

OPINIONS OF GOVERNMENTAL EXTENSION LEADERS IN SOME EGYPTIAN GOVERNORATES CONCERNING THE RE-ENGINEERING OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN THE AGRICULTURAL EXTENSION ORGANIZATION

(Received: 31.12.2019)

By
Hanan K. Abdelhalim and Dina H. Emam*

*Agricultural Extension & Rural Development, Research Institute,
Agricultural Research Center, Giza, Egypt.*

**Department of Rural Sociology and Agricultural Extension, Faculty of Agriculture,
Cairo University, Giza, Egypt.*

ABSTRACT

The present study investigated the opinions of the extension work leaders concerning the implementation of the reengineering technique on agricultural extension organization, the success factors of the application and obstacles of this technique in the agricultural extension organization. The study was conducted in El Dakahlya , El-Qalyubia, El-Fayum, and Bnei Suef Governorates. The study covered the population of 140 respondents. The data were collected by personal interviews with the respondents, using a questionnaire designed and pre-tested to achieve the study objectives. Frequencies and percentages were used for data presentation and analysis.

The main results of the study could be summarized as follows:

- 1 – Considerable proportions (80%) of the respondents mentioned that the application of reengineering technique encourages the use of Information Technology. This technique facilitates communication between farmers and agricultural extension, and the extension organization needs to apply it, as reported by 78% and 72%, respectively
- 2 – The majority (85%) of the respondents reported that the application of reengineering technique facilitates the communication between farmers and change agent and helps to provide good extension services to achieve the satisfaction of farmers, as reported by 80%. Applying this technique helps to provide timely extension services and speed up offering solutions to farmers' problems, as mentioned by 79% for both of them.
- 3 – Applying this technique facilitates handling farmers' problems and reduces the duplication of work of the extension organization's personnel, and 50% said that applying engineering increases work productivity, as reported by 70%, 67% and 50% of the respondent respectively.
- 4 – The most important success factors of reengineering technique are: Providing qualified and well-trained personnel, securing information exchange technology systems, providing modern equipment, providing the necessary physical resources, and gradual application of this technique, as reported by 81%, 74%, 70%, 69%, and 66%, respectively
- 5 - The main obstacles for applying the reengineering technique are: The lack of qualified personnel (75%), insufficient financial resources needed for performing the needed procedures (73%) and lack of satisfactory salaries and financial incentives (70%).

Key words: *re-engineering, re-designing, agricultural extension organization, administrative processes.*

آراء قادة العمل الإرشادي الحكومي ببعض محافظات مصر في إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة الإرشادية الزراعية

حنان كمال عبد الحليم - *دينا حسن إمام

معهد بحوث الارشاد الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية - الجيزة - مصر.
*قسم الاجتماع الريفي والارشاد الزراعي- كلية الزراعة - جامعة القاهرة - الجيزة- مصر.

ملخص

يهدف هذا البحث الى إستكشاف آراء قادة العمل الإرشادي الحكومي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية الحكومية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وعوامل نجاح تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك معوقات تطبيقه في المنظمة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين بمنطقة البحث. جمعت البيانات خلال الفترة من مارس الى ابريل 2019 باستخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية من شاملة قادة العمل الإرشادي بمحافظة الدقهلية والقليوبية من الوجه البحري، والفيوم وبني سويف من الوجه القبلي والبالغ عددهم 140 مبحوث. وتم استخدام التكرار والنسبة المئوية لعرض بيانات البحث. وكانت أهم نتائج البحث كما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بآراء قادة العمل الإرشادي بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث:

أ- تبسيط إجراءات العمل : يرى 80% من المبحوثين أن تطبيق أسلوب (الهندرة) يؤدي إلى تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن تطبيق هذا الاسلوب يساهم في سهولة التواصل بين الزراع وبين الإرشاد الزراعي، وأن المنظمة الإرشادية في حاجة إلى تطبيق أسلوب الهندرة وذلك بنسب 78% و 72% من المبحوثين على الترتيب.

ب- تحسين الخدمة الإرشادية: ذكر 85% من المبحوثين أن تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في سهولة إتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين، وأنه يساعد في تقديم خدمة إرشادية جيدة لتحقيق رضا الزراع بنسبة 80%، وأن تطبيقه يساعد أيضاً في تقديم الخدمة الإرشادية للزراة في الوقت المناسب، وأن تطبيق هذا الأسلوب يساهم في سرعة تقديم الحلول لمشكلات الزراع بنسبة 79% لكلا منهما.

ج- تحسين صورة العاملين: يشير 70% من المبحوثين الى أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى سهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات الزراع، وذكر 67% من المبحوثين أن أسلوب تطبيق الهندرة يقلل من ازدواجية العمل لدى العاملين بالمنظمة الإرشادية. كما ذكر 50% أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

ثانياً: إن أهم عوامل نجاح تطبيق اسلوب (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين هي: توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبهم، وتوفير أنظمة تكنولوجيا تبادل المعلومات، وتوفير الاجهزة الحديثة، وتوفير الامكانيات المادية اللازمة، وتطبيق نظم الهندرة بصورة تدريجية حتى لا يحدث خلل في الهيكل الارشادي بنسب 81%، و 74%، و 70%، و 69%، و 66% على الترتيب.

ثالثاً: كانت أهم معوقات تطبيق اسلوب (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين هي: عدم وجود كوادر مؤهلة كافية لإجراء عملية الهندرة بنسبة 75% من المبحوثين، وضعف الميزانية المخصصة للعمل الارشادي بنسبة 73%، وارتفاع التكاليف والذي يؤدي الى إعاقه عملية الهندرة، وضعف المرتبات والحوافز المادية وذلك بنسبة 70% لكلا منهما.

1. المقدمة

أولاً: القدرة على التكيف مع متطلبات التغييرات التي تحدث بالبيئة.

ثانياً: الإحساس بالذات أو الهوية والى أي مدى تعتبر أهداف المنظمة مفهومة ومدركة من قبل أعضاء المنظمة.

ثالثاً: القدرة على اختبار الواقع والتفسير الصحيح للسمات الحقيقية للبيئة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظمة.

وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تقدماً علمياً واسعاً وتطوراً كبيراً في التكنولوجيا وأدواتها، وقد اتضح ان فاعلية أي منظمة هو محصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير والتحديث المستمر لتقديم خدمة متميزة لإرضاء الجمهور من خلال التركيز على الوظائف الإدارية للمنظمة وتنمية الرصيد المعرفي وتوظيفه في كافة عملياتها. وتعتبر الوظائف الإدارية مهمة بالنسبة لأداء أي

تسعى الحكومة المصرية في الوقت الراهن إلى تنفيذ حركة إصلاح هيكلي شامل تتضمن إعادة هيكلة العديد من الوزارات ومن أهمها وزارة الزراعة وذلك من أجل تمكينها من أداء المهام بكفاءة وأيضاً من أجل تحقيق التنمية الزراعية المستدامة.

كما تسعى المنظمات الحديثة إلى تحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية إتخاذ القرار ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أن التغيير يهدف إلى إكساب المنظمات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية.

وذكرت حنان عبد الحليم (2006) أن هناك ثلاثة معايير للحكم على فاعلية المنظمة وهي:

العمليات داخل المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية كما وكيفا من أجل إرضاء العملاء (القيوتي، 2003). وتعرف الهندرة بانها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر، وشامبي، 1995). كما يعرفها السلطان (2002) بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وجودة المنتج وتخفيض التكلفة". وعرفها "حريم" (2003) بأنها "إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة إدماج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات".

كما ذكر كلا من (Raymond and Bergeon, 1998) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) عبارة عن: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاج. كما عرفها (Neill and Sohal 1999) بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكلا من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.

أما الباحثان (Paul and Cespedes, 1995) يعرفانها بانها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبيا، ويؤكد كلا الباحثين أن الهندرة آلية مهمة في الارتقاء بمستويات الأداء والنتائج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

ويرى (Hammer and Champy 1993) أن الهندرة تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع 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 العمال.

ويرى (Jerva 2001) أن إعادة تصميم العمليات الإدارية ليتكامل مع تكنولوجيا المعلومات يعطي المنظمة إمكانية التطوير الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمتها. كما تؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة التمايز في المنتجات، وأن الفائدة النهائية من تكامل إعادة هندسة العمليات وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات وعند تطبيق إعادة الهندرة لابد من إتباع العديد من المبادئ أهمها البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم

منظمة، حيث تمثل الإدارة أهم الوسائل التي تستثمرها المنظمات لتحقيق التقدم، وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية المحيطة بالمنظمة.

ويسود إدراك غير صحي عن الإرشاد الزراعي في كثير من الدول النامية بسبب أخطاء في أوضاع التنظيم الإرشادي بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ضعف أداء الخدمة الإرشادية الناتج عن ضعف المنظمة الإرشادية. وهذا الضعف لا يعني عدم أهمية الوظائف الإرشادية (Qamar, 2005).

ويواجه الإرشاد الزراعي في مصر العديد من أوجه القصور ومن أهمها الإشراف المزدوج على مستوى المحافظة والمركز والقرى، والذي يرجع إلى تبعية العاملين الإرشاديين الزراعيين فنيا إلى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، في حين أنهم يتبعون إداريا لمديريات الزراعة والإدارات الزراعية والوحدات الزراعية بالمحافظات والمراكز والقرى وهو ما يتعارض مع أدوار العاملين بالإرشاد الزراعي على المستوى الإقليمي والمحلي، مع عدم وجود تعاون وتنسيق بين أخصائي الموضوعات والمرشدين الزراعيين بالقرى وضعف الروابط بين الزراع والباحثين والمرشدين على المستوى المحلي (Kora, and kassem, 2010) اتفق معهما عبد العال (2006) كما أضاف أنه لا يمكن النظر إلى ماسبق عرضة من أوجه قصور وتحديات على أنها متواجدة بمعزل عن بعضها البعض ولكنها مترابطة مع بعضها ولذلك فإن أي محاولة لإصلاح نظام الإرشاد الزراعي يعتمد بالدرجة الأولى على دراسة واعية متعمقة للمشكلات التي تعاني منها الخدمة، واقتراح المداخل التي ستقدم حلولاً لما هو قائم من مشكلات.

وتنشأ حاجة المنظمات للتغيير من وجود فجوة بين الأهداف التي أنشئت من أجلها وبين ما يتحقق منها، وترجع أهمية التغيير التنظيمي إلى اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين وإتجاهاتهم وإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة (العطيات، 2006).

ونظرا لأن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تنفقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية فكان لابد من وجود وسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكناها من التكيف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون ذات كفاءة وفعالية. لذلك فإعادة هندسة العمليات تعد بمثابة ثورة حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة وإجراءات وإستراتيجيات العمل التي أسست عليها العديد من المنظمات (الحميدي و آخرون، 2016).

ويعد 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 بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز هذا الأسلوب على التغيير الجذري في

- 4 - تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل الداخلي والخارجي.
- 5 - تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعة يقوم بها مجموعة من الموظفين.
- 6 - تتميز بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل إنفرادي انطلاقاً من أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء.
- 7 - تركّز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، ولا تعنى بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.
- 8 - تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدي الضخمة، انطلاقاً من إيمانها بتكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها.
- 9 - تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري، (تحسينات جوهرية) (بناء أساسي) (إعادة تصميم كلي).
- 10 - الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات أساساً لمشاريعها.

الدراسات السابقة

1. دراسة مرام الأغا (2006)، بعنوان "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية" "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة"، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة وبين كل من إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة، وإجراء الدراسة على عينة من المدراء العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت 140 مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وبين كل من إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات تكنولوجيا عالية، و زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، والتغيرات في توقعات العميل، وكذلك تحسين معايير الجودة الشاملة.
2. دراسة محمود (2007)، "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"، ويهدف البحث إلى دراسة أثر إعادة هندسة وبناء العمليات في تحقيق المزايا التنافسية ومن هذه المزايا سرعة تسليم المنتج، والإبداع والإبتكار. وتم اختيار شركة واسط للصناعات النسيجية باعتبارها إحدى منظمات القطاع الصناعي العراقي التي تحتاج إلى التميز في السوق، وجمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان، وتم تحديد عينة البحث من الذين

تحديد العمليات المساعدة، وإدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة، وإعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي مع العملاء، وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية، ووضع المقارنة المرجعية للعملية، وتحدي مبادئ التنظيم التقليدية (الرفاعي، 2006).

ويذكر هامر وشامبي (1995) المحاور أو العناصر الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي كالآتي:

1. إعادة التفكير بشكل أساسي (Fundamental Rethinking): يذكر (خبير، 2008) إن الهندرة تطرح أسئلة أساسية لا تقتصر فقط على الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرص التي تقوم عليها تلك الأعمال.
2. إعادة تصميم جذري (Radical Redesig): حيث يؤكد (سبنسر، 2001) أن عملية إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم، وهذا يعني البحث عن فرص جديدة وإنشاء استراتيجيات، وتركيب تنظيمي، وتغيير العلاقات سواء داخل المنظمات أو خارجها، ويتطلب ذلك أسس تكنولوجية ومعلوماتية جديدة.

3. نتائج جوهرية (Dramatic Results): إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف إلى تحقيق تغييرات هائلة وكلية في الأساليب ومستويات الأداء واستبدال القديم بالجديد المبتكر فهي تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين. وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ومن الضروري أن تكون شاملة.

4. العمليات (Processes): أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل، ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز المطلوب، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم المنتج أو إنجاز الخدمة وإنهاء العمل.

خصائص إعادة هندسة العمليات

استخلص السلطان عدة خصائص لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها (السلطان، 2002):

- 1 - إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من نقطة الصفر فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.
- 2- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري كالإصلاح الإداري والتجديد والتطوير.
- 3- تركّز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الإدارية التقليدية.

الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

2. مشكلة البحث

تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات، بسبب ارتباطه بالجوانب المختلفة للمنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها وهياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها الحديثة، وقد أدى التطور السريع وظهور التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً في مجال المعلومات والبيانات وضرورة مواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات الى ظهور الحاجة الى إحداث تطوير في المنظمة الإرشادية الزراعية في المهام والوظائف والعاملين فيها، والارشاد الزراعي كمنظمة رسمية لها أهميتها في نقل المعلومات الى جمهور المستهدفين، فهي بحاجة ماسة الى هذا التطوير وكيفية التعامل مع المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وتبادلها بين العاملين بالتنظيم الإرشادي وتشجيع الابتكار والتجديد المستمر من أجل تمكين المنظمة الإرشادية من النمو والتطوير الدائم مما ينعكس أثره على فعالية المنظمة الإرشادية وتحسين جودة الخدمة الإرشادية المقدمة للجمهور، وقد اتجهت كثير من المنظمات المعاصرة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لزيادة كفاءتها وفعاليتها. إلا أن بعض المنظمات لم تنجح في تطبيقه بسبب عدم تطبيقه بشكل صحيح أو وجود مقاومة من العاملين، وهذا البحث محاولة لإستكشاف آراء قادة العمل الإرشادي في مدى إمكانية تطبيقه في المنظمة الإرشادية وأسباب نجاح أو فشل التطبيق.

ويعتبر هذا البحث استكمالاً للبحوث التي تمت في مجال إعادة هيكلة جهاز الإرشاد الزراعي حيث يهدف الى التطوير الجذري للعمليات الإدارية داخل التنظيم بهدف رفع جودة الأداء وسرعته وتقليل التكلفة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

3. أهداف البحث

- 1- إستكشاف آراء قادة العمل الإرشادي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية .
- 2- التعرف على عوامل نجاح تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر الباحثين.
- 3- التعرف على معوقات تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر الباحثين.

4. الطريقة البحثية

التعريفات الإجرائية

قادة العمل الإرشادي: ويقصد بهم في هذا البحث هم العاملون بالإدارة العامة للإرشاد الزراعي بالمحافظات المدروسة بداية من مدير الإدارة ورؤساء الأقسام بالإدارة والأخصائيين ثم رؤساء أقسام الإرشاد على مستوى

وجهت إليهم الإستبانة على أساس الآتي : أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والبالغ عددهم ٣٥ وتم التوصل الى نتائج فرضيات البحث من خلال قياس اثر خصائص ومقومات نجاح اعادة الهندسة بميزتي التسليم السريع والإبداع والابتكار باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وكانت أهم نتائج البحث أن القيادات الادارية للمنظمة العراقية تعاني من نقص في الوعي المعرفي لأهمية موضوع البحث، وأن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الجمهور المستهدف وتقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتشجيع الابتكارات والإبداع والابتكار في إدارة الوظائف والعمليات .

3. دراسة الخواجا (2008) "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن"، واستهدفت الدراسة تطوير نموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت 250 مبحوثاً من العاملين والعاملات في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وكانت أهم نتائج الدراسة تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي : عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية، وقد كانت هناك معنوية لتقديرات العاملين وتعزى للجنس في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق 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.

4. دراسة الننتشة (2009) "انعكاسات إعادة الهندسة

الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، واستهدفت هذه الدراسة التعرف على انعكاسات إعادة لهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات كفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة خدمات بلدية الخليل وانعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان من عينة بلغت 137 مبحوثاً. 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

المراكز الإدارية. المعلومات عند تطبيق أسلوب الهندرة، وعدم فاعلية طريقة تقسيم العمل بالمنظمة الإرشادية.

2- البعد الثاني: تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع وتشمل 9 عبارات تشير الى مساعدة تطبيق أسلوب الهندرة على تقديم الخدمة الإرشادية للزراع في الوقت المناسب، وإسهام تطبيق هذا الأسلوب في سهولة اتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين، ومساعدة تطبيق أسلوب الهندرة على تحسين الخدمة الإرشادية للزراع، وأن تطبيقه يساعد على تقليل زيارات الزراع للجمعية الزراعية أو المركز الإرشادي، كما يساهم تطبيقه في سرعة تقديم الحلول لمشاكل الزراع، وكذلك يساعد في تقديم خدمة إرشادية جيدة لتحقيق رضا الزراع، وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة الإرشادية للزراع، وكذلك يساهم تطبيق هذا الأسلوب في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للزراع.

3- البعد الثالث: تحسين صورة العاملين ويشمل 15 عبارة توضح أن تطبيق أسلوب الهندرة سيزيد من ولاء العاملين، وأنه لا يتم تشخيص الوضع الراهن قبل القيام بالتطوير، وأن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي الى انخفاض في معنويات العاملين، وأنه لا حاجة لمراجعة المهام وتوصيفها باستمرار، وافقار المنظمة الإرشادية الى تدعيم التطويرات بعد إحداثها والى تحديثها باستمرار، وأن تطبيق أسلوب الهندرة سيؤدي لزيادة الجهد المبذول من قبل العاملين لانجاز اعمالهم، كما أن تطبيقه سيخلق جو من الغموض وعدم الوضوح بين العاملين بالمنظمة الإرشادية، وأنه لا يتم تدريب العاملين على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية، وأن التغيير لا يعتبر حافزا لي لزيادة اتقان العمل، وأن التغييرات الجديدة أدت الى زيادة إنتاجية العمل. وكذلك أدت الى زيادة واندفاع العاملين، كما أن التغيير يؤدي الى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي، وأن تطبيق أسلوب الهندرة يشجع العاملين على الالتزام بمواعيد وأماكن العمل، كما يؤدي الى سهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات الزراع، وأن تطبيق هذا الأسلوب يقلل من ازدواجية العمل لدى العاملين بالمنظمة الإرشادية، وأن التدريب على رأس العمل يؤدي لزيادة الولاء لدى الأفراد.

ويستجيب المبحوث على مقياس من أربع فئات هي موافق بدرجة كبيرة، وموافق بدرجة متوسطة، وموافق بدرجة قليلة، وغير موافق، ويحصل المبحوث على درجات 1- 2- 3- 4 على الترتيب قرين كل استجابة.

1- عوامل نجاح تطبيق: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية وتشمل 12 عبارة يستجيب عليها المبحوث في حالة وجودها.

2- معوقات تطبيق: أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية وتشمل 8 عبارات يستجيب عليها المبحوث في حالة وجودها.

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): ويقصد بها في هذا البحث ما يستجيب به المبحوث لثلاثة عناصر تشير الى تبسيط إجراءات العمل بالمنظمة الإرشادية، وتحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع، وتحسين صورة العاملين بالإرشاد الزراعي.

تبسيط إجراءات العمل: ويقصد بها تقليل أخطاء العمل من خلال إجراء تعديلات هامة على بعض المهام القائمة وطرق الاتصال بين العاملين والإدارة وتسهيل التواصل بين الزراع وبين الإرشاد الزراعي، والحفاظ على التطويرات في المستقبل وثبوتها اذا ما ظهرت فاعليتها.

تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للزراع: ويقصد بها تقديم خدمة إرشادية جيدة للزراع وسرعة حل مشاكلهم وفي الوقت المناسب، وتقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للزراع.

تحسين صورة العاملين: ويقصد بها زيادة ولاء العاملين للمنظمة الإرشادية وزيادة الاتقان والإنتاجية للعمل وتشجيع التزام العاملين بمواعيد العمل والتقليل من ازدواجية العمل ورفع كفاءة العاملين بالمنظمة الإرشادية من خلال تدريبهم على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية.

منطقة وشاملة البحث

وإجريت هذا البحث بأربع محافظات هي الدقهلية والقليوبية من الوجه البحري، و الفيوم وبني سويف من الوجه القبلي. وقد تم إجراء هذا البحث على قادة العمل الإرشادي الزراعي (مديري الإرشاد بمديرية الزراعة ومديري المراكز الإرشادية على مستوى المحافظة ورؤساء الجمعية الزراعية) بمحافظة البحري حيث بلغ عدد شاملة المبحوثين 140 مبحوثا موزعين بمحافظة البحري 48، 30، 23، 39 مبحوثا، على الترتيب، بالمحافظات المذكورة.

استمارة الاستبيان

يعد هذا البحث من البحوث الاستكشافية، وقد تم جمع بيانات البحث من خلال استمارة إستبيان بالمقابلة الشخصية وقد اشتملت استمارة الاستبيان على 35 عبارة تعبر عن إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث تغطي ثلاثة أبعاد هي:

1- البعد الأول: تبسيط إجراءات العمل وتشمل 11 عبارة تشير الى مدى حاجة المنظمة الإرشادية لإسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وأن تطبيق هذا الأسلوب يقلل من أخطاء العمل، وإجراء بعض التعديلات الهامة في المنظمة الإرشادية لكنها غير جذرية، ومساهمة تطبيق أسلوب الهندرة في سهولة التواصل بين الزراع وبين الإرشاد الزراعي، وحاجة بعض المهام القائمة حاليا الى تعديل، وأن تصميم جميع الأعمال في المنظمة الإرشادية يتم بشكل دقيق وعلمي، وأنه يتم الحفاظ على التطويرات في المستقبل وثبوتها اذا ما ظهرت فاعليتها، وحاجة طرق الاتصال بين العاملين والإدارة الى إعادة نظر، واهتمام المنظمة الإرشادية بتأهيل العاملين بها لمواكبة متطلبات المهام الجديدة، وتفعيل استخدام تكنولوجيا

الإمكانات المادية اللازمة، وتطبيق نظم الهندرة بصورة تدريجية حتى لا يحدث خلل في الهيكل الإرشادي، وتحسين أجور العاملين وذلك بنسب 81%، و74%، و70%، و69%، و66%، و50%، على الترتيب.

ثالثاً: معوقات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت بيانات جدول رقم (3) رأي المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات تطبيق أسلوب (الهندرة) في المنظمة الإرشادية وهي على الترتيب كالتالي: عدم وجود كوادر مؤهلة كافية لإجراء عملية الهندرة بنسبة 75% من المبحوثين، يليها ضعف الميزانية المخصصة للعمل الإرشادي بنسبة 73%، ثم ارتفاع التكاليف والذي يؤدي إلى إعاقة عملية الهندرة، وضعف المرتبات والحوافز المادية وذلك بنسبة 70% لكلا منهما، وعدم توافر التسهيلات المادية اللازمة بنسبة 68%. وأخيراً تغير الظروف البيئية والمجتمعية المحيطة بالجهاز الإرشادي بنسبة 50%.

وتشير النتيجة السابقتين إلى أهمية التركيز على العنصر البشري كداعم أساسي لتطبيق الهندرة في المنظمة الإرشادية والذي يقع على عاتقه نجاح تطبيقها وذلك من خلال توفير كوادر مؤهلة ومدربة وتوفير أنظمة تكنولوجيا تبادل المعلومات، وكذلك الأجهزة الحديثة، إضافة إلى تطبيق نظم الهندرة بصورة تدريجية حتى لا يحدث خلل في الهيكل الإرشادي، وزيادة الميزانية اللازمة لذلك مع إعطاء حوافز مادية وتوفير الإمكانيات المادية الضرورية لتطبيق هذا الأسلوب.

الأهمية التطبيقية للبحث

ترجع أهمية هذا البحث إلى كونه أحد البحوث التي تلقي الضوء على ضرورة الاهتمام بتطوير المنظمة الإرشادية الزراعية بما يتلائم مع التغيرات الحديثة في البيئة المحيطة بالمنظمة وأهمية الارتقاء بمستوى أدائها فيما تقدمه من خدمات للجمهور المستهدف وتحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها في مواكبة لتغيرات في البيئة المحيطة وما بها من المستجدات 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 الهدر في الوقت، والموارد البشرية، والمادية، كما يمنح صلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح، كما يحقق الاهتمام بالجمهور المستهدف وتقديم خدمة متميزة للجمهور بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمة، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة وتصبح أكثر إنتاجية، ويزيد من أهمية البحث التعرض لمقومات نجاح تطبيق الهندرة ومعوقات هذا التطبيق من ناحية - ومن ناحية أخرى - أهمية علمية حيث يقدم للباحثين إضافة حول مفهوم جديد هو إعادة الهندسة.

وقد جمعت بيانات البحث خلال الفترة من مارس إلى إبريل عام 2019، وتم استخدام التكرار والنسبة المئوية لعرض بيانات البحث.

5. النتائج ومناقشتها

أولاً: آراء قادة العمل الإرشادي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية.

أ- تبسيط إجراءات العمل: أوضحت النتائج، كما هو مبين في جدول (1) أن 80% من المبحوثين يرون أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يؤدي إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات. كما ذكر 78% من المبحوثين أن تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في سهولة التواصل بين الزراع وبين الإرشاد الزراعي. كما أظهرت النتائج أن 72% من المبحوثين يرون أن المنظمة الإرشادية في حاجة إلى تطبيق أسلوب الهندرة.

ب- تحسين الخدمة الإرشادية: أظهرت النتائج أن 85% من المبحوثين يرون أن تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في سهولة إتصال الزراع بالمرشدين الزراعيين، ويليه في المرتبة الثانية بنسبة 80% مساعدة أسلوب الهندرة في تقديم خدمة إرشادية جيدة لتحقيق رضا الزراع. كما ذكر 79% من المبحوثين أن أسلوب تطبيق الهندرة يساعد في تقديم الخدمة الإرشادية للزراع في الوقت المناسب. كما يساعد في سرعة تقديم الحلول لمشاكل الزراع بنسبة 79%.

ج- تحسين صورة العاملين: بينت النتائج أن 70% من المبحوثين يرون أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى سهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات الزراع. كما ذكر 67% من المبحوثين أن أسلوب تطبيق الهندرة يقلل من إزدواجية العمل لدى العاملين بالمنظمة الإرشادية. كما ذكر 50% من المبحوثين أن تطبيقه يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

وتشير النتائج السابقة إلى وعي وإدراك قادة العمل الإرشادي بمنطقة البحث لأهمية إحداث تطوير جذري لجهاز الإرشاد الزراعي وحاجته إلى تطبيق هندسة العمليات الإدارية خاصة في ظل التطور الهائل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الإرشادية لكي تتواءم مع ذلك التطور وتقدم خدماتها للجمهور المستهدف بأكبر قدر من الفعالية.

ثانياً: عوامل نجاح تطبيق أسلوب (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين.

اتضح من بيانات جدول رقم (2) أن أهم عوامل نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين هي: توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبهم، وتوفير أنظمة تكنولوجيا تبادل المعلومات، وتوفير الأجهزة الحديثة، وتوفير

جدول (1): آراء قادة العمل الإرشادي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة الإرشادية الزراعية لإسلوب هندسة العمليات الإدارية.

م	العبارة	% النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين							
		وافق بدرجة كبيرة		وافق بدرجة متوسطة		وافق بدرجة قليلة		لا أوافق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تبسيط إجراءات العمل يتم تقييم مدى حاجة المنظمة الإرشادية لإسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومدى ضرورته لها	101	72	38	27	1	1		
2	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يقلل من اخطاء العمل.	95	68	39	28	6	4		
3	تم اجراء بعض التعديلات الهامة في المنظمة الإرشادية لكنها غير جذرية وذلك استعدادا للبدء في الهندرة	38	27	71	51	20	14	11	8
4	يساهم تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) الى سهولة التواصل بين المزارع وبين الارشاد الزراعي.	109	78	28	20	3	2		
5	تحتاج بعض المهام القائمة حاليا الى تعديل	84	60	49	35	4	3	3	2
6	تم تصميم جميع الأعمال في المنظمة الإرشادية بشكل دقيق وعلمي	59	42	45	32	24	17	13	9
7	يتم الحفاظ على التطويرات في المستقبل وتثبيتها اذا ما ظهرت فاعليتها	97	69	42	30	1	1		
8	تحتاج طرق الاتصال بين العاملين والإدارة الى إعادة نظر	62	44	71	51	4	3	3	2
9	تهتم المنظمة الإرشادية بتأهيل العاملين بها لمواكبة متطلبات المهام الجديدة	78	56	50	22	50	22		
10	يؤدي تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) الى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات	112	80	17	12	6	4	6	4
11	تعتبر طريقة تقسيم العمل بالمنظمة الإرشادية غير فعالة	17	12	62	44	29	21	32	23
12	تحسين الخدمة الإرشادية المقدمة للمزارع يساعد تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تقديم الخدمة الإرشادية للمزارع في الوقت المناسب.	111	79	27	19	1	1	1	1
13	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يساهم في سهولة اتصال المزارع بالمرشدين الزراعيين	119	85	20	14	-	-	1	1
14	يساعد تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تحسين الخدمة الإرشادية للمزارع	102	73	24	17	3	2	11	8
15	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يساعد على تقليل زيارات المزارع للجمعية الزراعية أو المركز الإرشادي.	43	31	34	24	28	20	35	25
16	يساهم تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة تقديم الحلول لمشاكل المزارع.	111	79	22	16	6	4	1	1
17	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يساعد في تقديم خدمة ارشادية جيدة لتحقيق رضا المزارع.	112	80	20	14	8	6	-	-
18	يقلل تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من الوقت الازم لتقديم الخدمة الإرشادية للمزارع.	81	58	36	26	18	13	4	3
19	يساهم تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة الإرشادية المقدمة للمزارع.	88	63	49	35	3	2	-	-
20	تحسين صورة العاملين عملية الهندرة ستزيد من ولاء العاملين	57	41	48	34	7	5	28	20
21	قبل القيام بالتطوير لا يتم القيام بتشخيص الوضع الراهن	35	25	17	12	4	3	84	60
22	تؤدي عملية الهندرة الى انخفاض في معنويات العاملين	22	16	27	19	25	18	66	47
23	لا حاجة لمراجعة المهام وتوصيفها باستمرار	20	14	25	18	18	13	77	55
24	تفتقر منظمتنا الى تدعيم التطويرات بعد احدثائها والى تحديثها باستمرار	52	37	50	36	13	9	25	18
25	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) سيؤدي لزيادة الجهد المبذول من قبل العاملين لاتجاز اعمالهم.	57	41	22	16	17	12	43	31
26	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) سيخلق جو من الغموض وعدم الوضوح بين العاملين بالمنظمة الإرشادية.	6	4	28	20	22	16	84	60
27	لا يتم تدريب العاملين على التغييرات التي تحدثها المنظمة الإرشادية	17	12	14	10	28	20	81	58
28	لا يعتبر التغيير حافزا لي لزيادة اتقان العمل	17	12	20	14	32	23	71	51
29	ادت التغييرات الجديدة الى زيادة إنتاجية العمل	70	50	26	33	14	10	10	7
30	ادت التغييرات الجديدة الى زيادة ولاء واندفاع العاملين	38	27	63	45	9	6	31	22
31	يؤدي التغيير الى ترك العاملين لعملهم مهما كان موقعهم الوظيفي	71	43	15	31	14	10	62	44
32	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يشجع العاملين على الالتزام بمواعيد وأماكن العمل	63	45	60	43	9	6	9	6
33	يؤدي تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) الى سهولة تعامل العاملين بالإرشاد مع مشكلات المزارع	98	70	31	22	7	5	4	3
34	تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يقلل من من ازدواجية العمل لدى العاملين بالمنظمة الإرشادية	94	67	35	25	9	6	3	2
35	يؤدي التدريب على رأس العمل لزيادة الولاء لدى الأفراد.	67	48	34	24	27	19	13	9

جدول (2): عوامل نجاح تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية .

العوامل	ت	%
1 توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبهم	113	81
2 توفير أنظمة تكنولوجيا تبادل المعلومات	104	74
3 توفير الأجهزة الحديثة	98	70
4 توفير الامكانيات المادية اللازمة	97	69
5 تطبيق نظم الهندرة بصورة تدريجية حتى لا يحدث خلل في الهيكل الارشادي	92	66
6 تحسين أجور العاملين	70	50
7 التقييم الدوري وكتابة تقارير بذلك لتحديد نقاط القوة والضعف	59	42
8 التنسيق بين المنظمات الزراعية وغير الزراعية العاملة في الريف	28	20
9 تحرير العمل الارشادي من قيود الروتين الحكومي	32	23
10 تقوية العلاقة بين البحث الزراعي والتعليم الفني الزراعي وجهاز الارشاد الزراعي	48	34
11 مشاركة المرشدين في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية	24	17
12 الاستفادة من خبرات القادة الإرشاديين المحليين	6	4

جدول (3): معوقات تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المنظمة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين.

المعوقات	ت	%
1 عدم وجود كوادر مؤهلة كافية لاجراء عملية الهندرة	105	75
2 ضعف الميزانية النخصصة للعمل الارشادي	102	73
3 ارتفاع التكاليف يمكن اعاقه عملية الهندرة	98	70
4 ضعف المرتبات والحوافز المادية	98	70
5 عدم توافر التسهيلات المادية اللازمة	95	68
6 تغير الظروف البيئية والمجتمعية المحيطة بالجهاز الارشادي	70	50
7 ندرة قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بتحديث الزراعة في مصر	56	40
8 صعوبة توفر الدعم الفني والاشراف الارشادي للمرشدين على مستوى القرية	26	33
9 عدم وجود سياسة واضحة ومتكاملة للإرشاد الزراعي على المستوى الوطني	28	20

التوصيات

1. أن يتم اعداد الهيكل التنظيمي باستخدام الهندرة كأحد المداخل الحديثة لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة الإرشادية الزراعية .
 2. اتخاذ القرارات الجماعية التي تشمل علي جميع المستويات التنظيمية داخل منظمة الإرشاد الزراعي بما يعد دافعا للعاملين في المستويات التنفيذية وخاصة المرشدين الزراعيين للاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها
 3. أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العمل عند اعداد الهيكل التنظيمي وليس علي تسلسل اداري .
 4. تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" لكافة العاملين بالجهاز الإرشادي سواء كانوا إداريين أو زراعيين.
 5. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
6. التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في منظمة الإرشاد الزراعي لرفع وزيادة أداء العاملين.
7. الاهتمام بتقييم جودة وفعالية الخدمات المقدمة للزراع والمرأة الريفية من خلال حجم وعدد أنشطة والمهام التي يتم انجازها.
8. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
9. تنمية الموارد البشرية بالإرشاد الزراعي من خلال تطوير نظام تدريبي فعال لصقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم، ويتيح لجميع العاملين فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.

6. المراجع

الأغا، مرام إسماعيل (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف

- عبد العال، محمد حسن، (2006). إصلاح الإرشاد الزراعي – المؤتمر السابع للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مبادرات الإصلاح الإرشادي الزراعي في مصر، كلية الزراعة جامعة المنصورة، المنصورة مصر. ص 41، 68، 70.
- محمود، دجلة مهدي (2007). اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني / المجلد العشرون/ العدد ٢، هيئة التعليم التقني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
- هامر وشامبي، (1993). الهندسة الإدارية أو الهندرة بيان عن ثورة في إدارة الأعمال، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، العدد 20، أكتوبر.
- Hammer M. and Champy J.(1995). Information Technology for Management Re-engineerings the Corporation: A Manifesta for Business Révolution, (New York, NY: Harper Business) p.19.
- Jerva M. (2001). BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration, Topics in Health Information Management, Vol 3 (4):15-20.
- Kora G. and Kassem M. (2010). The Application of Information and Communication Technologies in Agricultural and Rural Development in Egypt, FAO, Rome,Italy. Available at: <http://fao.org/docrep/013/i1930/e00.pdf>
- Neill P. and Sohal A. (1999). "Business process reengineering: a review of recent literature", Technovation.19, No. 9 p.574.
- Paul A. and Cespedes S. (1995). "Reengineering is Just A Catalyst in Bank Culture Change", The Bankers Magazine, May-June, 3 (1):36
- Qamar M. K. (2005). Modernizing National Agricultural Extension System, A Practical Guide for Policy Makers of Developing Countries, F.A.O. Rome, Italy. :vii
- Raymond I. and Bergeron F. (1998). "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical study in canadian context". J. Small Bus. Manag., 36. 1, p.72.
- في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- الحميدي، مفلح راتب سلامة، وصبحي، كافي مصطفى (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص31.
- الخواج، ماجد (2008). تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرفاعي، ممدوح، (2006). إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، منشورات جامعة عين شمس. ص5.
- السلطان، فهد صالح، (2002). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص45-47.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص22.
- القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 343.
- النتشة، حازم عبد العزيز داود (2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل - فلسطين.
- حريم، حسين (2003). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر عمان- الاردن. ص 291.
- خبير، سيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، بحث غير منشور مقدم إلى "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، مصر. 17-21 فبراير. ص37.
- سينسر، ليل (2001). هندرة الموارد البشرية تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام (شعاع). القاهرة، مصر.
- عبد الحليم، حنان كمال (2006). فعالية البنين التنظيمي لإدارة الإرشاد التسويقي بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي. المؤتمر الثامن للجمعية العلمية للإرشاد الزراعي – دور الإرشاد الزراعي في تنمية الصادرات الزراعية، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، المركز المصري الدولي للزراعة، الجيزة. ص69.