلاص وتعاون مما ينعكس على أداء عملهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فكلما كان هناك رضا وظيفي لدى العاملين كلما إنعكس ذلك على أدائهم وتقديم الخدمات .

3- إجابة التساؤل الثالث: ما المعوقات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

جدول رقم (4)

يوضح المعوقات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة (ن = 232)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	النسبة المرحجة	الوزن المرحج	القوة النسبية (%)	التكرار المرحج	
		ك	%	ك	%	ك	%						
1	ضعف المهارات الإدارية لدى بعض العاملين.	132	56.90	62	26.72	38	16.38	2	20.05	186.00	80.17	558	
2	عدم تطوير السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجمعية.	127	54.74	59	25.43	46	19.83	5	19.58	181.67	78.30	545	
3	بطئ أداء العاملين في تقديم الخدمات المطلوبة.	142	61.21	37	15.95	53	22.84	3	19.87	184.33	79.45	553	
4	قلة أو ضعف الحوافز المقدمة للعاملين.	148	63.79	50	21.55	34	14.66	1	20.77	192.67	83.05	578	
5	عدم تناسب أعداد العاملين مع متطلبات العمل.	125	53.88	67	28.88	40	17.24	4	19.73	183.00	78.88	549	
		مجموع التكرارات المرحجة		المتوسط الحسابي		المتوسط المرحج		المؤشر ككل		مجموع الأوزان المرحجة		القوة النسبية (%)	
		2783		12.00		556.60				927.67		79.97	

باستقراء بيانات الجدول رقم (4) والذي يشير إلى إستجابات الباحثين حول (المعوقات البشرية كأحد المعوقات تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرحجة لهذه الإستجابات والذي قدر (2783)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (12.00) والمتوسط المرحج (454.40)، ومجموع الأوزان المرحجة (927.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (79.97%)، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين هم القوة البشرية القادرة على معالجة المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية المختارة محل الدراسة في تحقيق إعادة الهيكلة، أي أن ذلك يدل على أن المعوقات البشرية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، حيث تشير نتائج الجدول قلة أو ضعف الحوافز المقدمة للعاملين وهذا ما أكدت عليه دراسة (بدر و المدهون، 2017) بضرورة العمل على تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى المنظمة من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم (بدر، رشاد محمود و المدهون، محمد إبراهيم، 2017) بالإضافة إلى نقص المهارات الإدارية للعاملين واللازمة لإنجاز العمل بالجمعيات وإدارة البرامج والمشروعات المختلفة التي تنفذها الجمعية وتقديم خدمات متميزة، كما أشار الجدول إلى وجود بطئ في أداء العاملين للمهام المطلوبة منهم وعدم إنجازها في الوقت المحدد، حيث أن السرعة في تقديم الخدمات أصبحت أحد السمات التي تميز جمعية عن الأخرى، نظراً لحاجة المستفيد في الحصول على الخدمة في أسرع وقت دون إهدار لوقت المستفيدي لذلك يجب على العاملين السرعة في أداء وإنجاز تقديم الخدمات، بالإضافة إلى عدم تكافؤ وتناسب أعداد العاملين بما يتلائم مع متطلبات العمل وأعبائه وهذا لايساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفي أقل وقت وأقل سرعة يشكل ضغط مستمر على العاملين مما يؤثر

على أداء الجمعية و طريقة تقديم الخدمة المناسبة للمستخدمين, بجانب عدم الإهتمام بتطوير السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجمعية فالعصر البشري أساس نجاح الجمعية فبدونه لا تستطيع القيام بأداء عملها لذلك من هنا يجب النظر في تطوير السياسات الخاصة به للأحسن في ضوء المستجدات الحديثة والمتغيرة للمجتمع سواء فيما يتعلق بقواعد التعيين والإختيار أو تطوير وتدريب العاملين أو الأجور والحوافز المقدمة لهم ومعايير تقييم أدائهم.

4- إجابة التساؤل الرابع: ما المعوقات التكنولوجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة

الهيكلية ؟

جدول رقم (5)

يوضح المعوقات التكنولوجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلية (ن = 232)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	
		ك	%	ك	%	ك	%						
1	ضعف قدرة الجمعية على مواكبة التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات.	139	59.91	53	22.84	40	17.24	4	24.48	187.67	80.89	563	
2	عدم إنشاء قواعد بيانات ومعلومات حديثة لدى الجمعية عن البرامج والأنشطة التي تقدمها.	144	62.07	56	24.14	32	13.79	2	25.04	192.00	82.76	576	
3	عدم الإهتمام بتوفير الأجهزة التكنولوجية في الجمعية.	145	62.50	49	21.12	38	16.38	3	24.83	190.33	82.04	571	
4	ضعف مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين.	157	67.67	44	18.97	31	13.36	1	25.65	196.67	84.77	590	
		مجموع التكرارات المرجحة		المتوسط الحسابي		المتوسط المرجح		المؤشر ككل		مجموع الأوزان المرجحة		القوة النسبية (%)	
		2300		9.91		575.00				766.67		82.61	

باستقراء بيانات الجدول رقم (5) والذي يشير إلى إستجابات المبحوثين حول (المعوقات التكنولوجية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلية)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي قدر (2300)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (9.91) والمتوسط المرجح (575.00)، ومجموع الأوزان المرجحة (766.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (82.61%)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية الإعتناء على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل داخل الجمعية لمواجهة المعوقات التي تحد التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلية، أي أن ذلك يدل على أن المعوقات التكنولوجية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، و تشير نتائج الجدول إلى ضعف مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين، لذلك لابد من تمكين العاملين من الإستخدم الكفاء لتكنولوجيا المعلومات عن طريق تطوير مهارات العاملين بالنسبة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج و دورات تدريبية و متنوعة تمكنهم من القدرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها بشكل جيد والإستفادة منها عملية تقديم الخدمة وتحسين الخدمات المقدمة نوعيتها وإنجاز العمل بكفاءة عالية، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بإنشاء قواعد بيانات ومعلومات حديثة لدى الجمعية عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها من أهم المعوقات التكنولوجية أيضاً، لذلك يجب أن تمتلك الجمعية قاعدة بيانات ومعلومات عن جميع أنشطتها وبرامجها وخدماتها وبيانات المستخدمين منها وأن

تتضمن هذه القاعدة بيانات ومعلومات حديثة وكافية تستطيع في ضوءها إنجاز كفاة أعمالها بسهولة وبأسرع وقت مع التحليل الدوري والمستمر لهذه البيانات والمعلومات ومن ثم لابد للجمعية العمل على توفير قاعدة بيانات كبيرة عن المستفيدين وإحتياجاتهم تكون موحدة ومتطورة ويتم تحديثها بصفة مستمرة، وهو ما أوصت به دراسة (المسدي، 2014) التي أكدت على ضرورة إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات وتحسين نوعيتها (المسدي، عادل عبدالمنعم، 2014) بجانب عدم الإهتمام بتوفير الأجهزة التكنولوجية في الجمعية سواء أجهزة كمبيوتر أو حاسبات أو إنترنت مما يؤثر على طبيعة العمل والخدمات المقدمة، فالإعتماد على إستخدام الأجهزة التكنولوجية في العمل أصبح أهم سمات العصر الحالي، بالإضافة إلى ضعف قدرة ومواكبة المستجدات التقنية والتكنولوجية الحديثة مما يؤثر على سرعة إنجاز العمل وتسهيل تقديم خدمات للمستفيدين في أسرع وقت وأقل تكلفة وأقل جهد.

إجابة التساؤل الخامس: ما المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

جدول رقم (6)

يوضح المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة (ن =

(232

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	النسبة المرحجة	الوزن المرحج	القوة النسبية (%)	التكرار المرحج	
		%	ك	%	ك	%	ك						
1	ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين ذو خبرة وكفاءة.	74.14	172	14.22	33	11.64	27	2	17.43	203.00	87.50	609	
2	نقص التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والخدمات.	75.00	174	17.67	41	7.33	17	1	17.78	207.00	89.22	621	
3	عدم إستثمار الموارد المادية المتاحة بالجمعية بشكل ملائم.	58.19	135	24.57	57	17.24	40	5	16.00	186.33	80.32	559	
4	ضعف الخبرة في الإدارة المالية.	62.07	144	17.24	40	20.69	48	4	16.03	186.67	80.46	560	
5	عدم التنظيم والتنسيق بين المصروفات والعائدات.	59.05	137	20.26	47	20.69	48	6	15.83	184.33	79.45	553	
6	إفتقار الجمعية إلى التجهيزات المادية المطلوبة للقيام بأنشطتها.	69.40	161	15.95	37	14.66	34	3	16.92	197.00	84.91	591	
		مجموع التكرارات المرحجة		المتوسط الحسابي		المتوسط المرحج		المؤشر ككل		مجموع الأوزان المرحجة		القوة النسبية (%)	
		3493		15.06		582.17				1164.33		83.64	

باستقراء بيانات الجدول رقم (6) والذي يشير إلى إستجابات المبحوثين حول (المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرحجة لهذه الإستجابات والذي قدر (2300)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (9.91) والمتوسط المرحج (575.00)، ومجموع الأوزان المرحجة (766.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (82.61%)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية توفير موارد مادية ومالية مناسبة وكافية تمكن الجمعية من تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين لمواجهة المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة، أي أن ذلك يدل على أن المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية كأحد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة،

حيث تشير نتائج الجدول إلى نقص التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والخدمات، من هنا لابد أن توفر الجمعية التمويل اللازم والمناسب الذي يمكنها من تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتقديم خدماتها وهذا ما أوضحتها دراسة (ناجي، 2006) التي أشارت إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تعاني منها الجمعيات الأهلية ومنها قصور الموارد المالية للجمعيات الأهلية (ناجي، أحمد عبدالفتاح، 2006) أيضا ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين ذو خبرة وكفاءة، ومن هنا تفقر الجمعيات الأهلية إلى وجود موظفين لديهم خبرة وكفاءة في إدارة الأمور المالية للجمعية، لذلك لابد أن تدعم الجمعية مواردها المالية لتلبي احتياجاتها المختلفة في تعيين موظفين لديهم خبرة وكفاءة، بالإضافة إلى إفتقار الجمعية إلى التجهيزات المادية المطلوبة للقيام بأنشطتها، فالجمعية يجب أن تسعى إلى توفير جميع الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة لأداء أعمالها وتقديم الخدمات المتنوعة وأنشطتها، بجانب ضعف الخبرة في الإدارة المالية ومن ثم أهمية تعيين وتوفير عاملين لديهم خبرة مالية وقدرة على الإدارة المالية بكفاءة، أيضا أشار المبحوثين إلى أن من بين المعوقات عدم استثمار الموارد المادية المتاحة بالجمعية بشكل ملائم، وهذا يتطلب توظيف وإستثمار الأموال المتاحة بشكل يحقق أغراض الجمعية دون إهدار لها، وأشار الجدول أيضا إلى عدم التنظيم والتنسيق بين المصروفات والعائدات ومن ثم لابد من إهتمام الجمعية بوضع نظام رقابي ومحاسبي دقيق ومكتوب يقوم بتحقيق التوازن بين المصروفات والعائدات.

المحور الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:-

النتائج المرتبطة بالمعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة:-

1- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما المعوقات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة

الهيكلة ؟

• ضعف الإستقرار الإداري بالجمعية.

• ضعف وسائل التواصل على جميع مستويات الجمعية.

• عدم تركيز خطط الجمعية وأهدافها على المستفيدين من خدماتها.

• وضع إجراءات معقدة لا تساهم في تحسين عملية تقديم الخدمات .

• عدم التحديد الدقيق لمهام وإختصاصات العاملين والمسؤولين بالجمعية .

2- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما المعوقات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة

الهيكلة ؟

• تدخل الإعتبارات الشخصية في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي.

• وجود صراع مستمر داخل الجمعية مما ينعكس بشكل سلبي على أداء الجمعية.

• ترسيخ القيم السلبية في ثقافة الجمعية مثل (المحاباة - الإستغلال - النفاق - إخفاء المشكلات والأخطاء).

• عدم الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

• عدم توفير بيئة ومناخ تنظيمي صالح للعمل.

3- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما المعوقات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة

الهيكلة ؟

• قلة أو ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين ماديا ومعنويا.

• نقص المهارات الإدارية العاملين واللازمة لإنجاز العمل بالجمعيات.

• بطئ أداء العاملين وإنجازهم للعمل أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين.

• عدم تكافؤ عدد العاملين بما يتلائم مع متطلبات العمل وأعبائه.

• عدم الإهتمام بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل الجمعية .

4- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الرابع: ما المعوقات التكنولوجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

- ضعف مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين.
- عدم إنشاء قواعد بيانات ومعلومات حديثة لدى الجمعية عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها.
- عدم إهتمام الجمعية بمواكبة المستجدات التقنية والتكنولوجية الحديثة.
- عدم توفير أجهزة تكنولوجية داخل الجمعية.

5- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الخامس: ما المعوقات الخاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق إعادة الهيكلة ؟

- نقص التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والخدمات.
 - ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين ذو خبرة وكفاءة.
 - إفتقار الجمعية إلى التجهيزات المادية المطلوبة للقيام بأنشطتها.
 - عدم تعيين وتوفير عاملين لديهم خبرة مالية وقدرة على الإدارة المالية بكفاءة.
 - سوء توظيف الموارد المادية الموجودة في الجمعية بشكل مناسب وإستثمارها بطريقة ملائمة.
 - عدم إهتمام الجمعية بوضع نظام رقابي ومحاسبي دقيق ومكتوب يقوم بتحقيق التوازن بين المصروفات والعائدات.
- التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد المعوقات تواجه الجمعيات الاهلية في تحقيق إعادة الهيكلة:-

1- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي إستعان بها الدراسة في تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة.
- نتائج البحث والتي إعتمدت عليها الدراسة من خلال تطبيق أدوات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.
- الإطار النظري لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية.

2- أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين وتطوير البناء التنظيمي بالجمعيات الأهلية وتحسين أدائه.
- أهمية إستثمار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة للإستفادة منها داخل الجمعيات الأهلية.
- الحاجة إلى التغيير بالجمعية لتنظيم العملية الإدارية بما ينعكس على العملاء في سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية وبالتالي سرعة الحصول على الخدمة.
- تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية والإستفادة منها لتحسين الأداء بالجمعيات الأهلية.
- الإستفادة من الموارد والإمكانات المالية والمادية وإستثمارها بالجمعيات الأهلية وتطويرها لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- المعوقات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات الاهلية في تحقيق إعادة الهيكلة:

- عدم وجود تنوع في المؤهلات العلمية بين أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية لكي تتنوع الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية.
- عدم الإهتمام بتنفيذ دورات تدريبية للموارد البشرية تساعدهم في إنجاز العمل مع تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم المعرفية لإنجاز العمل والذي يعود بالنفع إلى العميل في تقديم الخدمة لهم في أقل وقت وممكن ومن ثم تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- عدم صيانة الأجهزة التكنولوجية التي يحتاج إليه العمل لتسجيل بيانات العملاء المستفيدين من خدماتها.
- ضعف الإستقرار الإداري بالجمعيات الأهلية والتغيير المستمر لقياداتها.
- عدم مرونة البناء التنظيمي وعدم إستجابته للتطورات والتغيرات المحيطة بالجمعيات الأهلية سواء داخليا أو خارجيا.
- ضعف وقلة الموارد المالية الموجودة بالجمعيات الأهلية وعدم إستثمار المتاح بها بشكل جيد.
- قلة التجهيزات المادية المطلوبة بالجمعيات الأهلية للقيام بأنشطتها.
- وجود قيم سلبية السلبية في ثقافة الجمعية مثل (المحاباة - الإستغلال - النفاق - إخفاء المشكلات والأخطاء).
- عدم وجود مناخ تنظيمي جيد داخل الجمعيات الأهلية يشجع على العمل.
- ضعف التعاون بين مجلس الإدارة والعاملين داخل الجمعيات الأهلية.

4- العائد من التصور المقترح:

- المساهمة في القضاء على مشكلة الفقر.
- المساهمة في تحسين الخدمات الإجتماعية للمستفيدين من الجمعيات الأهلية.
- المساهمة في تطوير البناء التنظيمي بالجمعيات الأهلية.
- المساهمة في تنمية قدرات الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية وتحسين أدائها.
- الإستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير أداء الجمعيات الأهلية وتحسين الخدمات التي تقدمها.
- المساهمة في إحداث تغييرات في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة.
- المساهمة في إبتكار نمط تنظيمي يحقق مشاركة المستفيدين من الخدمات بطريقة فاعلة ومستمرة.
- تحقيق إعادة الهيكلة في الجمعيات الأهلية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الإجتماعية وتحقيق رضا العملاء المستفيدين من خدماتها.

مراجع الدراسة:

- 1- الجمل، أحمد عيسى : ممارسة تنظيم المجتمع لدعم وبناء قدرات الجمعيات الأهلية كإحدى منظمات المجتمع المدني، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان ، عدد (30) ، الجزء الرابع ، 2011، ص ص 1842, 1843.
- 2- هاللي، محمود محمد : الجهات المانحة الدولية والجمعيات الأهلية "رؤية معاصرة لتمويل المشروعات التنموية وبناء القدرات المؤسسية" ، تقديم : إبراهيم عبد الهادي ، الأسكندرية ، دار الوفاء ، 2013 ، ص 42 .
- 3- ناجي، أحمد عبدالفتاح : تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في عالم متنامي ، الأسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2014، ص 105, 106.
- 4- Bebbington, Anthony: Relation and Representation of Livelihood in NGO's World Development, 2005.
- 5- ناجي، أحمد عبدالفتاح : تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في عالم متنامي ، الأسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2014، ص 105, 106.
- 6- Hunterm, Sarah B. and Others: Technical Assistance as a Prevention CapacityBuilding Tool: "A Demonstration Using the Getting to Outcomes", Washington , DC , SAGE Publications , Health Education & Behavior Journal, Vol.36 NO.5 , 2009.
- 7- إبراهيم، رشدي عبدالظاهر : دور إعادة الهندسة في تحقيق التميز التنافسي بالمنظمات العامة، رسالة دكتوراه
- 8- غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 2013.

- 9- رفاعي, ممدوح عبدالعزيز : منهجية ستة سيكما, ط2 , القاهرة , ب . ن , 2013 , ص ص 73 , 74 .
- 10- سامي, مرفت نصري سامي: دور القيادة التحويلية في إعادة هيكلة شركات القطاع العام وزيادة إنتاجيتها , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الإدارية , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , 2015 .
- 11- Byrne, David : Under Standing the Urban, Library of Congress Cataloging ,2001,p78.
- 12- حسن, مسعد رضوان عبدالحميد: إستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الإقتصاد و العلوم السياسية , جامعة القاهرة , 2003 .
- 13- منتدى أخبار اليوم, السبت, 25 أكتوبر, 2014, تم الإسترجاع من الموقع أدناه: <https://www.akhbarelyom.com>
- 14- بدوي, أحمد ذكي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية , ط3 , بيروت , مكتبة لبنان , 1993 , ص 297 .
- 15- أبو النصر, مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني " دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة" , القاهرة , إيتراك للنشر والتوزيع , 2007 , ص83 .
- 16- Riany ,Christa Onundo and Et.al : Effects of Restructuring on Organization Performance of Mobile Phone Service Providers, International Review of Social Sciences and Humanities Vol. 4, No. 1 ,2012, p.199.
- 17- إدريس, ثابت عبد الرحمن , وموسى, جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية تطبيقية " مفاهيم ونماذج" , ط1 الأسكندرية الدار الجامعية, 2001, ص25 .
- 18- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الإجتماعية , القاهرة, المجموعة العربية للتدريب والنشر , 2017 , ص168 .
- 19- عويس, محمد: التراكم العلمي حول الخدمة الإجتماعية: حركة البحث العلمي حول منظمات المجتمع المدني , المؤتمر العلمي الخامس والعشرون , كيلة الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان , ج6, 2012 .
- 20- Iravo ,Mike , Amuhaya: Effect of Conflict Management in Performance of Public Organizations, Tito Iravo Lihanda, 2011.
- 21- بدر, رشاد محمود و المدهون, محمد إبراهيم: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية , غزة- فلسطين, مج 25, ج7, 2017 .
- 22- المسدي, عادل عبدالمنعم: أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي , بحث منشور في مجلة التجارة و التمويل , ع1, كلية التجارة , جامعة طنطا, 2014 .
- 23- ناجي, أحمد عبدالفتاح : التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر , بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية , عدد (21) , 2006 .