



جامعة الفيوم  
كلية الخدمة الإجتماعية

## متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية

ضمن مقتضيات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

رسالة مقدمة من

**ريم أحمد أحمد السيد**

مدرس مساعد بقسم التنمية والتخطيط  
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

إشراف

**د/محمد عبدالعال عبد العزيز**

المدرس بقسم التنمية والتخطيط  
كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة الفيوم

**أ.د/أحمد عبد الفتاح ناجي**

أستاذ التنمية والتخطيط المتفرغ  
كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة الفيوم

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م



## ملخص الدراسة باللغة العربية



## ملخص الدراسة باللغة العربية

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد مدخل إعادة الهيكلة ضرورة لتطوير أداء الجمعيات الأهلية بما يسهم في دعم إدارة جودة الخدمات في القطاع الخدمي بشكل عام، والجمعيات الأهلية بشكل خاص، وتتيح للجمعية الحصول على أقصى ما لدى العاملين والإدارة من فكر وجهد لخدماتها من خلال إحداث تغيير في المنظومة الإدارية والتنظيمية وسياسات إدارة الموارد البشرية في ضوء المستجدات التكنولوجية التي تستلزم وجود إمكانيات مادية ومالية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها، ومن ثم إعادة الهيكلة هي أداة للتغيير والتطوير لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤدي إلى تحسين أدائها في تقديم الخدمات للحصول على رضا المستفيدين.

حيث تحظى الجمعيات الأهلية اليوم باهتمام الجهات الرسمية والشعبية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ لدورها الكبير في خدمة المجتمع، فهي شريك أساسي مع الحكومة في رفع المعاناة عن الفقراء ومحدودي الدخل، وتعاني الجمعيات الأهلية في الوقت الراهن من مجموعات معوقات تقف حائلاً أمام القيام بدورها التنموي، ومساندة الدولة في تقديم الخدمات المختلفة وتحسين نوعية حياة المواطنين، وبصفة خاصة الفقراء، ومن هنا كان لا بد من السعي نحو من أجل التغيير والتحديث بهذه الجمعيات، واعتباره مطلباً أساسياً لوجود الجمعية الأهلية فيما بعد، فهو نتاج متغيرات أو ظروف مستجدة تفرض نفسها على الجمعية 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 ثورية

في الأنساق التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات التقليدية الموجودة داخل تلك الجمعيات وطرق العمل بها, كما تسعى إلى التحسين والتطوير والتميز في كل ما تقوم به من أعمال وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار تنسيق جهود العاملين ومشاركتهم الفعالة في عملية إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بروح الفريق مما يؤثر على أداء الجمعية ككل, وهذا يتطلب تحديث وتفعيل الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في إعداد وتقديم تلك الخدمات والأنشطة, لذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى نهج جديد في إدارة تلك الجمعيات لتصبح أكثر فعالية في تقديم خدمات بجودة عالية للمستفيدين.

ومن هنا جاءت الدراسة الراهنة بعنوان " متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية".

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف الرئيسية التالية :-
- ١- تحديد مدى الوعي بمفهوم متطلبات إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية.
  - ٢- تحديد متطلبات إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
- وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي :-
- أ- تحديد المتطلبات الإدارية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
  - ب- تحديد المتطلبات التنظيمية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
  - ج- تحديد المتطلبات البشرية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.

- د- تحديد المتطلبات التكنولوجية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
- هـ- تحديد المتطلبات الخاصة بالموارد المادية والمالية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
- ٣- تحديد أهم المعوقات التي تحد من إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.
- ٤- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتحقيق إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسة التالية :-
- ١- ما مدى الوعي بمفهوم متطلبات إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟
- ٢- ما متطلبات إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية ؟
- وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية, والمتمثلة فيما يلي: -
- أ. ما المتطلبات الإدارية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية ؟
- ب. ما المتطلبات التنظيمية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية؟
- ج. ما المتطلبات البشرية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية ؟
- د. ما المتطلبات التكنولوجية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية؟

- هـ. ما المتطلبات الخاصة بالموارد المادية والمالية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية؟
- ٣- ما المعوقات التي تحد من إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية؟
- ٤- ما مقترحات تحقيق إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية لتحسين جودة خدماتها الاجتماعية؟

#### رابعاً: مفاهيم الدراسة:

تتضمن الدراسة مجموعة من المفاهيم المتمثلة فيما يلي:

- ١- مفهوم المتطلبات.
- ٢- مفهوم إعادة الهيكلة.
- ٣- مفهوم تحسين جودة الخدمات الاجتماعية.
- ٤- مفهوم الجمعيات الأهلية.

#### خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### ١- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة الحالية تحت نمط الدراسات الوصفية لتحديد متطلبات تحقيق إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، والتي تهتم برصد وتحديد خصائص الظاهرة البحثية المدروسة؛ وذلك لأنها أكثر أنواع الدراسات ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة؛ حيث تهدف الدراسة إلى وصف وتحديد متطلبات تحقيق إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية.

##### ٢- المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي, حيث استخدمت الدراسة طريقة المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم.

### ٣- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في دراستها على الأدوات البحثية المعتمدة على المنهج العلمي, والتي يمكن أن تساهم في التوصل إلى ما تهدف بتحقيقه من أهداف سواء فيما يتعلق بجمع البيانات أو تحليل البيانات إحصائياً, ويمكن عرض هذه الأداة كالتالي:

#### أ- أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة أداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان, وهي:

\*استمارة قياس لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم بعنوان "متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية"

#### ب- أدوات تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة في معالجة بيانات الدراسة على برنامج SPSS, وقد استخدمت الدراسة مجموعة من المعالجات الإحصائية وهي: (النسب المئوية- مجموع الأوزان- متوسط الوزن المرجح- القوة النسبية - معامل الارتباط "بيرسون"- اختبار T-test- تحليل التباين أحادي الاتجاه- One Way ANOVA).

### ٤- مجالات الدراسة:

#### أ- المجال المكاني:

تم تطبيق أداة الدراسة على (٤٧) جمعية أهلية ببندر الفيوم تتضمن:  
"جمعيات نشطة وجمعيات غير نشطة وجمعيات تصنف بأنها جمعيات عاملة (أي  
متوسطة الأداء).

#### ب-المجال البشري:

جميع مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر  
الفيوم، وبناءً على ذلك، فقد تحدد المجال البشري للدراسة في الحصر الشامل  
لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم، وعددهم  
(٢٣٢) مفردة بالجمعيات الأهلية.

#### ج-المجال الزمني:

وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية و جمع البيانات من الميدان وتحليلها  
وتفسيرها، والذي يتحدد في الفترة من ٢٠٢١/١/٤ إلى ٢٠٢١/٤/٨.





## سادسًا: نتائج الدراسة:

أبرزت الدراسة الراهنة مجموعة من النتائج الجديرة بالاهتمام، والتي يمكن عرضها فيما يلي:-

### ١- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما مدى الوعي بمفهوم

#### إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة على تساؤلاتها بهدف التوصل لتصور تخطيطي مقترح للخدمة الاجتماعية في تفعيل متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، وفيما يلي مناقشة لتلك النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات الدراسة.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الدراسة عن أن ما يعنيه مفهوم إعادة هيكلة الجمعيات الأهلية، يتمثل فيما يلي:-

- تقديم خدمات تتفق مع الإحتياجات المتجددة للمستفيدين .
- استحداث مجموعة من البرامج والأنشطة التي تقدمها الجمعية في ضوء المتغيرات المجتمعية.
- تطوير الهيكل التنظيمي وفقا للمستجدات البيئية.
- التخلص من الإجراءات الإدارية المعقدة .
- إيجاد مصادر تمويل متنوعة.
- توفير أساليب تكنولوجية جديدة تسهل عملية تقديم الخدمات المستفيدين.

- إجراء تغييرات متعددة في إدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها.

- استثمار الموارد والإمكانات المادية في الجمعية بشكل مناسب.

## ٢- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما متطلبات إعادة

### الهيكل بالجمعيات الأهلية؟

ويتضمن النتائج المرتبطة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:-

### أ- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما المتطلبات الإدارية

#### لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

كشفت الدراسة عن أن المتطلبات الإدارية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية

وتحسين جودة خدماتها، تمثلت في:-

#### ✓ بالنسبة لمؤشر التخطيط:-

- صياغة ووضع خطة واضحة ومحددة ومعلنة لكافة أعضاء الجمعية والعاملين بها والمجتمع المحلي المحيط بالجمعية.
- ضرورة وضع وصياغة رسالة الجمعية بشكل يتضمن ويشمل جميع فئات المجتمع المحلي.
- وضع وصياغة أهداف واضحة ومحددة ودقيقة للجمعية وبشكل مكتوب، بحيث تكون معلنة للجميع.
- وضع خطط بديلة تستخدمها الجمعية وقت الحاجة إليها (الأزمات والكوارث) بدل من الخطة الأساسية.
- وضع وإيجاد إستراتيجيات مناسبة للعمل مثل (إستراتيجية التمكين- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية...إلخ) تتناسب مع قدرات وإمكانات الجمعية الداخلية.

- صياغة خطة تشمل جميع الأنشطة بالجمعية, وبالتوازي دون الإهتمام بنشاط على حساب الجانب الآخر.
  - وضع وصياغة خطط الجمعية بطريقة مرنة.
  - وضع برامج ومشروعات جديدة, ومجالات عمل مختلفة تعمل جميعها على تلبية إحتياجات المستفيدين وخدمتهم.
- ✓ بالنسبة لمؤشر التنظيم:-

- تسهيل وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات والقواعد المنظمة لها.
- صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حصول المستفيدين على الخدمات المختلفة بطريقة منظمة.
- تحسين وتطوير خدمات الجمعية ذات الأولوية.
- إستحداث وابتكار أساليب عمل جديدة تحقق تنوع للخدمات المتقدمة.
- المساءلة لكافة العاملين بصورة مستمرة ودورية لتقييم العمل باستمرار, ومعالجة أي أخطاء منذ ظهورها.



### ✓ بالنسبة لمؤشر الإشراف والتوجيه:-

- تقديم خدمات تتفق مع الإحتياجات المتجددة للمستفيدين.
- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية .
- وضع تعليمات واضحة تساعد على توجيه وترشيد العاملين في المهام المكلفين بأدائها.
- تقليص المستويات الإشرافية المختلفة لسرعة إتخاذ القرارات.
- مناقشة القرارات التي يتم إتخاذها في إجتماعات إدارة الجمعية مع العاملين وتقويم هذه القرارات.
- توفير جو الثقة المتبادلة بين إدارة الجمعية والعاملين بها.

### ✓ بالنسبة لمؤشر الرقابة:-

- الاستفادة من النتائج الخاصة بعمليات التقييم.
- وجود متابعة ورقابة شاملة تتم بشكل مستمر و دوري على جميع أنشطة الجمعية.
- القدرة على عمل واتخاذ الأساليب التصحيحية الملائمة عند اكتشاف الأخطاء.
- إجراء عمليات متابعة مستمرة و دورية لجميع الأنشطة التي يتم تنفيذها مع متابعة عملية تقديم الخدمات.

### ب- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما المتطلبات

#### التنظيمية لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

أظهرت الدراسة أن المتطلبات التنظيمية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وتحسين جودة خدماتها, تمثلت في الآتي:-

### ✓ بالنسبة لمؤشر الهيكل التنظيمي:-

- الاهتمام بالعاملين داخل الهيكل التنظيمي ورفع كفاءة مقدمي الخدمة .
- بناء هيكل تنظيمي مرن يستجيب لكافة المتغيرات البيئية للجمعية سواء داخليا أو خارجيا .
- وجود هيكل تنظيمي يسهل تداول وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة من مجلس الإدارة إلى العاملين بشكل دوري ومستمر.

### ✓ بالنسبة لمؤشر علاقات العمل:-

- تنمية وتعزيز العلاقات الإنسانية بالجمعية بين العاملين وبعضهم البعض.
- تحقيق العدالة والمساواة في معاملة العاملين دون تمييز بينهم.
- توفير مناخ عمل يسوده التعاون والمحبة والمشاركة وعلاقات الود بين المسؤولين وبين العاملين.
- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم سواء الشخصية والمتعلقة بهم, أو تلك التي متعلقة بالعمل وتحقيق المساندة لبعضهم البعض.

### ✓ بالنسبة لمؤشر القيم التنظيمية (قيم الجمعية):-

- تدعيم شعور العاملين بروح الولاء والانتماء للجمعية.
- تبني قيم تساهم في تحسين أداء العاملين وتدعيمه (جودة العمل - العمل الفريقي - الأمانة - الاحترام المتبادل).
- وضع قيم مكتوبة وواضحة ومعلنة للجميع داخل الجمعية.
- محافظة الجمعية على سرية بيانات ومعلومات المستفيدين.

### ✓ بالنسبة لمؤشر الثقافة التنظيمية (ثقافة الجمعية):-



- تبني ثقافة الجمعية لقيمة الجودة في العمل.
  - تشجيع ثقافة الجمعية على الالتزام بالضوابط والتعليمات التي تضمنها اللوائح الداخلية للجمعية والتي توجه عملها.
  - تحديد واضح لطبيعة العلاقة بين العاملين والمستفيدين .
  - توقع الأشكال المختلفة من تصرفات العاملين الإدارية أثناء تعرضهم للتعامل مع المواقف الصعبة والأزمات.
  - تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين في الجمعية.
- ج- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما المتطلبات البشرية لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟**

أوضحت الدراسة عن أن المتطلبات البشرية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وتحسين جودة خدماتها, تمثلت في الآتي:-



### ✓ بالنسبة لمؤشر الاستقطاب والاختيار والتعيين:-

- توفير أسس واضحة ومعلنة بالجمعية يتم بناء عليها استقطاب واختيار وتعيين العاملين في الوظائف المتعددة.
- اختيار وتعيين عاملين متميزين لديهم مهارات وخبرات مختلفة واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المتميزة.
- تنوع المؤهلات العلمية للعاملين بالجمعية.
- المراجعة الدورية والمستمرة للتوصيف الوظيفي داخل الجمعية.
- تناسب وتكافؤ عدد العاملين بما يتلاءم مع طريقة التعامل معهم لتقديم الخدمة المناسبة لهم.

### ✓ بالنسبة لمؤشر الأجور والحوافز:-

- صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حقوق العاملين المالية.
- تقديم الحوافز بطريقة سريعة للعاملين في وقت استحقاقها.
- شعور العاملين بالرضا عن مستويات الأجور التي يتم الحصول عليها.
- وجود تكافؤ بين الأجور التي يحصل عليها العاملين مع إمكانيات الجمعية ومواردها المالية.
- وجود نظام واضح ومعلن يتم في ضوئه تقييم الحوافز المقدمة بشكل دوري ومستمر.

### ✓ بالنسبة لمؤشر التدريب والتطوير:-

- العمل على تدعيم العاملين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والإبداعي.
- وضع خطة بالجمعية تساهم في تطوير قدرات العاملين المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو التنظيمية.

- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتدريب العاملين بالجمعية.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية تراعي الفروق الفردية والنسبية بين العاملين.

#### ✓ بالنسبة لمؤشر تقييم أداء العاملين:-

- وضع نظام التقييم بشكل يحقق إبداع العمل وتوفير بيئة مشجعة على الابتكار.
- وضع نماذج ومعايير محددة وواضحة ومعلنة على أساس من العدالة والموضوعية والشفافية عند تقييم أداء العاملين.
- الاستفادة من نتائج قياس وتقييم أداء العاملين في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وعمل التعديلات اللازمة في خطط الموارد البشرية.
- مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات التقييم .
- وضع طرق وآليات متطورة تساعد على تقويم أساليب العمل.

#### د- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما المتطلبات

#### التكنولوجية لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

أفادت الدراسة أن المتطلبات التكنولوجية لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وتحسين جودة خدماتها, تمثلت فيما يلي:-

#### ✓ بالنسبة لمؤشر عمليات وأنشطة تكنولوجيا المعلومات:-

- توفير بيانات ومعلومات تساهم في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الجمعية.
- توفير شبكة إنترنت داخل الجمعية تسهل حصول المستفيدين على الخدمات المقدمة وتحسن من جودتها.
- استخدام الجمعية لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل تواصل الجمعية مع المستفيدين باستمرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.



- إنشاء وحدة للمعلومات والإحصاءات تكون مشتركة بين الجمعيات وبعضها البعض عن المستفيدين.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل داخل الجمعية.
- ✓ بالنسبة لمؤشر صيانة وتحديث تكنولوجيا المعلومات:-
- توفير الأجهزة التكنولوجية بالجمعية مع صيانة وتحديث هذه الأجهزة باستمرار.
- إنشاء صفحة إلكترونية لها تختص بكل أخبار الجمعية وتحديثها بشكل دوري ومستمر.
- تحديد الاحتياجات التكنولوجية للجمعية.
- إنشاء وحدة ( IT ) داخل الجمعية.
- وضع خطة تراعي التغيرات في البيئة التكنولوجية للجمعية.



هـ- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما المتطلبات المتعلقة بالموارد والإمكانات (المادية والمالية) لإعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

بينت الدراسة أن المتطلبات المتعلقة بالموارد والإمكانات (المادية والمالية) لإعادة هيكلة الجمعيات الأهلية وتحسين جودة خدماتها، تمثلت في الآتي:-

✓ أ- بالنسبة لمؤشر الموارد المادية:-

- توفير المعدات والأجهزة المختلفة (أثاث - أجهزة كمبيوتر - مكاتب) والمناسبة للعمل بالجمعية.
- إيجاد مصادر جديدة تكون متنوعة ومتعددة (التبرعات - الهبات الاشتراكات - المنح) توفر الموارد المادية للجمعية.
- توفير مبنى خاص ومناسب بالجمعية.
- توفير أماكن إنتظار بالجمعية للمستفيدين.

✓ ب- بالنسبة لمؤشر الموارد المالية:-

- وضع نظام رقابي كامل ومكتوب على العمليات المالية.
- وضع نظام محاسبي دقيق وواضح لحساب المصروفات والعائدات الخاصة بالخدمات.
- وضع سياسة مالية تتوافق مع أهداف الجمعية.
- توفير سيولة مالية تغطي كافة احتياجات الجمعية.
- إيجاد موارد ومصادر مالية ثابتة للجمعية.

٣- النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما المعوقات التي تحد من إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية؟

أوضحت الدراسة أن المعوقات التي تحد من تحقيق إعادة الهيكلة بالجمعيات الأهلية, تمثلت فيما يلي:-

#### أ-المعوقات الإدارية:-

- ضعف الاستقرار الإداري بالجمعية.
- ضعف وسائل التواصل على جميع مستويات الجمعية.
- عدم التحديد الدقيق لمهام واختصاصات العاملين والمسؤولين بالجمعية .
- وضع إجراءات معقدة لا تساهم في تحسين عملية تقديم الخدمات .
- عدم تركيز خطط الجمعية وأهدافها على المستفيدين من خدماتها.

#### ب-معوقات تنظيمية:-

- تدخل الاعتبارات 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 - الاستغلال - النفاق - إخفاء المشكلات والأخطاء).
- عدم الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
- عدم توفير بيئة ومناخ تنظيمي صالح للعمل.

#### ج-معوقات بشرية:-

- قلة أو ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين ماديا ومعنويا.
- نقص المهارات الإدارية العاملين واللازمة لإنجاز العمل بالجمعيات.
- عدم الاهتمام بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل الجمعية .
- عدم تكافؤ عدد العاملين بما يتلاءم مع متطلبات العمل وأعبائه.
- بطئ أداء العاملين وإنجازهم للعمل أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين.

**د- معوقات تكنولوجياية:-**

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

**هـ- معوقات خاصة بالموارد والإمكانات المالية والمادية:-**

- نقص التمويل اللازم لتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات.
- ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين ذو خبرة وكفاءة.
- افتقار الجمعية إلى التجهيزات المادية المطلوبة للقيام بأنشطتها.
- عدم اهتمام الجمعية بوضع نظام رقابي ومحاسبي دقيق ومكتوب يقوم بتحقيق التوازن بين المصروفات والعائدات.
- سوء توظيف الموارد المادية الموجودة في الجمعية بشكل مناسب واستثمارها بطريقة ملائمة.
- عدم تعيين وتوفير عاملين لديهم خبرة مالية وقدرة على الإدارة المالية بكفاءة.

**و- معوقات بيئة "مجتمعية":-**

- عدم وجود تعاون وتواصل دائم ومستمر بين الجمعية والجمعيات المحيطة.
- عدم الاهتمام بمعرفة وتحديد الاحتياجات المتجددة والمتنوعة للمجتمع المحيط بها.
- ضعف الثقة المتبادلة بين الجمعية والمجتمع المحلي المحيط بها.



- عدم مواكبة الجمعية لجميع المستجدات والمتغيرات البيئية سواء الداخلية والخارجية.

#### ل- معوقات خاصة بالمستفيدين:-

- عدم وجود توازن بين احتياجات المستفيدين وإمكانيات الجمعية.
- عدم مشاركة المستفيدين في تحديد ما يحتاجون إليه من خدمات.
- عدم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من المستفيدين وأخذها بعين الاعتبار.
- عدم تلبية احتياجات المستفيدين المتجددة.
- عدم دراسة الاحتياجات المتجددة للمستفيدين.

#### م- معوقات خاصة بالخدمات:-

- ضعف جودة الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية.
- عدم وجود متابعة مستمرة ودورية للخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية.
- عدم قيام الجمعية بإستخدام أساليب مناسبة وكافية للإعلان عن خدماتها المختلفة.
- عدم قياس آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة إليهم .
- عدم وجود تخطيط ورؤية مستقبلية عن كيفية تطوير خدمات الجمعية والارتقاء بجودتها.

#### ي- معوقات خاصة بالقيادات:-

- غياب خبرة العمل الأهلي لدى الكثير من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات.
- عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في إبداء آرائهم المختلفة في وضع البرامج المختلفة وإلزامهم بتنفيذ هذه البرامج.

- عدم توفير البرامج والدورات التدريبية المختلفة لثقل وتطوير مهاراتهم المختلفة.
- التساهل في تطبيق الجزاءات المختلفة على العاملين المقصرين في أداء مهامهم.
- الاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للجمعية.
- غموض مفهوم إعادة الهيكلة في أذهان قيادات الجمعية .
- عدم الوصول إلى أهم القرارات المشتركة والمناسبة وتضارب الآراء واختلافها.

#### ٤ - النتائج المرتبطة بالإجابة عن التساؤل الرابع: نتائج الفروق في أبعاد متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية تبعاً لمتغيرات الدراسة:-

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية, فيما يتعلق **بالنوع** , الذكور والإناث, أي أن الذكور والإناث يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية, فيما يتعلق **بالسن**, المراحل العمرية المختلفة لصالح المراحل العمرية الأكبر, وهذا يعني أن عينة الدراسة باختلاف السن يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية.



٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بالنسبة للمحور الأول والمجموع الكلي، وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) بالنسبة للمحور الثاني والثالث من أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بالحالة التعليمية، الحالات التعليمية المختلفة، وباستخدام اختبار شفبه للمقارنات البعدية تبين أن اتجاه الفروق لصالح دراسات عليا .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية، الحالات الاجتماعية المختلفة، وهذا يعني أن عينة الدراسة من حالات اجتماعية مختلفة يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بالمنصب الذي تشغله باختلاف المنصب الذي تشغله بالجمعية ، وهذا يعني أن عينة الدراسة باختلاف المنصب الذي تشغله بالجمعية يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية فيما يتعلق بمدة العمل بالجمعية، باختلاف مدة العمل بالجمعية، وهذا يعني أن عينة الدراسة باختلاف مدة العمل

بالجمعية يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات، باختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات ، وهذا يعني أن عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٨-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بالحصول على الدورات التدريبية، بين الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية وغير الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية،، فيما عدا المحور الثاني توجد فروق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية، أي أن الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية وغير الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما عدا المحور الثاني توجد فروق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية.

٩-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في أبعاد

لا



استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية، باختلاف عدد هذه الدورات، وهذا يعني أن عينة الدراسة باختلاف عدد هذه الدورات يتوافقون على أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية.

١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في البعد الأول والثاني من أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، فيما يتعلق بالمستفيدين من الدورات، بين المستفيدين دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية وغير المستفيدين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في البعد الثالث والمجموع الكلي لصالح غير المستفيدين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية، أي أن المستفيدين من دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية وغير المستفيدين من دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية يتوافقون على البعد الأول والثاني من أبعاد استمارة قياس متطلبات إعادة الهيكلة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في البعد الثالث والمجموع الكلي لصالح غير المستفيدين على دورات تدريبية في إدارة الجمعيات الأهلية.

