

# حاجة منظمة الإرشاد الزراعي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية من وجهة نظر قادة العمل الإرشادي الزراعي

عبد الغني محمد عبد الدايم ناصر و عمرو السيد درويش<sup>١</sup>

## الملخص العربي

يستهدف هذا البحث التعرف على حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كما يراها قادة العمل الإرشادي الزراعي المبحوثين، والتعرف على الأهمية النسبية لأبعاد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المبحوثين، ودراسة العلاقة بين درجة حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبين كل من المتغيرات التنظيمية المستقلة وهي التجديدية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والالتزام التنظيمي، وتم إجراء البحث بأربع محافظات هي كفر الشيخ ومطروح من الوجه البحري، والفيوم وبني سويف من الوجه القبلي، وتم جمع البيانات من شاملة المبحوثين المتمثلين في قادة العمل الإرشادي الزراعي بهذه المحافظات والبالغ عددهم ١٨٥ مبحوثاً، من خلال إستمارة استبيان بالمقابلة الشخصية خلال الفترة من ديسمبر ٢٠٢١ وحتى فبراير ٢٠٢٢، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون بالإضافة إلى التكرار والنسبة المئوية لعرض بيانات البحث، وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- أن أكثر من ثلاثة أرباع قادة العمل الإرشادي الزراعي المبحوثين (٧٧,٣٠٪) قد ذكروا أن مستوى حاجة منظمة الإرشاد الزراعي لإعادة هندسة العمليات كان متوسطاً
- ٢- تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

٣- وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوى ٠,٠١ بين درجة احتياج المنظمة الإرشادية الزراعية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين متغير استخدام التكنولوجيا الحديثة. الكلمات المفتاحية: منظمة، الإرشاد الزراعي، هندسة العمليات الإدارية، قادة العمل الإرشادي الزراعي المقدمة والمشكلة البحثية

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات الجذرية المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية، وخصوصاً في مجال العمل الإداري، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب إدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه.

وتعد عملية التطوير محور الإهتمام والتركيز من قبل المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في مختلف المنظمات، لذا يجب أن تتسم عملية التطوير بالاستمرارية، لتتواءم تلك المنظمات مع التكنولوجيا الحديثة، ويصبح لديها القدرة على البقاء والتنافس في ظل بيئة ديناميكية، فالهدف من إنشاء المنظمات هو تغطية احتياجات المجتمع المتقدم، وتحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (السالم، ٢٠٠٢، ص٢١٥).

إعادة هندسة الأعمال (السلطان، ٢٠٠٣، ص ٣٧)، وقد اصطلح على اختصاره إلى كلمة واحدة هي "الهندرة".

وظهر هذا المصطلح في بداية التسعينيات من القرن الماضي وتحديدًا عام ١٩٩٣ على يد مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما إعادة هندسة المنظمات. ويعني مفهوم الهندرة من وجهة نظرهما (Hammer & Champy, 1993, 14) أن الهندرة تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقية الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العاملين. وتعرف الهندرة بأنها نظام يتم من خلاله تحديد العمليات الرئيسية، ومن ثم إعادة هندستها من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية (Jeal, 2005, p358).

وقد اتفق كل من (Raymon & Bergeon, 1998, p72)

(Sohal and Neill, 1999, p574)

(الشبلي والشنور، ٢٠٠٩، ص ٤٥٥) (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣١٢) على أن الهندرة تعني إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا معلومات الاستخدام الأمثل من قبل العاملين ذوي الكفاءة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة وجودة وسرعة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة الإنتاجية.

فإعادة هندسة العمليات كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، يمكن إستخدامها في جميع أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٩٤).

ويعرفها (Kaufmann & Bee Choo, 2008, p1) على أنها إعادة التفكير الكلي وترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة

ويعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التغيير التنظيمي والذي يعتمد على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهيكل التنظيمية لتحسين أداء المنظمات وزيادة إنتاجيتها ويركز هذا الأسلوب على التغيير الجذري في العمليات داخل المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية كما وكيفا من أجل إرضاء الجمهور المستهدف (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ٣٤٣).

وعليه فإن التطورات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا الحديثة سواء في مجال الإنتاج أو مجال المعلومات والبيانات أدت إلى ضرورة مواكبة المنظمات المعاصرة لتلك التغيرات بما يتلائم مع ما يحدث في البيئة المحيطة بتلك المنظمات من مستجدات وأهمية الارتقاء بمستوى الإنجاز وتطوير أداءها، وتعد منظمة الإرشاد الزراعي أحد أهم المنظمات الرسمية العاملة بالريف كونها المنوط بها التعامل مع الزراع ولها أهميتها في نقل المعلومات لهم وتقديم ما يلزمهم من خدمات في مجال الإنتاج الزراعي، ومع التناقص الحاد والمستمر في أعداد العاملين بها وتطور تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات فهي بحاجة ماسة إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ومهام ووظائف العاملين بها وتشجيع الابتكار والتجديد المستمر من أجل تمكين المنظمة الإرشادية من النمو والتطوير الدائم مما ينعكس أثره على كفاءة وفعالية الأداء وتقديم خدمة متميزة للجمهور الإرشادي، من هنا ظهرت الحاجة إلى إجراء هذا البحث للتعرف على آراء قادة العمل الإرشادي في مدى حاجة المنظمة الإرشادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بها.

### الاستعراض المرجعي

#### مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة"

مصطلح "الهندرة" كلمة عربية جديدة اشتق من كلمتين: هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Reengineering Process Business والذي يشير إلى

البيئة المحيطة وتحقيق تطوير جذري في أداء المنظمة والإبداع والمرونة والجودة.

وذكرت حنان عبد الحليم (٢٠١٤) أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على المنظمة الإرشادية الزراعية ليس فقط تعديلاً إدارياً أو تغييراً في الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة بل إنها منهج للتفكير الابتكاري وإعادة تصميم للعمليات داخل المنظمة، وإحداث تطوير جذري هائل وملمس في مقاييس الأداء الحالية مثل تكلفة الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع، وجودتها، وسرعة تقديمها لتحقيق مستوي عالي من الرضا لدى الجمهور المستهدف.

ومن العرض السابق لمفهوم الهندرة يتضح أنها تركز علي البدء بكلّ شيء جديد للأشطة ذات القيمة، على الجوانب التالية: (١) إعادة التصميم : وجود تصميم غير كفاء ومطلوب تحسينه. (٢) العمليات والإجراءات : ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف. (٣) العمليات الاستراتيجية : ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي. (٤) السرعة : يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين. (٥) التغيير الجذري: التغيير قد يقضى على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية:

اتفق كلاً من (عقيلي ٢٠٠١، ص٩٥) و(الكردي ٢٠١٠، ص٣) و(رفاعي ٢٠٠٦، ص١٣) و(نجم ٢٠١٢، ص٣٤) و(الحمادي ٢٠٠٦، ص١٤٠-١٤٢) على عدة مبادئ وركائز أساسية تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي:

(١) تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بجميع مراحلها وخطواتها من بدايتها وحتى نهايتها. (٢) تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي تساعد على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المنظمة ككلّ من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات

بالمنظمة وتحسين ما هو موجود بالفعل والمهام ذات العلاقة التي تحقق قيمة للعملاء الداخليين وزيادة إنتاجية العمل وتبسيط إجراءاته لخفض التكلفة واختصار الوقت وزيادة الدقة وإدارة المعلومات والحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في المنظمة.

وتعتبر الهندرة هي "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (الحمادي، ٢٠٠٦، ص١٢٤-١٢٧) ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي: أ- أساسي Fundamental: إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركّز على ما ينبغي أن يكون. ب- جذري Radical: هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً. ج- فائق Dramatic: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة. د- العمليات Processes: إن الهندرة تركّز على " العملية " ككلّ متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة .

واتفق كلا من (Cespedes & Paul 1995,p36) و(Stanton and. M ,Hammer, 2000,p25). على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عبارة عن إعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة، مما يؤدي إلى تكيفها مع

### فوائد تطبيق الهندرة:

يرى كلاً من (الحمادي ٢٠٠٦، ص ص ٤٢-٥٠)، (هامر وشامبي ١٩٩٥، ص ١٥٠) و (اللوزي ٢٠٠٢، ص ١٨٣) أن هناك العديد من الفوائد الايجابية لتطبيق الهندرة هي:

(١) دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة توفيراً للوقت، والتكاليف، وتنسيق وتنظيم الأعمال. (٢) تحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، مما يترتب عليه مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل. (٣) زيادة استقلالية الأفراد في أداء المهام، بتشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار. (٤) التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم. (٥) تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية، وبشكل جماعي. (٦) تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، فيصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين. (٧) تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين. (٨) تنفيذ العديد من خطوات العمل في وقت واحد حسب طبيعتها، وبالتالي تقليل وقت إنجاز العمل.

### عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق لنجاح ومن تلك المتطلبات والتي حددها (العتيبي ٢٠٠٢: ص ص ١١-١٣) في الآتي:

(١) **الاستراتيجية:** يجب أن ترتبط عملية إعادة الهندسة ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (٢) **التزام وقناعة الإدارة العليا:** ضرورة فهم واقتناع وتبني الإدارة العليا لبرنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. (٣) **تمكين العاملين:** يعتمد نجاح تطبيق إعادة الهندسة على أهمية تمكين وإدارة الموارد

جميعها بشبكة اتصالات واحدة. (٣) تقوم على أساس نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة واللامركزية في استخدامها. (٤) تقوم الهندرة بدمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. (٥) تفويض السلطة الكافية للعاملين لاتخاذ القرار المناسب بأنفسهم دون اللجوء للرؤوساء وأداء مهام عملهم بكفاءة بعد إجراء هندسة العمليات. (٦) توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات. (٧) تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل. (٨) تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء. (٩) زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

مراحل هندسة العمليات الإدارية : حددها (Manganelli & Klein 1995,p139) في الآتي:

أ- **التحضير:** يتم تهيئة وتنظيم وإعداد العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشمل (التكليف الإداري والتنظيم وتشكيل فريق ودستور العمل). ب- **التحديد :** يتم تحديد العمليات التي ستخضع للهندرة وكذلك تحديد مستويات الأداء وأنشطة القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة. ج- **الرؤية :** وضع رؤية متكاملة لتحقيق الانجاز، ومراعاة وضوح أهداف الهندرة وذلك من خلال فهم هيكل ومسار العمليات، وتحديد مقاييس ودوافع الأداء. د- **التصميم التقني والاجتماعي:** وضع تصميم تقني للعمليات لتحقيق الرؤية، وإدارة المعلومات، وتحديد البدائل، وتصميم الرقابة، وتنظيم بيئة الموارد البشرية للمنظمة فهو تصميم اجتماعي يحدد الأبعاد الإنسانية والنفسية لإسلوب الهندرة عن طريق وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز وبرنامج تدريب جديد. هـ- **التحول :** وتبدأ بتنفيذ التصميمين الاجتماعيين والفنيين وتتضمن إعداد أشكال العمل والبيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامج جاهزة أو إعداد برامج جديدة عن طريق تقييم أداء العاملين، اختبار النظام، والتصحيح والتحول.

التغيير. ٤) عدم وضوح المفاهيم للعاملين والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.

٥) وضع أهداف غير واقعية وغير صحيحة لا يمكن تحقيقها ولا تصلح لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة. ٦) إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة. ٧) غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين مما يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان والذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة. ٨) الإسراع في عملية تطبيق الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة). ٩) استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية. ١٠) القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة. ١١) عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

#### الدراسات السابقة

١. دراسة الخواجيا (٢٠٠٨) بعنوان "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن"، وكانت أهم أهداف الدراسة تطوير نموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وقد تم استخدام المنهج المسحي، وجمعت البيانات من عينة بلغت ٢٥٠ مبحوثاً من العاملين والعاملات في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وكانت أهم النتائج هي تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور أساسية هي: عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية، كما كان هناك معنوية لتقديرات العاملين وتعزى للجنس في درجة

البشرية وتفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، والتخلي عن النمط البيروقراطي السائد مما يؤدي لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين. ٤) الاتصال: يعد تبني الإدارة لقنوات الاتصال الفعال والمستمر مع العاملين بالمنظمة هو أحد العناصر الأساسية المساعدة خلال تنفيذ مراحل عملية إعادة الهندسة لمختلف المستويات الإدارية مما يساعد على تقبل العاملين للتغيرات المترتبة على تنفيذ الهندرة. ٥) الاستعداد للتغيير: الاستعداد للتغيير هو أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة والذي يتضمن الرغبة في تغيير الوضع الحالي وإدخال تغييرات في الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق. ٦) تكنولوجيا المعلومات: أدت التطورات المتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بالمنظمة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات للحفاظ على بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها.

#### معوقات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

نظراً لحدائثة مفهوم ومنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية توجد مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشله كما أوضحها (رفاعي ٢٠٠٦، ص ٢٦) في النقاط التالية:

١) تركز الإدارة العليا على تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة. ٢) قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. ٣) إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية

من الوجه القبلي والبالغ عددهم ١٤٠ مبحوث، وكانت أهم نتائج البحث فيما يتعلق بأراء قادة العمل الإرشادي بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث أن المنظمة الإرشادية في حاجة إلى تطبيق إسلوب الهندرة لزيادة الإنتاجية وتقديم خدمة إرشادية جيدة للزراع، وأن أهم عوامل نجاح تطبيق إسلوب (الهندرة) في المنظمة الإرشادية هي توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبهم، وتوفير أنظمة تكنولوجيا لتبادل المعلومات، وتوفير الأجهزة الحديثة والامكانات المادية اللازمة، وأن أهم معوقات تطبيق الهندرة هي عدم وجود كوادر مؤهلة كافية لإجراء عملية الهندرة، وضعف ميزانية العمل الإرشادي وإرتفاع تكاليف عملية الهندرة.

#### أهداف البحث

إتساقا مع العرض السابق لمشكلة البحث فقد تحددت الأهداف فيما يلي:

- ١) تحديد مستوى حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق إسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر قادة العمل الإرشادي المبحوثين .
- ٢) التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد إسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المبحوثين .
- ٣) تحديد العلاقة بين درجة حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق إسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين كل من المتغيرات التنظيمية المستقلة التالية (التجديدية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والالتزام التنظيمي) وذلك من وجهة نظر المبحوثين .

#### الأهمية التطبيقية للبحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى أنه يلفت نظر المسؤولين عن العمل الإرشادي بمصر إلى أهمية تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة الإرشادية ومدى حاجتها لذلك لمواكبة التقدم الهائل الحادث في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات وما يحيط بالبيئة

التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم توجد فروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة، وظهرت فروق معنوية تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك لصالح العاملين الذين خبرتهم خمس سنوات فأقل .

٢. دراسة المنشئة (٢٠٠٩) بعنوان "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، واستهدفت الدراسة التعرف على انعكاسات إعادة هندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وأثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة خدمات بلدية الخليل وانعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل. وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وجمعت البيانات من عينة بلغت ١٣٧ مبحوثا، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة الى إعادة صياغة، وحاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

٣. بحث عبد الحليم و إمام (٢٠١٩) بعنوان "آراء قادة العمل الإرشادي الحكومي ببعض محافظات مصر في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة الإرشادية الزراعية" واستهدف البحث التعرف على آراء قادة العمل الإرشادي الحكومي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية الحكومية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وعوامل نجاح تطبيق هذا الإسلوب، وكذلك معوقات تطبيقه في المنظمة الإرشادية الزراعية، وجمعت البيانات من شاملة قادة العمل الإرشادي بمحافظة الدقهلية والقليوبية من الوجه البحري، والفيوم وبني سويف

(أ)تبسيط إجراءات العمل: ويقصد بها في هذا البحث تقليل أخطاء العمل بإجراء التعديلات اللازمة على بعض المهام القائمة وطرق الاتصال بين العاملين والإدارة مع تيسير التواصل بين الجمهور المستهدف وبين الإرشاد الزراعي، والحفاظ على أي تطوير تم وثبت فاعليته، وتم قياس هذا البعد من خلال سؤال المبحوث ١٠ عبارات تشير الى مدى حاجة المنظمة الإرشادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتقليل وقت إنجاز العمل، وأن تطبيق هذا الأسلوب يقلل من أخطاء العمل، وضرورة تطبيق أسلوب الهندرة لتسهيل التواصل بين الزراع وبين الإرشاد الزراعي، وحاجة بعض المهام القائمة حاليا إلى تعديل، وأن يتم تصميم جميع الأعمال في المنظمة الإرشادية بشكل دقيق وعلمي، وضرورة الحفاظ على التطويرات الحادثة والتي ثبتت فاعليتها، وحاجة طرق الاتصال بين العاملين والإدارة إلى التطوير، وضرورة اهتمام المنظمة الإرشادية بتأهيل العاملين بها لمواكبة متطلبات المهام الجديدة، وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق أسلوب الهندرة، وأن أهم نتائج تطبيق الهندرة هو التغلب على معوقات العمل وزيادة الإنتاجية للمنظمة الإرشادية.

(ب)تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع: ويقصد بها تقديم خدمة إرشادية متميزة للزراع من خلال تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للزراع إضافة إلى الاستجابة السريعة لحل مشاكلهم في الوقت المناسب. وتم قياس هذا البعد من خلال سؤال المبحوث ١١ عبارة تشير الى إسهام تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور، وأن يكون هناك سهولة في اتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين، وأهمية تقديم الخدمة الإرشادية للزراع في الوقت المناسب، وسرعة تقديم الحلول العملية لمشاكل الجمهور المستهدف، وتقديم خدمة إرشادية جيدة لتحقيق رضا الزراع، وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة

الخارجية للتنظيم الإرشادي من تغيير وأهمية الارتقاء بمستوى أدائه فيما يقدمه من خدمات للزراع والشباب والمرأة الريفية وتحقيق أهدافه وزيادة فاعليته من خلال تطبيق أسلوب ومفهوم جديد للتطوير وهو الهندرة - وهو من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة- حيث يساعد تطبيق مثل هذا المفهوم المنظمات المختلفة في التعرف على جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة، والموارد البشرية والمادية، كما يمنح صلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح وزيادة التزامهم تجاه منظماتهم، وهو في هذه الحالة يحقق الاهتمام بتقديم خدمة إرشادية متميزة للجمهور المستهدف من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحديث الدائم والمستمر في أساليب وأدوات أداء العمل، فتصبح المنظمة الإرشادية أكثر إنتاجية وتزداد فاعلية المنظمة ككل. إضافة إلى أن هذا البحث يعد إضافة علمية جديدة لما سبقه من بحوث في مجال دراسة الهيكل التنظيمي وإثراء في مجال البحث العلمي حيث يقدم للباحثين إضافة حول مفهوم جديد هو إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### الطريقة البحثية

#### ١-التعريفات الإجرائية

- قادة العمل الإرشادي: ويقصد بهم في هذا البحث هم العاملون بالإدارة العامة للإرشاد الزراعي بالمحافظات المدروسة والمتمثلون في مديري الإرشاد الزراعي بمديريات الزراعة ورؤساء الأقسام بالإدارة والأخصائيين ثم رؤساء أقسام الإرشاد على مستوى المراكز الإدارية.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): ويقصد بها في هذا البحث ما يستجيب به المبحوث لأربعة أبعاد تعبر عن هذا المتغير تشير إلى تبسيط إجراءات العمل بالمنظمة الإرشادية، وتحسين جودة الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع، وتحسين صورة العاملين بالإرشاد الزراعي، وفهم وإدراك العمليات الإدارية والذي يتكون من ٣٩ عبارة تغطي هذا الأبعاد الأربعة لهذا المتغير هي:

الهرم التنظيمي لتقليل ازدواجية العمل بالمنظمة الإرشادية، وسهولة التواصل فيها بين المستويات الإدارية المختلفة إضافة لتهيئة الظروف المادية المحيطة بها لمساعدة العاملين على التعلم والاستيعاب، ومعرفتهم بأساليب إنجاز العمل والاهتمام بإشراك العاملين بها في صنع القرار وتم قياس هذا البعد من خلال سؤال المبحوث ٨ عبارات تشير الى أن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي الى مشاركة العاملين بالتنظيم الإرشادي في صنع القرار، وأهمية التركيز على معرفة أساليب إنجاز العمل، وإيجاد بيئة تنظيمية يسهل فيها التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتهيئة الظروف المادية المحيطة بالمنظمة الإرشادية لمساعدة العاملين على التعلم والاستيعاب، وتقليل ازدواجية العمل بالمنظمة الإرشادية، والإسهام في تغيير البنية التنظيمي للإرشاد الزراعي، وتغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن الهرم التنظيمي، وعدم فاعلية تقسيم العمل بالمنظمة الإرشادية في الوقت الراهن.

ويستجيب المبحوث على كل عبارة في كل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة علي مدرج من أربع فئات هي موافق بشدة، وموافق، وموافق لحد ما، وغير موافق، ويحصل المبحوث على درجات ٤ - ٣ - ٢ - ١ على الترتيب قرين كل استجابة إذا كانت العبارات إيجابية وعددها ٣٥ عبارة، بينما يحصل على درجات ١ - ٢ - ٣ - ٤ إذا كانت العبارات سلبية وعددها ٤ عبارات .

- **المتغيرات المستقلة:** وتشمل ثلاث متغيرات تنظيمية وهي على التوالي: **التجديدية** ويتكون من ١٠ عبارات، **واستخدام التكنولوجيا الحديثة** ويتكون من ٩ عبارات، **والالتزام التنظيمي** ويتكون من ١٤ عبارة، ويستجيب المبحوث على هذه العبارات للمتغير الأول والثاني (يحدث هذا السلوك دائما، أحيانا، نادرا) ويحصل على درجات ٣ - ٢ - ١ على الترتيب قرين كل استجابة إذا كانت العبارات إيجابية، في حين يحصل على درجات ١ - ٢ - ٣ إذا كانت العبارات سلبية، وفيما

الإرشادية للزراع ، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج للزراع، وتقديم المستحدثات للزراع التي تلائم احتياجاتهم، وتقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للزراع، وتقليل زيارات الزراع للجمعية الزراعية أو المركز الإرشادي، وتقليل الإجراءات الروتينية لتقديم الخدمة للزراع.

**(ج) تحسين صورة العاملين:** ويقصد بها في هذا البحث ما توليه منظمة الإرشاد الزراعي من اهتمام بالعاملين بها من خلال رفع كفاءتهم في أداء العمل وحل المشكلات التي تواجههم بتدريبهم على التغييرات التي تحدثها المنظمة إضافة الى تشجيعهم على الالتزام بمواعيد العمل بما يضمن ولاء العاملين للمنظمة الإرشادية مما ينعكس أثره على اتقان وإنتاجية للعمل وتم قياس هذا البعد من خلال سؤال المبحوث ١٠ عبارات توضح أن تطبيق أسلوب الهندرة يسهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة الإرشادية، وإحداث توتر للعاملين بالتنظيم الإرشادي وانخفاض في معنوياتهم نتيجة لزيادة متطلبات جودة العمل، ووجود درجة من الوضوح والثقة بين العاملين بالمنظمة الإرشادية، وضرورة تدريب العاملين على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية، وأن يصبح العاملون بالتنظيم الإرشادي على درجة كبيرة من السرعة والكفاءة في معالجة المشكلات التي تواجههم، وأهمية تشجيع العاملين على الالتزام بمواعيد وأماكن العمل، وسهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات الزراع، وزيادة حماس ونشاط العاملون بالتنظيم الإرشادي لأداء العمل، وزيادة الحاجة لمزيد من الجهد المبذول من قبل العاملين لإنجاز اعمالهم، وأن هذا التغيير من الممكن أن يؤدي الى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي.

**(د) فهم وإدراك العمليات الإدارية:** ويقصد به في هذا البحث ما تقوم به المنظمة الإرشادية من تغيير للبنية التنظيمي لها مع تغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن



لتقليل وقت إنجاز العمل. **البعد الثاني:** تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع، وتشمل ١١ عبارة تشير على مدى إسهام تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور. **البعد الثالث:** تحسين صورة العاملين، ويشمل ١٠ عبارات توضح إلى أي مدى يسهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين صورة العاملين الإرشاديين أمام جمهور المسترشدين. **البعد الرابع:** فهم وإدراك العمليات الإدارية، ويشمل ٨ عبارات تشير إلى مدى إسهام تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مساعدة العاملين الإرشاديين لفهم العمليات الإدارية.

وقد جمعت بيانات البحث خلال الفترة من ديسمبر ٢٠٢١ إلى فبراير ٢٠٢٢ م، وتم استخدام التكرار والنسبة المئوية ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون لعرض وتحليل بيانات البحث.

### النتائج البحثية ومناقشتها

**أولاً: تحديد مستوى حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر قادة العمل الإرشادي المبحوثين.**

اتضح من النتائج بجدول رقم (١) أن أكثر من ثلاث أرباع قادة العمل الإرشادي المبحوثين (٧٧,٣٠٪) قد ذكروا أن مستوى حاجة منظمة الإرشاد الزراعي لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان متوسطاً، في حين ذكر حوالي ١٨٪ أن مستوى الاحتياج كان مرتفعاً.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن المنظمة الإرشادية تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمكوناتها الأربعة حتى يمكنها مواكبة التغيير الحادث سواء في البيئة الداخلية الذي ربما يرجع إلى انخفاض معدل الإنتاج وقلّة أعداد العاملين بها، أو حدوث تغييرات في البيئة الخارجية تكنولوجية واقتصادية وثقافية واجتماعية، وذلك من خلال تبسيط إجراءات العمل باتخاذ مايلزم من تعديلات على مهام العمل، وهذا يتطلب

يتعلق بمتغير **الالتزام التنظيمي** يستجيب المبحوث على مدرج من ثلاث فئات موافق، سيان، غير موافق ويحصل على درجات ٣- ٢- ١ قرين كل استجابة إذا كانت العبارات إيجابية، بينما يحصل على درجات ١- ٢- ٣ إذا كانت العبارات سلبية.

### الفرض الاحصائي:

لتحقيق هدف البحث الثالث تم صياغة الفرض الإحصائي التالي:-

لا توجد علاقة إرتباطية بين درجة حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين كل من المتغيرات التنظيمية المستقلة التالية: التجديدية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والالتزام التنظيمي.

### ٢- منطقة وشاملة البحث:

تم إجراء هذا البحث بأربع محافظات هي كفر الشيخ ومطروح من الوجه البحري، والفيوم وبني سويف من الوجه القبلي. وقد تم جمع بيانات البحث من قادة العمل الإرشادي الزراعي (مديري الإرشاد الزراعي بمديريات الزراعة ومديري المراكز الإرشادية على مستوى المحافظة ورؤساء الجمعيات الزراعية) بمحافظة البحري والبالغ عددهم ١٨٥ مبحوثاً موزعين على حسب تواجدهم بمحافظة البحري حيث بلغ عددهم ٣٦، ٧٠، ٣٩، ٤٠ مبحوثاً على الترتيب بالمحافظات المذكورة.

### ٣- أسلوب جمع وتحليل البيانات:

هذا البحث من البحوث الاستكشافية، وقد تم جمع بيانات البحث من خلال إستمارة إستبيان بالمقابلة الشخصية واشتملت استمارة الاستبيان على قسمين: أولاً: المتغير التابع وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والذي يتكون من ٣٩ عبارة تغطي أربعة أبعاد هي: **البعد الأول:** تبسيط إجراءات العمل، وتشمل ١٠ عبارات تشير إلى مدى حاجة المنظمة الإرشادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تحسين وجودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور المستهدف وزيادة ارتباطهم (٣.٤٥)، يليها "تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يسهم في سهولة اتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين (٣.٣٥)"، ثم "يؤدي تطبيق أسلوب (الهندرة) إلى تقليل الإجراءات الروتينية لتقديم الخدمة للزراع (٣.٣٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة "يساعد تطبيق (الهندرة) على تقليل زيارات الزراع للجمعية الزراعية أو المركز الإرشادي (٢.٨٥)"، **جد: أما بالنسبة لأهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحسين صورة العاملين**

تبين من نتائج البحث أن القادة الإرشاديين الزراعيين المبحوثين كانت أراؤهم بنسب مختلفة ما بين ( ٥٥.٧٪ - ٤٠.٠٪) وهي مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة الدرجة المتوسطة كالتالي: أنه من الضروري تدريب العاملين على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية (٣.٥٠)، ثم "تطبيق أسلوب الهندرة يجعل العاملون بالتنظيم الإرشادي على درجة كبيرة من السرعة والكفاءة في معالجة المشكلات التي تواجههم (٣.٣٣)، ثم "تطبيق (الهندرة) سيخلق جو من الوضوح والثقة بين العاملين بالمنظمة الإرشادية (٣.٣٠)، وجاء في الترتيب الأخير "أن التغيير يؤدي الى ترك العاملين لعلمهم مهما كان موقعهم الوظيفي (٢.٧٩)، **د: وأما بالنسبة لأهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودوره في فهم وإدراك العمليات الإدارية:** تبين من نتائج البحث أن القادة الإرشاديين الزراعيين المبحوثين كانت أراؤهم بنسب مختلفة ما بين (٤٠.٠٪ - ١٩.٥٪) وهي مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة الدرجة المتوسطة كالتالي: تؤدي الهندرة إلى تهيئة الظروف المادية المحيطة بالمنظمة الإرشادية لمساعدة العاملين على التعلم والاستيعاب (٣.٢٩)، وجاء في المرتبة الثانية "أن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي الى التركيز على معرفة أساليب إنجاز العمل (٣.٢٨)، ثم "أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى إيجاد بيئة

تطوير أداء العاملين الإرشاديين ورفع كفاءتهم وتقليل إزدواجية العمل بالمنظمة الإرشادية الزراعية.

#### جدول رقم ١. مستوى حاجة المنظمة الإرشادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

مدى حاجة	تكرار	%
مستوى منخفض (٦٤ - ١٠٠) درجة	٩	٤,٨٦
مستوى متوسط (١٠١ - ١٣٦) درجة	١٤٣	٧٧,٣٠
مستوى مرتفع (١٣٧ فأكثر) درجة	٣٣	١٧,٨٤
الإجمالي	١٨٥	١٠٠

المصدر: حسب من إستمات الإستمات

ولمزيد من الإيضاح، فقد تم عرض مفصل بتوزيع قادة العمل الإرشادي الزراعي المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم في مستوى حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). والتي تضم أربعة أبعاد كما هو موضح بجدول (٢)، **أ: تبسيط إجراءات العمل** - حيث تبين من نتائج البحث أن القادة الإرشاديين الزراعيين المبحوثين يرون أهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في العمل الإرشادي في تبسيط إجراءات العمل بنسب مختلفة ( ٥٥,١٪ - ٣٩,٥٪) وهي مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة الدرجة المتوسطة كالتالي: تأهيل العاملين بالتنظيم الإرشادي ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات المهام الجديدة (٣,٤٩)، يليها احتياج المنظمة الإرشادية لإسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتقليل وقت إنجاز العمل وتقديم الخدمة الإرشادية بشكل أسرع (٣,٤٦)، ثم "أن تطبيق هذا أسلوب الهندرة يقلل من أخطاء العمل (٣,٤١)، وجاء في المرتبة الأخيرة مساهمة الهندرة في الحفاظ على التطويرات في المستقبل وتثبيتها إذا ما ظهرت فاعليتها (٢,٩٣)، **ب: فيما يتعلق بجودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور:** فقد تراوحت نسبة أهمية مكوناتها ما بين ( ٥٢.٤٪ - ٢٧.٦٪) وهي مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة الدرجة المتوسطة كالتالي: "سهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في

جدول ٢. توزيع قادة العمل الإرشادي الزراعي المبحوثين وفقا لوجهة نظرهم في مستوى حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

م	العبـارات	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		متوسط الوزن المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
<u>أ: تبسيط إجراءات العمل</u>											
١	تحتاج المنظمة الإرشادية لإسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتقليل وقت إنجاز العمل وتقديم الخدمة الإرشادية بشكل أسرع	٩٧	٥٢,٤	٧٩	٤٢,٧	٧	٣,٨	٢	١,١	٣,٤٦	٢
٢	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تقليل اخطاء العمل.	٩٠	٤٨,٦	٨٢	٤٤,٣	١٢	٦,٥	١	٠,٥	٣,٤١	٣
٣	يؤدي تطبيق أسلوب (الهندرة) الى سهولة التواصل بين الزراع وبين منظمة الإرشاد الزراعي.	٧٩	٤٢,٧	٨٧	٤٧,٠	١٦	٨,٦	٣	١,٦	٣,٣١	٥
٤	تم تصميم جميع الأعمال في المنظمة الإرشادية بشكل دقيق وعلمي	٥٠	٢٧,٠	٨٠	٤٣,٢	٤٨	٢٥,٩	٧	٣,٨	٢,٩٣	١٠
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تطوير طرق الاتصال بين العاملين بالتنظيم الإرشادي وبين الإدارة.	٧٢	٣٨,٩	١٠٠	٥٤,١	١٢	٦,٥	١	٠,٥	٣,٣١	٦
٦	تأهيل العاملين بالتنظيم الإرشادي ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات المهام الجديدة	١٠٢	٥٥,١	٧٣	٣٩,٥	٩	٤,٩	١	٠,٥	٣,٤٩	١
٧	يعتبر التغلب على معوقات العمل وزيادة الإنتاجية من أهم نتائج تطبيق (الهندرة) على المنظمة الإرشادية.	٧٣	٣٩,٥	٩٢	٤٩,٧	١٨	٩,٧	٢	١,١	٣,٢٧	٧
٨	من أهم مميزات تطبيق أسلوب (الهندرة) هو تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإرشادي.	٦٨	٣٦,٧	٩٧	٥٢,٤	١٧	٩,٢	٣	١,٦	٣,٢٤	٩
٩	بعض المهام الموجودة حاليا بالتنظيم الإرشادي الزراعي تحتاج الى تطوير.	٨٤	٤٥,٤	٨٣	٤٤,٩	١٨	٩,٧	-	-	٣,٣٦	٤
١٠	يتم الحفاظ على التطويرات في المستقبل وتثبيتها اذا ما ظهرت فاعليتها	٧٣	٣٩,٥	٩٤	٥٠,٨	١٠	٥,٤	٨	٤,٣	٣,٢٥	٨
<u>ب: جودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور الإرشادي (الزراع والشباب الريفي المرأة الريفية)</u>											
١١	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين وجودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور المستهدف وزيادة إرتباطهم	٩٧	٥٢,٤	٧٥	٤٠,٥	١٢	٦,٥	١	٠,٥	٣,٤٥	١
١٢	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يسهم في سهولة اتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين	٨١	٤٣,٨	٩٠	٤٨,٦	١٢	٦,٥	٢	١,١	٣,٣٥	٢
١٣	يساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تقديم الخدمة الإرشادية للزراع في الوقت المناسب.	٦٨	٣٦,٨	٩٣	٥٠,٣	٢١	١١,٤	٣	١,٦	٣,٢٢	٧
١٤	يؤدي تطبيق أسلوب (الهندرة) الى سرعة تقديم الحلول العملية والمناسبة لمشاكل الجمهور المستهدف.	٧٣	٣٩,٥	٩٣	٥٠,٣	١٥	٨,١	٤	٢,٢	٣,٢٧	٦
١٥	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يساعد في تقديم خدمة إرشادية جيدة لتحقيق رضا الجمهور الإرشادي.	٦٣	٣٤,١	٩٤	٥٠,٨	٢٥	١٣,٥	٣	١,٦	٣,١٧	٩
١٦	تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة الإرشادية للزراع هو أحد نتائج تطبيق الهندرة.	٨١	٤٣,٨	٨٠	٤٣,٢	٢٠	١٠,٨	٤	٢,٢	٣,٢٩	٥
١٧	يؤدي تطبيق الهندرة الى تقديم برامج إرشادية للزراع تقلل التكاليف وتسهم في زيادة الانتاج لديهم.	٧٨	٤٢,٢	٨٥	٤٥,٩	٢٠	١٠,٨	٢	١,١	٣,٢٩	٤
١٨	تطبيق أسلوب الهندرة يسهم في تقديم المستحدثات للزراع التي تلائم إحتياجاتهم.	٦٣	٣٤,١	٨٩	٤٨,١	٣١	١٦,٨	٢	١,١	٣,١٥	١٠
١٩	من أهم أهداف تطبيق أسلوب الهندرة هو تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور المستهدف.	٦٣	٣٤,١	١٠٠	٥٤,١	٢١	١١,٤	١	٠,٥	٣,٢٢	٨

## تابع جدول ٢.

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		الدرجة المتوسطة	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
٢٠	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) الى تقليل الإجراءات الروتينية لتقديم الخدمة للزراع	٧٤	٤٠,٠	٩٨	٥٣,٠	١١	٥,٩	٢	١,١	٣,٣٢	٣
٢١	يساعد تطبيق (الهندرة) على تقليل زيارات الزراع للجمعية الزراعية أو المركز الإرشادي.	٥١	٢٧,٦	٧١	٣٨,٤	٤٨	٢٥,٩	١٥	٨,١	٢,٨٥	١١
٢٢	ج: تحسين صورة العاملين	٥٦	٣٠,٣	٩٤	٥٠,٨	٣٠	١٦,٢	٥	٢,٧	٣,٠٩	٧
٢٣	تسهل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في زيادة ولاء العاملين للمنظمة الإرشادية.	٨٠	٤٣,٢	٣٦	١٩,٥	٣٨	٢٠,٥	٣١	١٦,٨	٢,٨٩	٩
٢٤	تؤدي عملية الهندرة الى إحداث توتر للعاملين بالتنظيم الإرشادي وانخفاض في معنوياتهم نتيجة لزيادة متطلبات جودة العمل.	٧٢	٣٨,٩	٩٨	٥٣,٠	١٣	٧,٠	٢	١,١	٣,٣٠	٣
٢٥	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) سيخلق جو من الوضوح والثقة بين العاملين بالمنظمة الإرشادية.	١٠٣	٥٥,٧	٧٢	٣٨,٩	٩	٤,٩	١	٠,٥	٣,٥٠	١
٢٦	من الضروري تدريب العاملين على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية	٨٤	٤٥,٤	٨٣	٤٤,٩	١٤	٧,٦	٤	٢,٢	٣,٣٣	٢
٢٧	تطبيق أسلوب الهندرة يجعل العاملون بالتنظيم الإرشادي على درجة كبيرة من السرعة والكفاءة في معالجة المشكلات التي تواجههم .	٧٤	٤٠,٠	٣٠	١٦,٢	٥٠	٢٧,٠	٣١	١٦,٨	٢,٧٩	١٠
٢٨	يؤدي التغيير الى ترك العاملين لمعلم مهما كان موقعهم الوظيفي	٧٩	٤٢,٧	٨١	٤٣,٨	٢١	١١,٤	٤	٢,٢	٣,٢٧	٥
٢٩	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يشجع العاملين على الالتزام بمواعيد وأماكن العمل	٧٥	٤٠,٥	٩٢	٤٩,٧	١٥	٨,١	٣	١,٦	٣,٢٩	٤
٣٠	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة الى سهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات الزراع	٦٩	٣٧,٣	٩٥	٥١,٤	٢٠	١٠,٨	١	٠,٥	٣,٢٥	٦
٣١	يسهم تطبيق الهندرة في زيادة حماس ونشاط العاملون بالتنظيم الإرشادي لأداء العمل.	٥٤	٢٩,٢	٨١	٤٣,٨	٢٩	١٥,٧	٢١	١١,٤	٢,٩١	٨
٣٢	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يحتاج لزيادة الجهد المبذول من قبل العاملين لتجاوز اعمالهم.	٦٥	٣٥,١	٩٥	٥١,٤	٢١	١١,٤	٤	٢,٢	٣,١٩	٤
٣٣	د: فهم وإدراك العمليات الإدارية	٧٣	٣٩,٥	٩١	٤٩,٢	٢١	١١,٤	-	-	٣,٢٨	٢
٣٤	يساعد تطبيق أسلوب الهندرة في مشاركة العاملين في صنع القرار	٦٦	٣٥,٧	٩٨	٥٣,٠	٢٠	١٠,٨	١	٠,٥	٣,٢٤	٣
٣٥	يؤدي تطبيق الهندرة الى معرفة أساليب إنجاز العمل.	٧٤	٤٠,٠	٩٣	٥٠,٣	١٥	٨,١	٣	١,٦	٣,٢٩	١
٣٦	يؤدي تطبيق الهندرة الى إيجاد بيئة تنظيمية يسهل فيها التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	٥٩	٣١,٩	٨٦	٤٦,٥	٣٤	١٨,٤	٦	٣,٢	٣,٠٧	٦
٣٧	تهيئة الظروف المادية المحيطة بالمنظمة الإرشادية لمساعدة العاملين على التعلم والاستيعاب.	٦٩	٣٧,٣	٧٤	٤٠,٠	٣٤	١٨,٤	٨	٤,٣	٣,١٠	٥
٣٨	يقلل تطبيق (الهندرة) من ازدواجية العمل بالمنظمة الإرشادية .	٣٦	١٩,٥	٧٣	٣٩,٥	٥٢	٢٨,١	٢٤	١٣,٠	٢,٦٥	٨
٣٩	تسهل تطبيق الهندرة في تغيير البنين التنظيمي للإرشاد الزراعي.	٧٠	٣٧,٨	٥١	٢٧,٦	٤٤	٢٣,٨	٢٠	١٠,٨	٢,٩٢	٧
٣٨	يؤدي تطبيق الهندرة الى تغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن الهرم التنظيمي	٣٦	١٩,٥	٧٣	٣٩,٥	٥٢	٢٨,١	٢٤	١٣,٠	٢,٦٥	٨
٣٩	تعتبر طريقة تقسيم العمل بالمنظمة الإرشادية غير فعالة	٧٠	٣٧,٨	٥١	٢٧,٦	٤٤	٢٣,٨	٢٠	١٠,٨	٢,٩٢	٧

ثانيا: التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المبحوثين

أوضحت نتائج البحث بجدول (٣) أن تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً

تنظيمية يسهل فيها التواصل بين المستويات الإدارية المختلف (٣.٢٤)، وجاء في المرتبة الأخيرة أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى تغيير مهام الإدارات الموجودة ضمن الهرم التنظيمي (٢.٦٥).

أ- وجود علاقة معنوية عكسية عند ٠,٠٥ بين مكون تبسيط إجراءات العمل وبين متغير الالتزام التنظيمي ، وكانت العلاقة معنوية عند مستوى ٠,٠١ مع متغير استخدام التكنولوجيا الحديثة، بينما لا توجد معنوية مع التجديدية.

ب- اتضح من النتائج وجود علاقة معنوية عكسية عند مستوى ٠,٠٥ بين مكون "تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع" وبين "الالتزام التنظيمي" ، في حين كانت العلاقة معنوية عند ٠,٠١ مع متغير "استخدام التكنولوجيا الحديثة"، وعدم وجود علاقة مع "التجديدية".

ج- أشارت النتائج الى وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوى ٠,٠٥ بين مكون "تحسين صورة العاملين" وبين كلاً من متغيري "الالتزام التنظيمي" و "استخدام التكنولوجيا الحديثة"، وعدم وجود علاقة مع "التجديدية".

د- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية عند مستوى ٠,٠١ بين مكون "فهم وإدراك العمليات الإدارية" وبين كلاً من متغيري "الالتزام التنظيمي" و "استخدام التكنولوجيا الحديثة"، وعدم وجود علاقة مع "التجديدية".

أراء المبحوثين، يليها تحسين صورة العاملين، ثم فهم وإدراك العمليات الإدارية، وأخيراً تبسيط إجراءات العمل، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية التركيز على المنتج النهائي للعمل الإرشادي وهو تقديم خدمة إرشادية متميزة للزراع بما يؤدي إلى تحسين صورة العاملين الإرشاديين أمام الزراع ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة الإرشادية وتنمية مهاراته وتأهيله لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لما له من دور كبير في نجاح تلك العملية من عدمه، والعمل الدؤوب لتهيئة الظروف المادية المحيطة بها لمساعدة العاملين وإشراكهم في صنع القرارات سعياً للهدف المنشود وهو تقديم خدمة إرشادية متميزة للزراع والإستجابة السريعة لمشكلاتهم.

ثالثاً: تحديد العلاقة بين درجة حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين كل من المتغيرات التنظيمية المستقلة التالية (التجديدية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والالتزام التنظيمي) وذلك من وجهة نظر المبحوثين :

اتضح من النتائج بجدول رقم (٤) ما يلي:

جدول ٣. الأهمية النسبية لأبعاد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المبحوثين

م	أبعاد الهندرة	متوسط الوزن المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
١	تبسيط إجراءات العمل	٢,٩٦	٤
٢	تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع	٣,٢٣	١
٣	تحسين صورة العاملين	٣,١٦	٢
٤	فهم وإدراك العمليات الإدارية	٣,٠٩	٣

المصدر: حسب من إستمارة الإستبيان

جدول رقم ٤. العلاقة بين درجة حاجة المنظمة الإرشادية لتطبيق الهندرة وبين المتغيرات المستقلة

م	أبعاد الهندرة	الالتزام التنظيمي	استخدام التكنولوجيا الحديثة	التجديدية
١	تبسيط إجراءات العمل	*٠,١٤٨-	**٠,٢٦٤	٠,٠٥١
٢	تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع	*٠,١٥٧-	**٠,٢١٩	٠,٠٤٧-
٣	تحسين صورة العاملين	*٠,١٧٨	*٠,١٤٩	٠,٠٧١
٤	فهم وإدراك العمليات الإدارية	**٠,٢١١-	**٠,٢١٩	٠,٠٣٣
٥	الإجمالي	٠,٠٢٦	**٠,٢٦٢	٠,١١٦-

\*معنوي عند المستوى الإحصائي ٠,٠٥

المصدر حسب من إستمارة الإستبيان

\*\*معنوي عند المستوى الإحصائي ٠,٠١

العنبي، صبحي (٢٠٠٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان.

القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الكردي، أحمد (٢٠١٠)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث منشور،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/30/10/2022>

اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

النتشة، حازم عبد العزيز داود (٢٠٠٩)، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

حريم، حسين (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ديسلر، جاري (٢٠٠٣)، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦)، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

عبد الحليم، حنان كمال (٢٠١٤)، دور هندسة الموارد الإدارية (الهندرة) في إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الزراعي، مؤتمر الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، إدارة المخاطر في القطاع الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر.

عبد الحليم، حنان كمال، ودينا حسن إمام (٢٠١٩)، آراء قادة العمل الإرشادي الحكومي ببعض محافظات مصر في

هـ- توضح النتائج وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لحاجة المنظمة الإرشادية لتطبيق الهندرة وبين متغير "استخدام التكنولوجيا الحديثة".

وتشير النتائج السابقة إلى أنه كلما زاد استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل كلما ازدادت حاجة المنظمة الإرشادية إلى إعادة هندسة للعمليات الإدارية، فتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق أسلوب الهندرة، يسهم بشكل كبير في نجاح تطبيقه والذي من أهم نتائج هذا النجاح هو التغلب على معوقات العمل وزيادة الإنتاجية للمنظمة الإرشادية.

وبناءً على هذه النتائج تم رفض الفرض الإحصائي السابق ذكره فيما يتعلق بمتغير استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة وقبول الفرض البديل ولم نتمكن من رفض الفرض الإحصائي فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي و التجديدية.

### التوصيات

الحمادي، علي (٢٠٠٦)، الطريق إلى...إلى ١٥ طريقة للتغيير، دار بن حزم، عمان.

الخوaja، ماجد (٢٠٠٨)، تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد (٢٠٠٢)، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن.

السلطان، فهد صالح (٢٠٠٢)، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض- السعودية.

الشبلي، هيثم ومروان الشنور (٢٠٠٩)، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Jacques Igalens (2000). Reengineering des Ressources humaines : la GRH et la performance globale/- In : PERSONNEL, n°409, mai .- pp. 61-69.
- Jeal, Y. (2005). Re-engineering customer services: University of Salford information services division. New library world, 106(7/8), 352-362
- Manganelli R.L, Klein, M.M, A. (1995). framework for reengineering, Management Review.
- O'Neill, Peter, S Sohal, Amrik (1999). "Business process reengineering: a review of recent literature" , Technovation, Vol.19, No. 9.
- Paul, A. & Cespedes, S.( 1995). "Reengineering is Just A catalyst in Bank Culture Change", The Bankers Magazine, May-June.
- Raymond I & Bergeon(1998). Determinants of BusinessProcess Reengineering success in small and large Enterprises: An Empirical study in Canadian context Journal of small Business Management vol 36,1, pp(72) .
- Uwe H Kaufmann and Amy Tan Bee Choo (2008). HR Optimisation and Reengineering, Centre for Organisational Effectiveness, ,www.COE-Partners.com/Articles.htm , Singapore. Fifth edition. University Channel Islands, California State.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة الإرشادية الزراعية، المجلة العلمية، المجلد ٧٠- العدد الرابع، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- نجم ، نجم(٢٠١٢)، دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، جامعة الزيتونة ، عمان،الأردن.
- هامر، مايكل، وجيمس شامبيي (١٩٩٥)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع، القاهرة، مصر.
- Hammer M. & Champy J. (1993). Reengineering the corporation amanifesto for business revolution. New York: Harper & Row.
- Hammer, M. and Stanton, A. (2000). The Re-engineering Revolution: Handbook, Harper Business, New York, NY USA.

## ABSTRACT

**The Needs its Reengineering the Administrative Processes of Agricultural Extension Organization and its Relationship with Som Organizational Variables from the View Point of the Extension Work Leaders**

Abdelghany M. A. Naser ; Amr E. Darwish

This research aimed to determine the needs of the agricultural extension organization to reengineering the administrative process as seen by the agricultural extension leaders, identify the relative importance of the dimensions of the re-engineering, as well as to study the relationship between needs of administrative processes (reengineering) from the point of view of the respondents and som independent variables which were the degree of regenerative, using the modern technology and organizational commitment.

The data were collected during the period Des. 2021- Feb 2022 through personal interviews by using questionnaire from 185 respondents in the research area. Tables, Frequencies , Percentages and Simple Correlation were used to present and analyzing the study data.

The main results of the research were:

- 1- More than three quarters of agricultural extension leaders (77.30%) mentioned that the needs level of the Agricultural Extension Organization to re-engineering the administrative processes were medium .
- 2- Improving the extension service provided to farmers came in the first place in terms of its relative importance in the process of re-engineering administrative operations.
- 3- It was also found a positive and significant relationship (0.01 level) between the needs degree to reengineering the administrative processes of Agricultural Extension Organization and use of modern technology" in it.

**Key words:** Agricultural Extension, Organization, engineering the Administrative Processes , the Extension Work Leaders.