



## الهندرة وأثرها في تبسيط الإجراءات: دراسة ميدانية على المصرف الزراعي في ليبيا

كريمة ميلود البريكي<sup>1\*</sup>، مصطفى علي عبد الهادي<sup>2</sup>، نورية صالح إسماعيل<sup>3</sup>  
<sup>1,2</sup> قسم إدارة الأعمال والمشروعات الزراعية، المعهد العالي للتقنية الزراعية، الغيران، ليبيا  
<sup>3</sup> قسم الاستشارات والبحوث، الهيئة الليبية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا

### Indianization and Its Impact on Simplifying Procedures: A Field Study on The Agricultural Bank in Libya

Kareemah Meeloud Albireeki<sup>1\*</sup>, Mustafa Ali Abdel Hadi<sup>2</sup>, Nuria Saleh Ismail<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Business Administration and Agricultural Projects, Higher  
Institute of Agricultural Technology Al-Guaran, Libya

<sup>3</sup> Consulting and Research Department, Libyan Authority for Scientific  
Research, Tripoli, Libya

\*Corresponding author kareemah974@gmail.com المؤلف المراسل:

تاريخ النشر: 2025-03-09 تاريخ القبول: 2025-02-27 تاريخ الاستلام: 2024-11-06

#### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة واثار تطبيق الهندرة (الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية) في تبسيط الإجراءات الإدارية في المصرف الزراعي حيث بلغت العينة (30 موظف) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض تحليل العلاقة بين الهندرة (كمتغير مستقل) وتبسيط الإجراءات الإدارية (كمتغير تابع)، ولإيجاد تلك العلاقة تم توزيع استبانة تناولت عناصر الهندرة (الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية) لمعرفة العلاقة وأثرها على تبسيط الإجراءات وقد أظهرت النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية (طردية) لأبعاد واقع تطبيق الهندرة على تبسيط الإجراءات، كلما زادت أبعاد الهندرة زاد معها تبسيط الإجراءات والعكس صحيح، كما أن الهيكل التنظيمي للمصرف يساهم بدرجة مقبولة في تحقيق الأهداف لقصور من إدارة المصرف في تطوير إجراءات وطرق العمل وتبسيطها لذلك توصي الدراسة بالاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي والعمل على تطوير الإجراءات ومنح الموظفين صلاحيات أكبر لإنجاز الأعمال بالإضافة إلى تسهيل التواصل بين الأقسام لزيادة انسياب عملية تدفق المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، الإجراءات، تبسيط الإجراءات.

#### Abstract

This study aims to identify the type of relationship and the impact of the application of engineering (organizational structure, administrative processes) in simplifying administrative procedures in the Agricultural Bank, where the sample reached (30 employees) and the study relied on the descriptive analytical approach for the purpose of analyzing the relationship between reengineering (as an independent variable) and simplifying administrative procedures (as a dependent variable), and to find that relationship, a questionnaire was distributed that dealt with the elements of reengineering (organizational structure, administrative processes) to know

the relationship and its impact on simplifying procedures, and the results showed a significant correlation (Direct) for the dimensions of the reality of the application of engineering to simplify procedures, the greater the dimensions of engineering, the greater the simplification of procedures and vice versa, and the organizational structure of the bank contributes to an acceptable degree in achieving the objectives of the failure of the bank's management in developing and simplifying procedures and methods of work, so the study recommends paying attention to developing the organizational structure and working to develop procedures and granting employees powers to complete work and facilitate communication between departments to increase the flow of information.

**Keywords:** Indianization, procedures, simplification of procedures.

## المقدمة

تعتبر إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، أداة إستراتيجية حيوية لجميع المؤسسات، وخاصة المؤسسات الخدمية، مثل المصارف الزراعية التي تواجه تحديات متعددة في تقديم خدماتها، ومع تزايد الطلب على الخدمات المالية الزراعية وضرورة تلبية احتياجات المزارعين بفعالية، يصبح من الضروري تبني أساليب جديدة كلياً تواكب هذه متطلبات والعمل على تحقيق رضى العملاء من خلال تطبيق مبادئ الهندرة، والتي تسهم ايضاً في تبسيط الإجراءات المعقدة، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الخدمة وجودتها وتحقيق تحسينات في تدفق العمل، وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات.

## مشكلة البحث

التنظيم الإداري وما يحوي من عمليات تنظيمية لها دورا مهم في تبسيط الإجراءات وانجاز الأعمال وبلوغ الأهداف بأقل جهد وأكثر مرونة وفعالية، وفي بعض الأحيان تواجه المؤسسات بعض العراقيل وتعقيد في الإجراءات والبطء في التنفيذ وعدم انجاز المهام في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، الامر الذي قد يؤثر بشكل سلبي على تبسيط الإجراءات وخاصة في المؤسسات الخدمية التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن، ومن ذلك المصارف الزراعية.

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

ما أثر الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية؟

## فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الهندرة في تبسيط الإجراءات في المصرف الزراعي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم العمليات الإدارية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
- توجد علاقة بين إعادة بناء العمليات الهندسية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

## أهداف البحث

- إبراز مفهوم وأهمية تصميم العمليات الإدارية وبناء الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- التعرف على نوع العلاقة وأثر تطبيق الهندرة في تبسيط الإجراءات في المصرف الزراعي.
- تحديد الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية.

## أهمية البحث

للدراية أهمية عملية كونها تناولت موضوعاً حيوياً وهو الهندرة باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، حيث يساعد تطبيق هذا المفهوم بالمنظمات المختلفة التعرف على جوانب الهدر في الوقت، والموارد البشرية والمادية ويمنح الصلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح ويسرع في انجاز الأعمال وتلبية احتياجات العميل

كما يعد إضافة علمية لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتبسيط الإجراءات من خلال تقديم بعض الحلول والاقتراحات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من مشكلة البحث.

### المنهج المتبع في البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض تحليل العلاقة بين الهندرة (كمتغير مستقل) وتبسيط الإجراءات الإدارية (كمتغير تابع).

### مجتمع عينة البحث

المصرف الزراعي في ليبيا وشملت عينة الدراسة الموظفين الإداريين والذين لهم علاقة بالموضوع وبلغت عينة الدراسة (30) موظف.

### حدود البحث

- حدود موضوعية: الهندرة وأثرها على تبسيط الإجراءات.
- حدود مكانية: المصرف الزراعي الليبي (جنزور).
- حدود زمنية: الفترة من (مارس الى مايو 2024).

### الدراسات السابقة

1. تعتبر دراسة (Hammer and Champy 1993) بعنوان: من الدراسات المؤسسة لمفهوم الهندرة، قام الباحثان بتعريف الهندرة على أنها إعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، وأشارت الدراسة إلى أن تبسيط الإجراءات من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. وقد توصلت إلى نتيجة بأن الهندرة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في السرعة، الجودة، وتكلفة العمليات.

2. بينما هدفت دراسة (Grover et al 1995) بعنوان: "إلى التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق الهندرة وذكرت أن مقاومة التغيير وعدم وجود دعم من الإدارة العليا يمكن أن يعيق نجاح الهندرة، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد والتدريب الكافي للموظفين يمكن أن يزيد من فرص نجاح الهندرة.

3. كما أن دراسة (Al-Mashari and Zairi 2000) بعنوان: التي قام فيها الباحثان بمراجعة شاملة لتطبيقات الهندرة في مختلف المنظمات أشارت إلى أن تبسيط الإجراءات من خلال الهندرة يتطلب فهماً عميقاً للعمليات الحالية وتحديد الفرص للتحسين. وقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي طبقت الهندرة بشكل صحيح حققت تحسينات كبيرة في الكفاءة وتقليل التكاليف.

4. في حين أن دراسة (Attaran 2004) بعنوان: ركزت على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والهندرة وأشارت إلى أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يعزز من فعالية الهندرة في تبسيط الإجراءات، وقد أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في نجاح عمليات الهندرة.

5. كذلك دراسة الاغا (2006) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة

التي هدفت الى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بغزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة ومن تلك العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة واستخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات توصلت الى نتائج منها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية وتوقعات العميل وتحسين معايير الجودة الشاملة وتوصي الدراسة إن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه العملية والتركيز على تسلسل أنشطة العملية.

6. وانطلقت دراسة أبوعمشة (2011) بعنوان "اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة –دراسة حالة-مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، من إشكالية البحث عن اثر تطبيق إعادة الهندسة العمليات الإدارية على أداء الصندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة وذلك بهدف التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء صندوق الطالب وتحديد نقاط القوة والضعف التي من شأنها تصحيح المسار وانطلق الباحث من الفرضية التالية: يوجد تأثير لتبسيط إجراءات العمل ذو دلالة إحصائية على أداء صندوق الطالب الجامعي وبناء على ذلك توصلت الدراسة الى أن تطبيق اسلوب إعادة الهندسة أدى الى تبسيط إجراءات العمل وتفعيل تكنولوجيا المعلومات في العمل وتقديم الخدمة بشكل اسرع للطلبة وتقليل وقت انجاز المعاملات وإتمامها في الوقت المناسب .

7.ولقد أكدت دراسة الكناني، فرج (2017) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين

التي هدف الى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية على وفق المحاور الآتية (العمليات الإدارية، الأداء الاستراتيجي، التخطيط، تقسيم العمل، تقويم أداء العاملين) وتبنت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث تضمنت 28 فقرة موزعة على الآليات الخمسة، أكدت الاستنتاجات التالية:

1- إعادة الهندسة الإدارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف الى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من اجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المديرات العامة للتربية في محافظة بغداد وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق أهداف وزارة التربية.

2- اعتماد الهياكل التنظيمية الرأسية التي يتعدد فيها نطاق الإشراف والتي تحتاج الى إعادة هيكلة جذرية لنطاق الإشراف وتبسيط الاجراءات فضلا عن اعتماد المركزية العالية مما يدل على ان صناعة القرار واتخاذها يتمركز في المواقع الإدارية العليا وانحسار الإدارات الوسطى بالتنفيذ فقط مما أضعف دافعية العاملين في العمل والإبداع.

وبناء على الاستنتاجات أوصت: إعادة النظر بالهياكل التنظيمية والنظام الإداري لوزارة التربية ومديرياتها العامة في محافظة بغداد، ونشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التربية والدوائر التابعة لها.

8. في حين دراسة الحنيش، الصواني (2019) بعنوان: دور الهندرة في خفض تكاليف مشاريع التشييد في ليبيا شركات المقاولات والاستشارات الهندسية بمدينة الزاوية كحالة للدراسة المؤتمر الهندسي الثاني لنقابة المهن الهندسية بالزاوية، هدفت إلى إمام شركات صناعة التشييد في ليبيا بمفهوم الهندرة وتوضيح الدور الذي تلعبه الهندرة في تقليل الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية والربحية ولتحديد الإيجابيات الناتجة عن تطبيق الهندرة تم تصميم استبيان لجمع البيانات عن الفرضيات وكان أفضل مجتمع لتحقيق أهداف هذا البحث هو الشركات الهندسية (مقاولات – استشارية) عامة في ليبيا وتخصيصا بمدينة الزاوية أوضحت أن صعوبة تطبيق مفهوم الهندسة الإدارية في شركات صناعة التشييد كامن في عدم درايتهم بهذا المفهوم والتخوف والتردد الصادر من قبل الإدارة والعاملين بالتطبيق لعدم إيمانهم بأن هذا المنهج قادر علي حل مشاكل الشركات التي تعاني من خلل في أنظمتها الإدارية، وعدم توفر المرتكزات والبنى الأساسية من تكنولوجيا وقوى مدربة يؤدي إلى غياب تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات وأكدت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الهندسة الإدارية وجودة الأداء للوقت والتكلفة وبالتالي رضا العميل توصي الدراسة بملائمة تطبيق مفهوم الهندرة في إدارة صناعة التشييد، وأهمية تبني مفهوم الهندرة كنهج جديد للأداة المثلى لتطوير قطاع التشييد.

9.بينما دراسة الزهراني (2019): بعنوان دور الهندرة في تبسيط الاجراءات دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة عبد العزيز بجدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة

بمطلباتها (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة، وأن متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها ببيئة العمل في الجامعة، وتليها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانات المالية، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: تعزيز تطبيق متطلبات الهندرة بجميع أبعادها في الجامعة، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها، وعمل دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول مستوى جاهزية القطاع التعليمي ومعوقاته لتطبيق الهندرة.

10. أما دراسة مراد، بولفضاوي (2019) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة -عين تموشنت- وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية بالمديرية العام والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 70 استمارة على موظفي المديرية وتوصلت إلى أن للهندرة دور كبير في تحسين الأداء، لكن بالنسبة للهيئات الإدارية فإن اعتماد هذه الأساليب يعتبر ضئيلاً جداً.

11. نجد أن دراسة حديدان، خالد (2022) بعنوان: مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية.

تضمنت الإجابة على الاستفهام مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة، وعدم وجود مؤشرات إيجابية لتبسيط الإجراءات الإدارية، والنتيجة العامة أنه يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة وهو ما يسهم بدرجة متوسطة في تبسيط الإجراءات الإدارية.

12. قدم مسعود (2022) دراسة بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة كوسيلة للهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) لتطوير الموانئ البحرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.

يهدف إلى التعرف على دور استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة كوسيلة للهندرة (إعادة هندسة العمليات وذلك لتطوير الموانئ البحرية عموماً، وميناء طرابلس البحري تحديداً وزيادة من أداء وكفاءته، وقد قام الباحث باستخدام المنهج التحليل الوصفي، كما استخدم آلية الاستبانة في هذا الإطار، وقد تم توزيع عينة عشوائية في مقر الشركة الليبية للموانئ - طرابلس، ومن ثم تحليل الاختبارات والفرضيات والانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي ترجمت بالتالي إلى توصيات، ومن أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية بين الهندرة والقرار اعتماد نظم تخطيط موارد المؤسسة وكانت أعلى قوة في تأثير، وقد أوصى الباحث التركيز بشكل كبير على عامل الهندرة لنجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة المقترح في التطبيقات العملية على المنظمات والهيئات والمؤسسات.

يتضح من خلال الدراسات الواردة أعلاه أن موضوع هذه الدراسة قد درس من جوانب عدة ومختلفة، نستشف من خلال نتائجها أهمية كل من موضوع تبسيط الإجراءات وإعادة الهندسة وبالتالي أهمية هذه الدراسة والقيمة المضافة التي نسعى لتحقيقها من خلال التوصل إلى معرفة مدى تأثير الهندرة في تبسيط الإجراءات، استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الربط

بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية - وتحديد المتغيرات وأداة الدراسة (الاستبانة المحاور الأساسية)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### مصطلحات البحث

الهندرة:ت عريف إعادة الهندسة بأنها تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فأنها تشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلي نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم. ( كيلادا، ابراهيم، 2004: 131).

الهندرة: احد الاتجاهات الإدارية المعاصرة الذي يهدف الى إحداث تحسين جذري وسريع في الإدارة باعتماد إعادة تصميم العمليات الإدارية والسياسات والهياكل الإدارية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (العجمي، 2009).

الإجراءات: هي سلسلة من العمليات الكتابية تشترك فيها الناس في إدارة ما. أو في عدة إدارات وتصميم الأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة. (عصفور، عمان 2007:237).

تبسيط الإجراءات: العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.

### المبحث الأول: الجانب النظري

#### مفهوم الهندرة

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان هندرة المنظمات للباحثين "مايكل هامر" و"جيمستشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلي إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر (الحمداني، العتيبي، 2010). فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات لإدخال خدمات جديدة والاستغناء عن الموجودة أو تغييرها، أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر علي ذلك بل يتعداه إلي رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم باستمرار.

تعريف الهندرة: الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما هندسة وإدارة وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Reengineering Business والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل فهي إعادة التفكير بصورة أساسية والتصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز. (بصنوي، الغريب، 2014).

إذا مفهوم الهندرة ليس الترميم أو التجميل للعمليات الإدارية ومحاولة إدخال الميكنة الحديثة كالحاسوب لتصبح كأنها متطورة بل يجب إلغائها والبداية من الصفر وتصميم هندسة عمليات إدارية تستغل تقنية المعلومات المتقدمة والتخلي من القوانين القديمة ووضع قوانين جديدة تناسب هذا العصر.

#### أهداف الهندرة

- تطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) بشكل علمي وسليم يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مما ينتج عنه:
- تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة المعلنة
- السرعة: وهذا يتحقق من خلال توفير قاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة.

- الجودة: وهذا يتحقق من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء
- تخفيض التكلفة: ويتحقق ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة
- التركيز على العملاء: يتحقق بتوجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال رصد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، بحيث يتم توجيه إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- العمليات: يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلي أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلبات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة والعمل (بصنوي، الغريب 2014:29).

#### مفهوم وأهداف الإجراءات

يقصد الإجراءات العمل أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية والإجراءات (كما عرفها نيوسل) هي سلسلة من العمليات الكتابية تشتت كفيها الناس في إدارة ما، أو عدة إدارات وتصميم الأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

من أهم أهداف الإجراءات الآتي:

- الإسراع في إنجاز المعاملات: إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة مما يؤدي الي تحسين الخدمات المقدمة للجمهور بشكل أفضل.
- توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب: تحديد للأعمال المتشابهة الإجراءات عمل موحدة وتؤدي بنفس الطريقة عندما تنكر تلك الأعمال ويؤدي ذلك التوحيد للأعمال الكتابية في المكاتب الى تخفيض نفقات الأعمال الكتابية وتصميم نماذج موحدة لها وبالتالي تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية.
- تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة: إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة، وإتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة.
- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفيذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفا يقلل ذلك من فرص الخطأ عند القيام بالأعمال يساعد على أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

#### مبادئ الإجراءات:

من أهم المبادئ الإجراءات كالاتي:

- يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد: هناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة تعتبر أحيانا غير ضرورية وليس هناك مبرر لوجودها ومن تلك الخطوات على سبيل المثال أعمال قيد المعاملات عندما تنتقل من قسم إلى آخر في داخل المنظمة كما هو متبع في بعض الإدارات الحكومية.

- يجب أن تساهم كل خطوة من الخطوات في الإسراع في انجاز العمل:تضاف أحيانا بعض الخطوات على إجراءات المعاملة ولا تساهم تلك الخطوات في الإسراع في انجاز العمل ولكنها تؤخر إنجازها.
- منع الازدواجية في العمل: يحدث في إجراءات بعض المعاملات أن يسجل اسم صاحب المعاملة عدة مرات على النماذج المطلوبة تعبئتها وفي سجلات المنظمة وفي سجلات أخرى وهذا نوع من الازدواجية.
- التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان: لا تكون هناك نماذج مصممة للإجراءات بعض المعاملات وقد تكون هناك نماذج مصممة على أسس غير سليمة.
- التقليل من الحالات من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات:إن وجود حالات من الإجراءات المتبعة في المنظمة يحير الموظف في كيفية معالجتها ويستفيد الكثير من الوقت الرئيس الإداري للتوجيه.
- أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات مع اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

### مفهوم تبسيط الإجراءات

تعتبر عملية تبسيط الإجراءات من أهم مهام وحدات التطوير الإداري لما للإجراءات من أهمية بالغة في تحديد مدي قدرة المنظمة على تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها والكيفية المستخدمة في ذلك تعتبر أداة جيدة تتيح للمنظمات إعادة ترتيب كتابة الإجراءات وتنظيم المعلومات ويعد تطوير الإجراءات أمرا في غاية الأهمية لأن عدم تحقيق ذلك يترتب عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل وضياح الوقت وزيادة تكاليف.

### ● تعريف تبسيط الإجراءات:

- مجموعة الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها معاملة ما من بدايتها حتى انجازها وتكون في النهاية حصيلة ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل.
- العملية التي يتم من خلال إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.
- عملية تقسيم العمل إلى مجموعة من الأعمال المتسلسلة على شكل خطوات بحيث يتم تسجيلها في سجل يكون للعمل بداية ونهاية.

### أهمية وأهداف تبسيط الإجراءات

تفقد أهمية تبسيط الإجراءات إلى ما يترتب عليها من فوائد على الأفراد وتظهر أهمية تبسيط الإجراءات من خلال:

- تسهيل أمور الموظفين عملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم خدمات للموظفين وإلى زيادة المعاناة والتكاليف المادية المعنوية الإضافية إلى شعور المراجعين بعدم الرضي عن أداء وخدمات المنظمة.
  - تسهيل أمور العاملين، بساطة الإجراءات داخل التنظيم تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر الأزمات والتجاوزات، كما أنها تؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الرضي الوظيفي ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحدث وتوفير الوقت والجهد مما يساعد في زيادة كفاءة العمليات التنظيمية، وتحقق الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل إضافة إلى التخطيط السليم والرقابة واتخاذ القرار ويساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تهدف عملية الإجراءات باعتبارها أحد وسائل التطوير الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل من عدد الخطوات المؤدية إلى الإنجاز بالتالي السرعة في الانجاز.
- تحدد عمليات الرقابة والتدقيق بهدف تقديم الخدمات للمستفيد بأسرع الأوقات أسهل الطرق.
- الاستخدام الفعال للطاقات البشرية المتاحة في المنظمة ووسائل العمل والإنتاج في المنظمة.



- الحد من كلفة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى الازدواجية في الأعمال، وتحقيق الرضي الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.

### مراحل تبسيط الإجراءات

- حتى تحقق عملية تبسيط الإجراءات أهدافها لابد أن تبني على أسس من عدة مراحل:
  - تحديد الإجراءات المراد دراستها وتبسيطها: قد يتم دراسة كافة الإجراءات في المنظمة أو ثم التركيز على بعض الإجراءات التي تستدعي الحاجة دراستها بهدف تحسينها وتطويرها ويتم تحديد الإجراءات من خلال بعض المؤشرات مثل الأعمال المتراكمة والمتأخرة وجود أعمال بسيطة يستغرق أدواتها وقتا طويلا أو وجود قوة عاملة أدوات غير منتجة.
  - جمع المعلومات الكاملة عن الإجراءات التي تم تحديدها للدراسة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تبسيط الإجراءات الآن دقة معلومات مدى صحتها حول الإجراءات التي سيتم دراستها ينعكس على مدى نجاح الوحدة في تطوير أساليب وإجراءات جديدة.
  - وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات: في المرحلة السابقة يتوصل المحلل الإداري إلى تحديد جوانب الخلل والقصور في الإجراءات المتبعة والتعرف على فرص التحسين الممكنة في أداء العمل وفق الإجراءات، ويضع جملة من المقترحات على هيئة إشارة.
  - التنفيذ: يقدم المحلل علي صورة تقرير يتضمن مقترحاته وتوصياته حول ما يجب أن تكون عليه الإجراءات الجديدة للعمل وقد يتم اختيار هذه الإجراءات بناء على فاعليتها لتصحيح أي خلل.
  - المتابعة: لابد أن يقوم المحلل الإداري بالتأكد من تنفيذ الأفراد للإجراءات التي تمت بين الحين والآخر وان يقترح الحلول المناسبة لأي مشكلة تظهر أثناء التنفيذ حيث أن عدم المتابعة الإجراءات من المحلل الإداري قد يؤدي إلى رجوع الموظفين للإجراءات القديمة لذلك علي المحلل إن يكون على اتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث بالنسبة للإجراءات الجديدة.

### علاقة بين الهندرة وتبسيط الإجراءات

كما ذكر سابقا بأن الهندرة عبارة عن إعادة هندسة الأعمال ونظم العمل فهي إعادة التفكير بصورة أساسية والتصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز وتبسيط الإجراءات هي عملية تهدف الي الكشف عن أسهل وأفضل طريقة الأداء عمل ما وتنفيذها. من خلال التعريفين السابقين نجد أن العلاقة بين العمليات التنظيمية وتبسيط الإجراءات علاقة وطيدة أي عندما يحدد الهدف الرئيسي تنظيم الإداري ويكون مبسط يؤدي ذلك إلى اختصار خطوات العمل وتبسيطه وتوزيع الأعمال توزيعا عادلا وعندما يكون التنظيم الإداري يتميز بالوضوح يسهل بذلك علي العاملين في المنظمة فهم إجراءات العمل بشكل مبسطة وعندما تحدد الاختصاصات التنظيمية لكل وحدة من الوحدات التنظيمية تعين من يتولى إدارتها وتفويضه للصلاحيات تكون إجراءات العمل مبسطة وواضحة لا يوجد تعقيد وتكون الإجراءات معقدة إذا كان التنظيم الإداري غير مناسب لحجم المنظمة فلو زادت فروع المنظمة ما يؤدي ذلك إلى وجود وحدات تنظيمية جديدة يؤدي ذلك إلى وجود إجراءات عمل معقدة.

ومن خلال استنتاج العلاقة بين تبسيط الإجراءات تصميم الهياكل التنظيمية نجد بأنه يكون هناك تبسيط الإجراءات كلما كان التنظيم الإداري مصمم تصميمًا جيد بحيث يساعد على تسلسل الأعمال وانسيابها في اتجاه واحد ومن خلال التصميم الجيد للهيكلة تكون الإجراءات جيدة.

**تطبيق ابعاد الهندرة في المصارف الزراعية**

لتطبيق الأبعاد يتم التركيز على (تحسين العمليات، استخدام التكنولوجيا، وتطوير الكوادر البشرية) ليصبح لمصرف الزراعي أكثر قدرة على المنافسة وتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

- العمليات: وذلك من خلال تحليل الإجراءات لمراجعة العمليات مثل تقديم القروض الزراعية، فتح الحسابات، ويمكن استخدام أدوات مثل خرائط العمليات لتحديد الخطوات غير الضرورية وتحسين الكفاءة.
- وايضا من خلال تبسيط الإجراءات باستخدام نماذج إلكترونية، والذي يقلل الحاجة للورق وتسريع المعالجة، مما يسهم في تحسين تجربة العملاء.
- التكنولوجيا: باعتماد الأنظمة الرقمية كأنظمة إدارة العملاء (CRM) وأنظمة المعلومات البنكية الحديثة لتحسين الكفاءة، هذه الأنظمة تسهل الوصول إلى المعلومات وتسرع العمليات.
- واستخدام تطبيقات تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من سرعة الخدمة.
- تدريب الموظفين: يجب توفير دورات تدريبية للموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة وتطوير مهاراتهم في خدمة العملاء وتشكيل فرق متعددة التخصصات لتعزيز التعاون والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الابتكار في الحلول المصرفية.
- الهيكل التنظيمي: العمل على تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي وتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح حيث يسهم في تحسين التنسيق، والعمل على إنشاء فرق عمل متخصصة لتسهيل اتخاذ القرارات السريعة.
- الثقافة المؤسسية: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة يعزز من ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حتى يصبحوا مبتكرين وتحفيزهم.
- القياس والأداء: قياس أداء العمليات مثل وقت معالجة الطلبات يساعد على تحديد مجالات التحسين.
- تحسين تجربة العميل: استخدام البيانات لفهم تفضيلات العملاء يمكن أن يؤدي إلى تخصيص الخدمات وفقاً لاحتياجاتهم، وبناء على سلوك العملاء يمكن تقديم عروض وخدمات مخصصة على حسب رغباتهم.

#### المبحث الثاني: الجانب العملي

##### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سيرمان براون.
- التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- اختبار لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.
- ترميز بيانات الدراسة.
- بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثون الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبمأنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبانة اختيارات وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي: (موافق – محايد – غير موافق) فقد تم إعطاء كل من الاختيارات درجت لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق (3) ثلاث درجات، محايد (2) درجتان، غير موافق (1) درجة واحدة، واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (2) باعتبار أن  $3/(3+2+1) = 2$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر

عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

## 1- عرض وتحليل البيانات الديمغرافية (البيانات الشخصية) جدول 1: نتائج تحليل تحليل البيانات الشخصية.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	21	70
	أنثى	9	30
العمر	من 20 إلى 30 سنة	18	60
	من 31 إلى 40 سنة	6	20
	من 41 سنة فأكثر	6	20
المؤهل العلمي	تعليم ثانوي	3	10
	دبلوم متوسط	6	20
	دبلوم عالي	6	20
	بكالوريوس	6	40
	ماجستير	13	10
التخصص	علوم إدارية ومالية	15	50
	تقنية معلومات	6	20
	علوم هندسية	3	10
	تخصص آخر	6	20
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	9	30
	من 5 إلى 10 سنة	6	20
	من 10 إلى 15 سنة	3	10
	من 15 سنة فأكثر	12	40
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	3	10
	رئيس وحدة	6	20
	موظف	21	70

يتضح من الجدول رقم (1) ان عدد ذكر (21) نسبة 70% تكون هي أكثر ان عدد انثي (9) نسبة 30%. توزيع افراد العينة حسب العمر وان اعمار التي تحملونها أكبر تركيز على نسبة 60% تكون عمر من 25 سنة الي اقل من 35 سنة ثم يليها نسبة 20% تكون عمر من 35 سنة الي اقل من 45 تكون من 45 سنة فأكثر نسبة 20%. يتضح هذا الجدول رقم (1) ان المؤهلات التي يحملونها كانت أكبر نسبة تتكرر في حملة البكالوريوس نسبة 40% ثم يليها نسبة 20% من دبلوم متوسط ثم يليها ما نسبة 20% من دبلوم عالي ثم نسبة 10% ماجستير. كما يتضح ان التخصص التي يحملونها كانت أكبر تتركز في علوم إدارية ماليه بنسبة 50% ثم يليها تقنية معلومات بنسبة 20% ثم يليها نسبة تعادل بين تقنية المعلومات وتخصص اخر نسبة 20% ثم يليها 10% علوم هندسية أكثر افراد العينة هم موظفين بنسبة 70% ونسبة رئيس وحده 20% ورئيس قسم 10%.

توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة نلاحظ من الجدول رقم (1) ان ما نسبة 40% للذين مدة خبرتهم تزيد من 15 سنة ما نسبة 30% كانت للذين تكون مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات وان ما نسبت 20% كانت للذين مدة خبرتهم من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات اما نسبة 10% تتراوح خبرتهم من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة.

## 2-تحليل بيانات الدراسة واقع تطبيق الهندرة

## أولاً: الهيكل التنظيمي

### جدول 2: نتائج تحليل محور الهيكل التنظيمي.

الترتيب	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
					%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.00	37.696	0.407	2.800	00.0	00	20.0	06	80.0	24	الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الأهداف	1
3	0.00	13.614	0.845	2.100	30.0	09	30.0	09	40.0	12	التنظيم المعمول به في المصرف يحقق التعاون والتنسيق بين الأفراد	2
4	0.00	10.770	1.017	2.000	50.0	15	00.0	00	50.0	15	تم تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي بحيث يحقق تبسيط الإجراءات	3
2	0.00	28.580	0.498	2.600	00.0	00	40.0	12	60.0	18	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة	4
	0.00	20.799	0.625	2.375	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الهيكل التنظيمي							

من الجدول رقم (2) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الهيكل التنظيمي) جاءت كلها أكبر من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (2) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على تطبيق بعد الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد الهندرة بالمنظمة محل الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

## ثانياً: العمليات الإدارية

### جدول 3: نتائج تحليل محور العمليات الإدارية.

الترتيب	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
					%	ت	%	ت	%	ت		
2	0.00	13.762	0.915	2.300	30.0	09	10.0	03	60.0	18	تعديل طرق اداء العمل ودمج بعض الوظائف من فترة لأخرى	1
1	0.00	37.696	0.407	2.800	00.0	00	20.0	06	80.0	24	يتم التحول من العمل في الاقسام الى العمل ضمن فريق عمل	2
4	0.00	10.770	0.610	1.200	90.0	27	00.0	00	10.0	03	توفر عملية الاتصال والتنسيق بين العاملين سهولة وانسياب العمل بأيسر الطرق وأبسطها	3
3	0.00	14.251	0.858	2.233	26.7	08	23.3	07	50.0	15	يوجد مركزية في تنفيذ الإجراءات بين المصرف وفروعه مما يعرقل ويؤخر انجازها في الوقت المناسب	4
	0.00	20.318	0.575	2.133	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور العمليات الإدارية							

من الجدول رقم (3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (العمليات الإدارية) جاءت أغلبها أكبر من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (2) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على تطبيق بعد العمليات الإدارية كأحد ابعاد الهندرة بالمنظمة محل الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

## ثالثاً: تبسيط الإجراءات

### جدول 4: نتائج تحليل محور تبسيط الإجراءات.

الترتيب	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
					%	ت	%	ت	%	ت		

2	0.00	10.770	1.017	2.000	50.0	15	00.0	00	50.0	15	اجراءات تنفيذ الاعمال بالمصرف معقدة	1
3	0.00	14.617	0.712	1.900	30.0	09	50.0	15	20.0	06	يتم مراجعة الاجراءات بشكل دوري من قبل ادارة مختصة بتنظيم والتطوير	2
3 مكرر	0.00	10.846	0.960	1.900	50.0	15	10.0	03	40.0	12	تتوفر التقنية لتسهيل انجاز اجراءات العمل بالمصرف	3
3 مكرر	0.00	14.617	0.712	1.900	30.0	09	50.0	15	20.0	06	هناك اسلوب محدد بدقة لأداء المهام فيأقصر وقت ممكن	4
5	0.00	11.366	0.675	1.400	70.0	21	20.0	06	10.0	03	توجد مرونة في تعديل اجراءات العمل الذي تقوم به عندما لا تتفق مع ظروف واقع العمل	5
1	0.00	26.718	0.547	2.667	3.3	01	26.7	08	70.0	21	العلاقات الغير الرسمية بين الافراد والمجموعات لها تأثير على اجراءات العمل	6
4	0.00	12.042	0.682	1.500	60.0	18	30.0	09	10.0	03	لا يوجد بالمصرف دليل لإنجاز المهام وتنفيذ الاجراءات	7
	0.00	15.518	0.668	1.895							المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور تبسيط الاجراءات	

من الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (تبسيط الاجراءات) جاءت أغلبها أقل من 2 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (2) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود تبسيط للإجراءات بالمنظمة محل الدراسة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

#### اختبار الفرضية

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد واقع تطبيق الهندرة المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية) على تبسيط الاجراءات. وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثون بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وهي: للتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، قام الباحثون بإجراء اختبار معامل تضخم التباين، الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (VIF) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

#### الجدول 5: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة الفرعية.

(Tolerance)	(VIF)	المتغيرات المستقلة
0.412	2.428	الهيكل التنظيمي
0.315	2.517	العمليات الإدارية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أقل من (10) وتراوح بين (2.428) و (2.517)، لأن هذا المقياس يعتبر أنه إذا قل عن الرقم (10) معناه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع، كما يتضح أيضاً أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أكبر من (0.05) وتراوح بين (0.315) و (0.412)، حيث أنه كلما زادت قيمة التباين المسموح به كلما دل ذلك على عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تم التأكد من عدم وجود مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة. ومن أجل التحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، قام الباحثون باحتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، ويشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي

إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، عند مستوى معنوية (0.05)، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

**الجدول 6: نتائج تحليل معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة**

المتغيرات	(Skewness)
الهيكل التنظيمي	- 0.276
العمليات الإدارية	- 0.419
تبسيط الإجراءات	- 0.402

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، حيث تراوحت بين (- 0.276) و (- 0.419)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بافتراض التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. وبعد التأكد من صلاحية البيانات قام الباحثون بإجراء اختبار الانحدار، وقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لهذه الفرضية النتائج التالية: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين أبعاد الهندرة كمتغيرات مستقلة وتبسيط الإجراءات كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

**جدول 7: معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الهندرة وتبسيط الإجراءات.**

أبعاد الهندرة	معامل ارتباط بيرسون
الهيكل التنظيمي	0.751**
العمليات الإدارية	0.921**
المجموع الكلي لأبعاد الهندرة	0.814**

\*\*ارتباط عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوية (طردية) بين جميع أبعاد الهندرة المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع تبسيط الإجراءات، وبلغت علاقة الارتباط بين إجمالي أبعاد الهندرة المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع تبسيط الإجراءات (0.814) بمستوى معنوية أقل من (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية (طردية) تعني أنها زادت تطبيق أبعاد الهندرة زاد معها تبسيط الإجراءات (والعكس صحيح).

ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الهندرة مجتمعة كمتغيرات مستقلة على تبسيط الإجراءات كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (7) يبين ذلك. **الجدول 8: تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد الهندرة مجتمعة على تبسيط الإجراءات.**

المتغيرات المستقلة	ميل الانحدار B	قيمة (t)	المعنوية لكل متغير p-value	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	معنوية النموذج ككل p-value
x <sub>1</sub> الهيكل التنظيمي	0.115	0.934	0.359	0.853	78.426	0.000
x <sub>2</sub> العمليات الإدارية	0.976	7.298	0.000			

من الجدول رقم (8) يتضح أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.853)، مما يعني أن أبعاد الهندرة مجتمعة مسؤولة عن تفسير (85.3%) من التغيرات التي تحدث في تبسيط الإجراءات. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (78.426) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (02) (27) التي تساوي (3.35)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج تم اختبار صحة الفرضية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل التالي:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث:

$\alpha$  تمثل قيمة ثابتة،  $\beta$  = ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).  $x$  = ابعاد الهندرة، ويمكن تمثيلها كالتالي:

$$\text{تبسيط الاجراءات} = 0.976 \beta_2 + 0.115 \beta_1 + 0.459$$

وبناء على نتائج الاختبارات الإحصائية يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد واقع تطبيق الهندرة المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية) على تبسيط الاجراءات.

### النتائج والتوصيات

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالبحث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الهيكل التنظيمي للمصرف يساهم بدرجة مقبولة في تحقيق الأهداف والتنسيق والتعاون بين الأفراد.
- المصرف لديه تقصير في العمل بمبدأ الهندرة بدرجة تحقق تسهيل الإجراءات مما أدى إلى عرقلة الإنجاز بين المصرف وفروعه.
- هناك قصور من إدارة المصرف لتطوير إجراءات وطرق العمل وتبسيطها مما أدى إلى عدم مرونتها وقابليته لتسهيل والتوضيح.
- هناك رغبة شديدة من العاملين في منحهم صلاحيات لإنجاز الأعمال واجتناب تعقيدها والعمل على تطويرها وتبسيطها بشكل مستمر.
- صف الوظائف المعمول به في المصرف لا يساعد على توضيح أسباب وتكامل الاختصاصات بحيث يتم تنفيذ الأعمال بطريقة واضحة وفي الوقت المناسب.

### التوصيات

- زيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي ومحاولة الوقوف على أوجه القصور التي قد تجد من مساهمة الهيكل في تحقيق الأهداف والتنسيق والتعاون بين الأفراد.
- العمل على تطوير الإجراءات بما يتوافق وطرق تبسيط الإجراءات والأخذ بمبدأ التوزيع وتفويض السلطة لتسهيل انسيابها في انجاز الأعمال بالمصرف.
- العمل على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلة عمليات الاتصال لتسهيل عملية تدفق المعلومات ومحاولته الوقوف على رغبة الوظائف بما يتمشى وتكامل الاختصاصات بحيث يتم تنفيذ الأعمال بطريقة واضحة وصحيحة.
- العمل على منح العاملين صلاحيات أكثر لإنجاز أعمالهم.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، الاتصال (الإسكندرية: دار الجامعية، 2004/2003).
- 2- زكي هاشم، تنظيم وطرق العمل (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والتوزيع، 1988).
- 3- زيد منير عبوين، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته (عمان: دار أسامة المشرق الثقافي، 2006).
- 4- شعبان فرج، الاتصالات ونظريات التنظيم الإدارة (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 5- عبد الغفور بونس، نظريات التنظيم الإدارة الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1988.
- 6- علي الشراوي، التنظيم (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992).

- 7- مهدي حسين زويلف وآخرون، والتنظيم والأساليب والاستشارات الادارية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999)
- 8- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان: دار المسيرة، 2007).
- 9- محمد الصيرمي، الاتصالات الإدارية (الاسكندرية مؤسسة حورس الدولية، 2007/2006)
- ثانياً: الدوريات والرسائل**
1. الزهراني، ابتسام أحمد، غيث، نرفانا، عبد الرحمن، (2019)، دور الهندرة في تبسيط الاجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الاداريات بجامعة عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد الثالث، العدد الاول.
2. حديدان، صبرينة، خالد، اسماء، (2022): مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الاجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الاول
3. جوزيف كيلاء، تعريب سرور على إبراهيم، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المدري للنشر، 44 الرياض، 2004
4. راشد محمد الحمالي، سعد مرزوق العتيبي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل، 2010/02/25"، الرئيسية النجا.
5. العجمي، محمد حسنين، 2008، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، دار المسيرة عمان. 2010/02/25، "النجاح الريسية
6. احمد عبد المجيد محمد ابو عمشة، 2011، إثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب، مذكرة ماجيستر، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
7. كناني، فرج، مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، مجلة أهل البيت عليهم السلام العدد 21، 2017.
8. محمد احمد محمد عادل بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب السباعي يونس المرجع الحديث في الهندسة الإدارية / - جدة، 1435 (2014)
- 9- مراد اسماعيل، دور إبولفضا ويأمال، 2019 عادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة -عين تموشنت مجلة التكامل الاقتصادي. المجلد: 07 - العدد: 02 / جوان
10. دراسة الاغا، مراد اسماعيل (2006) دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.
11. جميلة الهادي الحنيش، أيمن عمران الصواني، دور الهندرة في خفض تكاليف مشاريع التشييد في ليبيا (شركات المقاولات والاستشارات الهندسية بمدينة الزاوية كحالة للدراسة) لمؤتمر الهندسي الثاني لنقابة المهن الهندسية بالزاوية 2019 م.
12. محمد سعد أحمد مسعود (2022) نموذج مقترح لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة كوسيلة للهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) لتطوير الموانئ البحرية الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
13. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.
14. Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Revisiting BPR: A Holistic Review of Practice and Development. Business Process Management Journal
15. Attaran, M. (2004). Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering.