



The Role of Administrative Business Process Reengineering in Improving Administrative Performance: A Field Study on Employees of the Social Solidarity Fund – Derna Branch

Anis Mohamed Bouhsouha^{1*}, Issa Abdulrazek Hussein², Jadllah Salim³, Juma Jamal⁴, Hitham Ahmed⁵

^{1,2,3,4,5} Faculty of Technical Sciences, Derna, Libya

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة

أنيس محمد بوحسوها^{1*}، عيسى عبدالرازق حسين²، جادالله سليم³، جمعه جمال⁴، هيثم احمد⁵
^{1,2,3,4,5} كلية العلوم التقنية، درنة، ليبيا

*Corresponding author: anesmohamad3@gmail.com

Received: June 22, 2026	Accepted: August 25, 2026	Published: September 02, 2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

Abstract:

This study aimed to examine the role of administrative business process reengineering (BPR) in improving administrative performance among employees of the Social Solidarity Fund, Derna Branch, Libya. Adopting the descriptive-analytical method, a questionnaire was administered to a random sample of 44 employees drawn from a study population of 50, after confirming the instrument's face validity, internal-consistency validity, and reliability (overall Cronbach's alpha = 0.894). Results, analyzed with SPSS v.26, showed that both the application of administrative process reengineering and the level of administrative performance were high ($M = 3.78$ for each). Pearson correlation analysis revealed a strong, statistically significant positive relationship between the two variables ($r = .768$, $p = .000$), and simple linear regression indicated that process reengineering explained 59% of the variance in administrative performance ($Beta = .768$, $R^2 = .590$, $p < .05$). The main hypothesis was therefore accepted. The study recommends simplifying routine procedures, expanding the use of technology, strengthening inter-departmental coordination, and activating monitoring and follow-up mechanisms to further raise administrative performance.

Keywords: Business Process Reengineering; Administrative Performance; Social Solidarity Fund; Derna; Libya.

المخلص

هدف هذا البحث إلى الكشف عن دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة، انطلاقاً من الحاجة المتزايدة للمؤسسات الخدمية إلى تبني مداخل إدارية حديثة تعزز كفاءة أدائها وتقلص اعتمادها على الأساليب التقليدية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (44) مفردة من إجمالي مجتمع بحث قوامه (50) عاملاً، وذلك بعد التحقق من صدق الأداة (الظاهري والاتساق الداخلي) وثباتها، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.894). وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي - باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26) - أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى الأداء الإداري كليهما

جاءا بدرجة مرتفعة ($m = 3.78$)، فيما كشف معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين ($r = 0.768$ ، $\text{Sig.} = 0.000$)، كما بيّن تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تُسهم في تفسير ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في الأداء الإداري ($\text{Beta} = 0.768$ ، $R^2 = 0.590$ ، $\text{Sig.} = 0.000$) وبناءً عليه، تم قبول فرضية البحث الرئيسة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وأوصى البحث بضرورة تبسيط الإجراءات الروتينية، وتوسيع الاعتماد على التكنولوجيا، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، وتفعيل آليات الرقابة والمتابعة لرفع مستوى الأداء الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ الأداء الإداري؛ صندوق التضامن الاجتماعي؛ درنة؛ ليبيا.

المقدمة

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي أفرزتها التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحول التكنولوجي والتنظيمية؛ إذ تقوم على إعادة التفكير الجذري في طبيعة العمليات الإدارية وأساليب العمل داخل المؤسسات، بغية تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والجودة والسرعة وخفض التكاليف (Hammer & Champy, 1993). وقد أصبحت المؤسسات المعاصرة، على اختلاف طبيعتها، بحاجة ملحة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تُمكنها من مواكبة هذه التغيرات وتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها الإداري وتُسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الإجراءات التنظيمية، وتبسيط العمليات، وتحسين أساليب الاتصال واتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الإداري للعاملين وللمؤسسة ككل؛ كما تُسهم في التخلص من الروتين الإداري، والحد من الهدر في الوقت والموارد، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين (أبوراس والشارف، 2018). ومن هذا المنطلق، يتناول هذا البحث دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة، بوصفه أحد المؤسسات الخدمية والاجتماعية التي يمكن أن تستفيد من تبني هذا المدخل الإداري الحديث في رفع كفاءة أدائها.

مشكلة البحث وتساؤلاته

تواجه العديد من المؤسسات الإدارية، ومنها المؤسسات الخدمية، مشكلات تتعلق بضعف الأداء الإداري، وببطء الإجراءات، وكثرة الروتين، وعدم الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى الرغم من التطور الإداري والتقني الذي تشهده بيئة الأعمال، فإن بعض المؤسسات، ومن بينها صندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة، لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على أساليب تقليدية في إدارة عملياتها، الأمر الذي يستدعي البحث عن مداخل إدارية حديثة تُسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما المقصود بالأداء الإداري؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة؟

أهداف البحث

- يسعى هذا البحث، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري داخل صندوق التضامن الاجتماعي، وذلك على النحو الآتي:
- التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في المؤسسات الخدمية.

- التعرف على مفهوم الأداء الإداري، وبيان أهميته وخصائصه الأساسية.
- تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومستوى الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة.
- اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- يسهم البحث في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري، ويقدم إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مستقبلية مماثلة.
- يوضح البحث المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها المختلفة، ويضيف دراسة تطبيقية جديدة على مؤسسة خدمية واجتماعية ليبية، وهو ما يعزز الدراسات المحلية في المجال الإداري.

ثانياً: الأهمية العملية

- يساعد صندوق التضامن الاجتماعي على التعرف على واقع ممارسة إعادة الهندسة الإدارية ومستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة، ويقدم مقترحات وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تبني أساليب إدارية حديثة.
- يسهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الروتين الإداري، بما يحقق رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

فرضية البحث

يسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسة الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة".

حدود البحث ومجتمعه

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة، والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغ قوامها (44) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة. ويلتزم البحث بالحدود الآتية: (أ) الحدود المكانية: صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة درنة، الكائن في حي شيحا الغربية؛ (ب) الحدود البشرية: كافة العاملين بالفرع؛ (ج) الحدود الزمانية: الفصل الدراسي 2026م؛ (د) الحدود الموضوعية: دراسة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، من خلال التركيز على مفاهيم إعادة هندسة العمليات ومدى تأثيرها في كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسة.

التعريفات الإجرائية

- إعادة هندسة العمليات الإدارية: عملية إعادة تصميم وتطوير الإجراءات والعمليات الإدارية داخل صندوق التضامن الاجتماعي، بهدف تحسين الكفاءة الإدارية، وتقليل الوقت والجهد، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- الأداء الإداري: مستوى كفاءة وفعالية العاملين والإدارة في إنجاز المهام والواجبات داخل صندوق التضامن الاجتماعي، من خلال سرعة الإنجاز، وجودة العمل، والالتزام بالإجراءات، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- صندوق التضامن الاجتماعي: مؤسسة إدارية واجتماعية حكومية تتولى تقديم خدمات وبرامج الرعاية والحماية الاجتماعية والمساعدات للفئات المستحقة بمدينة درنة، وفق الإجراءات واللوائح المعتمدة.

8. الدراسات السابقة

في إطار بناء الأساس النظري للبحث، تمت مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع "إعادة هندسة العمليات الإدارية" ودورها في "تحسين الأداء الإداري"، بهدف التعرف على المناهج العلمية والأدوات الميدانية التي اعتمدها، والنتائج التي توصلت إليها في بيئات إدارية متنوعة؛ وذلك لتكوين قاعدة علمية تدعم صياغة مشكلة البحث الحالي وفرضيته. وقد رُتبت هذه الدراسات تنازلياً وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة (جاويش، 2023)

بعنوان "إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال"، هدفت إلى التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ – مصر، واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة أداةً لجمع البيانات. توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مدخل الهندرة تبعاً لمتغير نوع الروضة، لصالح روضات اللغات، وأوصت بتعزيز متطلبات توظيف هذا المدخل لرفع كفاءة الأداء الإداري والوظيفي (جاويش، 2023).

دراسة (عسفة وأبو عزيز وأبو مصطفى، 2021)

بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية"، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمسح الشامل. أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد إعادة الهندسة (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وجودة الخدمات، وأوصت بتطوير التكنولوجيا الحديثة بالوزارة وتعزيز تمكين العاملين (عسفة وآخرون، 2021).

دراسة (أبوراس والشارف، 2018)

بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية"، أجريت دراسة ميدانية على مصرف الصحارى – الإدارة العامة بليبيا، على عينة بلغت (35) استمارة صالحة للتحليل من أصل (40) استمارة وُزعت على مدراء الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام. توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بدرجة كبيرة، في مقابل وجود معوقات كبيرة جداً تحول دون تطبيقها بالمصرف، وأوصت بنشر الوعي بمفهوم الهندرة عبر الندوات والاجتماعات وورش العمل (أبوراس والشارف، 2018).

دراسة (دبنون ومحمد، 2018)

بعنوان "دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت: دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت"، هدفت إلى تقييم أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي بعدد من كليات جامعة سرت الليبية، باستخدام استمارة استبيان وُزعت على عينة عشوائية بلغت (40) مسؤولاً. أظهرت النتائج أن تطبيق الهندرة يؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي داخل الكليات، وأن إهمال هذا الجانب يُعد من الأسباب الرئيسة لتدني مستوى الأداء (دبنون ومحمد، 2018).

دراسة (أحمد، 2018)

بعنوان "أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية"، تناولت العلاقة بين تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) بوصفه أحد المداخل المكتملة لإعادة الهندسة، ومستوى الأداء التنظيمي الكلي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً للتحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وأوصت بترسيخ ثقافة التحسين المستمر ودعمها ببرامج تدريبية مستمرة للعاملين (أحمد، 2018).

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام بحثي متزايد بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تطوير المؤسسات؛ فبينما ركزت بعض الدراسات (كدراسة دبنون ومحمد، 2018؛ ودراسة جاويش، 2023) على تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، اتجهت أخرى (كدراسة أبوراس والشارف، 2018) نحو دورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فيما تناولت دراسة (عسفة وآخرون، 2021) علاقتها بجودة الخدمات الحكومية، وتناولت دراسة (أحمد، 2018) مدخلاً مكتملاً هو التحسين المستمر. وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات ومجتمعات متنوعة شملت قطاعات التعليم والمصارف والمواصلات، محلياً وعربياً، واتفقت جميعها على الدور الإيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى الأداء، وإن تفاوتت درجة توافر متطلبات تطبيقها من مؤسسة لأخرى. ويسعى البحث الحالي إلى تقديم إضافة نوعية من خلال فحص دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري ضمن سياق تطبيقي مختلف، هو قطاع الرعاية الاجتماعية، وتحديدًا "صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة درنة"، بما يوفر إضافة علمية للمكتبة المحلية في كيفية توظيف إعادة الهندسة لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية والاجتماعية ضمن بيئة العمل الليبية.

9. الإطار النظري

9.1 إعادة هندسة العمليات الإدارية: المفهوم والتعريفات

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما فرضته من تحديات تتعلق بزيادة المنافسة وارتفاع توقعات المستفيدين. ويقوم هذا المدخل على فكرة التغيير الجذري والشامل في العمليات التنظيمية، وليس مجرد إدخال تحسينات تدريجية، بهدف إعادة تصميم أسلوب العمل من جذوره بما يحقق مستويات أداء أعلى باستخدام أقل قدر من الموارد (دبنون ومحمد، 2018). وقد قدّم هامر وتشامبي التعريف الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا المفهوم، إذ عرّفاه بأنه إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية ومذهلة في مقاييس الأداء الحرجة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Hammer & Champy, 1993). ومن جهته، وسّع دافنبورت هذا المفهوم من خلال التركيز على الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات وتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة (Davenport, 1993).

وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة دبنون ومحمد (2018) أن الهندرة عملية تطوير وتصميم جذرية تمسّ كافة العمليات التنظيمية بمستوياتها المختلفة، وأنها إحدى الآليات الرئيسة للتحسين المستمر التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات في رفع كفاءة أدائها. ويذهب أبوراس والشارف (2018) إلى أنها توفر وسائل فعالة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية تختلف جوهرياً عن الوسائل التقليدية المتبعة؛ بينما يربطها (Harrington 1991) بمنهجية منظمة لتبسيط الإجراءات والتخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، فيما يرى (Robson & Ullah 1996) أنها توجّه العملية نحو تحقيق النتائج بدلاً من الانشغال بالإجراءات ذاتها. ومن خلال تحليل هذه الرؤى، يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على أربعة مرتكزات أساسية: التغيير الجذري لا التحسين الجزئي، والتركيز على العمليات بدل الوظائف، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق تحسينات كبيرة وملموسة في الأداء (Hammer & Champy, 1993؛ دبنون ومحمد، 2018؛ أبوراس والشارف، 2018).

9.2 أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتجلى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قدرتها على تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي، من خلال تقليل زمن إنجاز العمليات وخفض التكاليف التشغيلية ورفع جودة المخرجات (Hammer & Champy, 1993). كما تسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية (دبنون ومحمد، 2018)، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين (أبوراس والشارف، 2018)، فضلاً عن تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة (عسفة وآخرون، 2021)، ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال تبسيط تدفق المعلومات وتوظيف التكنولوجيا الحديثة (Davenport, 1993).

9.3 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتعدد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويمكن إجمال أبرزها فيما يأتي (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993):

- تحقيق تحسينات جذرية وليست تدريجية في مؤشرات الأداء الأساسية (الجودة، التكلفة، السرعة، الخدمة).
- رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية من خلال إلغاء الأنشطة غير المضافة للقيمة.
- تقليل التكاليف التشغيلية عبر تبسيط الإجراءات والحد من الازدواجية.
- تحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة، مع التوجه نحو احتياجات المستفيد.
- تسريع إنجاز الأعمال والمعاملات، ورفع سرعة الاستجابة للمتغيرات.
- دعم التحول الرقمي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في أتمتة الإجراءات.
- تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل مستويات البيروقراطية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التكامل بين عملياتها المختلفة.

9.4 أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتناول الباحث أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو الآتي:

- يتعلق البعد التنظيمي بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بما ينسجم مع طبيعة العمليات المستحدثة، مع تقليص المستويات الإدارية وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، بما يسهم في تحقيق قدر أكبر من المرونة وسرعة اتخاذ القرارات وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة بصورة مستمرة (دبنون ومحمد، 2018).
- يركز البعد التكنولوجي على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية، من خلال أتمتة الإجراءات وربط البيانات والأنظمة وتيسير تداول المعلومات بين المستويات والوحدات المختلفة، الأمر الذي يساعد على تقليل الوقت والتكلفة، ورفع سرعة الإنجاز، وتحسين جودة المعلومات ودقة القرارات (Davenport, 1993).
- أما البعد البشري فيرتبط بقدرة العاملين على التكيف مع التغيرات الناتجة عن إعادة هندسة العمليات، ويتطلب ذلك تنمية المهارات وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز المشاركة في عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار، بما يساعد العاملين على تقبل الأساليب الجديدة وأداء مهامهم بكفاءة (أحمد، 2018).
- ويتمثل البعد الإجرائي أو العملي في إعادة تصميم مسارات العمل بصورة جذرية، بهدف تبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات المتكررة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للمستفيد، مع التركيز على تكامل مراحل العملية وتحسين انسيابية العمل، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الهدر (Harrington, 1991).
- ويرتبط البعد الاستراتيجي بضرورة أن تكون عمليات إعادة الهندسة منسجمة مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها المستقبلية، بحيث لا تقتصر عملية إعادة التصميم على معالجة المشكلات

التشغيلية الحالية، وإنما تسهم كذلك في بناء قدرات تنظيمية تدعم التنافسية والاستدامة، وتساعد المنظمة على الاستجابة للمتغيرات والفرص المستقبلية (أبوراس والشارف، 2018).

- ويعكس البعد المرتكز على المستفيد انتقال المنظمة من التركيز على الإجراءات الداخلية إلى الاهتمام باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، من خلال تصميم العمليات بما يحقق قيمة أفضل لهم، وتحسين سرعة تقديم الخدمات وجودتها، والاستجابة لملاحظاتهم، بما يسهم في تعزيز الرضا وبناء علاقة أكثر فاعلية واستدامة مع المستفيدين (عسفة وآخرون، 2021).

9.5 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتمثل إحدى أبرز خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية في اعتمادها على التغيير الجذري للعمليات من أساسها، بدلاً من الاكتفاء بإجراء تعديلات جزئية ومحدودة عليها، إذ تستهدف إعادة التفكير في طريقة أداء العمل وإعادة تصميمها بصورة تحقق نتائج مختلفة وجوهرية للمنظمة بصورة مستدامة (Hammer & Champy, 1993).

كما تركز إعادة هندسة العمليات على العملية الإدارية باعتبارها وحدة متكاملة للتحليل والتطوير، بدلاً من التعامل مع الوظائف والأقسام بصورة منفصلة، بما يساعد على إعادة تنظيم الأنشطة المترابطة وتحسين تدفق العمل بينها، وتقليل الحواجز التي قد تعيق تحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وفاعلية (Harrington, 1991).

وتتسم إعادة الهندسة كذلك بالسعي إلى إحداث تحسينات جذرية في مؤشرات الأداء الأساسية، مثل التكلفة والسرعة والجودة والخدمة، بدلاً من الاعتماد على التحسين التدريجي الذي يحقق مكاسب محدودة ومتراكمة، الأمر الذي يجعل نتائج إعادة التصميم أكثر وضوحاً وتأثيراً بصورة ملموسة ومستدامة للمنظمة (دبنون ومحمد، 2018).

وتبرز التكنولوجيا الحديثة بوصفها أحد المكونات المهمة في إعادة هندسة العمليات، حيث تتيح تقنيات المعلومات والاتصالات إعادة تشكيل أساليب تنفيذ الأعمال، وربط البيانات وتدفعها، وأتمتة الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار، بما يفتح المجال أمام تصميم عمليات أكثر سرعة وتكاملاً ومرونة بصورة أكثر كفاءة (Davenport, 1993).

ومن خصائص إعادة هندسة العمليات أيضاً انتقال التركيز من الإجراءات والروتين الداخلي إلى المستفيد النهائي، بحيث تصمم العمليات وفق احتياجاته وتوقعاته، مع الاهتمام بالقيمة التي يحصل عليها من الخدمة أو المنتج، وقياس نجاح العملية بقدرتها على تحقيق مستوى أعلى من الرضا فعلياً (عسفة وآخرون، 2021).

كما تعتمد إعادة الهندسة على فرق العمل متعددة التخصصات بدلاً من الاقتصار على العمل الفردي أو الوظيفي الضيق، وذلك بهدف جمع الخبرات والمهارات المختلفة في عملية واحدة، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة، وتسريع معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير العمليات بكفاءة وفاعلية مستمرة (أبوراس والشارف، 2018).

وتتطلب إعادة هندسة العمليات إحداث تغيير عميق في الثقافة التنظيمية، بحيث يصبح التغيير والتطوير جزءاً من الممارسة المؤسسية، إلى جانب تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف، بما يساعد المنظمة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات وتحقيق أهدافها وتحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة (أحمد، 2018؛ جاويش، 2023).

9.6 تحديات إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات نجاحها

يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من التحديات التي قد تحد من فعاليتها و كما يوضحها الجدول (1):

جدول (1): أبرز تحديات إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات مواجهتها (بالاستناد إلى: دبنون ومحمد، 2018؛ أبوراس والشارف، 2018؛ عسفة وآخرون، 2021؛ أحمد، 2018).

م	التحدي	المتطلب المقابل لتجاوزه
1	مقاومة العاملين للتغيير	إشراك العاملين وإدارة فعالة للتغيير وقنوات اتصال واضحة
2	ارتفاع التكاليف المالية	تأمين تمويل كافٍ ومخطط له قبل بدء المشروع
3	نقص الكفاءات المتخصصة	بناء موارد بشرية مؤهلة وبرامج تدريب مستمرة
4	ضعف دعم الإدارة العليا	التزام قيادي واضح ودعم فعلي من الإدارة العليا
5	ضعف البنية التكنولوجية	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ونظم الدعم
6	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية	ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة والابتكار

9.7 الأداء الإداري: المفهوم والتعريفات

يُعد الأداء الإداري من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يعبر عن محصلة الجهود والأنشطة والوظائف التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويكشف عن مدى قدرة الإدارة على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة بطريقة تحقق النتائج المستهدفة بكفاءة وفاعلية في ظل الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة بها (Robbins & Coulter, 2018).

ويشير الأداء الإداري إلى مستوى الإنجاز الذي تحققه الإدارة نتيجة استخدامها للموارد البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة، بما يساعدها على الوصول إلى الأهداف المخططة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت، ويشمل ذلك مختلف الوظائف الإدارية الأساسية، وفي مقدمتها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (دبنون ومحمد، 2018).

كما يمكن النظر إلى الأداء الإداري باعتباره مؤشراً يعكس مدى قدرة الإدارة على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث لا يرتبط فقط بحجم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وإنما بكيفية استثمارها وتوظيفها في تنفيذ الأنشطة والمهام وتحقيق النتائج المطلوبة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة (أبوراس والشارف، 2018).

ويتأثر الأداء الإداري بمجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تتفاعل فيما بينها، ومن أبرزها نمط القيادة الإدارية، ومستوى دافعية العاملين، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة داخل المنظمة، إلى جانب طبيعة العلاقات والاتصالات التنظيمية، وهو ما يجعله نتاجاً لتفاعل عدة متغيرات متداخلة (عسفة وآخرون، 2021).

وتشير الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى أن تقييم الأداء الإداري لم يعد مقتصرًا على المؤشرات الكمية المرتبطة بحجم الإنجاز أو سرعة تنفيذ الأعمال، بل أصبح يشمل مؤشرات نوعية متعددة، مثل جودة القرارات الإدارية، ومستوى رضا العاملين، والقدرة على الابتكار، وجودة الخدمات، والمرونة في مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة التنظيمية (جاويش، 2023).

9.8 أهمية الأداء الإداري وخصائصه وأهدافه وعناصره

تتبع أهمية الأداء الإداري من دوره في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتوفير معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتطوير الموارد البشرية، فضلاً عن دعم قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف وتحقيق الاستفادة في بيئة تتسم بالتغير المستمر (Robbins & Coulter, 2018؛ دبنون ومحمد، 2018؛ أبوراس والشارف، 2018؛ عسفة وآخرون، 2021).

ويتصف الأداء الإداري بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعته المركبة، من أهمها الشمولية والتكامل بين الوظائف الإدارية، وارتباط عملية تقييمه بالسياق التنظيمي الذي تعمل فيه المنظمة، وقابليته للقياس

باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، فضلاً عن ديناميكيته واستمراريته وتأثره بالموارد المتاحة والجهود الجماعية والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة (جاويش، 2023؛ أحمد، 2018؛ عسفة وآخرون، 2021).

كما يتميز الأداء الإداري بطبيعته السلوكية والتنظيمية، نتيجة ارتباطه بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وبأنظمة والهيكل التي تنظم أعمالهم، كما أنه يمثل عملية قابلة للتطوير والتحسين المستمر، من خلال اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها، وتعزيز نقاط القوة، وتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات التنظيمية والبيئية (جاويش، 2023؛ أحمد، 2018؛ عسفة وآخرون، 2021).

وتتمثل أهم أهداف الأداء الإداري في تحقيق الاستخدام الكفء للموارد، ورفع مستوى الفعالية التنظيمية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتنمية الموارد البشرية، ودعم الاستقرار التنظيمي، إلى جانب توفير المعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والرقابة، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، وضمان استمرار التطوير والتحسين داخل المنظمة (دبنون ومحمد، 2018؛ أبوراس والشارف، 2018؛ Robbins & Coulter, 2018).

ويستند الأداء الإداري إلى مجموعة من العناصر المتداخلة التي تؤثر بصورة مباشرة في مستواه، وتشمل الأهداف التنظيمية، والموارد البشرية والمادية والمالية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعمليات الإدارية، ونظم المعلومات، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى أنظمة الرقابة والمتابعة والتحفيز، وتتكامل هذه العناصر لتحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (عسفة وآخرون، 2021؛ جاويش، 2023؛ Robbins & Coulter, 2018).

9.9 نبذة عن صندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة

يُعد صندوق التضامن الاجتماعي في ليبيا إحدى المؤسسات الحكومية ذات الطابع الاجتماعي، أنشئ بموجب تشريعات وطنية صدرت خلال تسعينيات القرن العشرين (نحو عام 1998م)، بهدف تحقيق الرعاية الاجتماعية للفئات الأكثر احتياجاً من خلال حزمة متكاملة من الخدمات والمساعدات. وقد أنشئت فروع للصندوق في مختلف المدن الليبية، ومن بينها فرع مدينة درنة الذي تأسس عام 2008م، ويقع في منطقة شيجا الشرقية بالقرب من مستشفى شيجا وجامعة درنة. ويضطلع الصندوق بمهام متعددة تشمل صرف الإعانات المالية والعينية، ورعاية ذوي الإعاقة والأيتام والفئات الخاصة، ودعم الأسر محدودة الدخل، وإدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وإجراء الدراسات والبحوث الاجتماعية، وتعزيز ثقافة التكافل الاجتماعي. وتُعد تنمية آلياته الإدارية، عبر تبني مداخل حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية، أحد السبل الرئيسية لرفع كفاءته وتحسين جودة الخدمات المقدمة لمستحقيها.

10. منهجية البحث وإجراءاته

10.1 منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأكثر انسجاماً مع طبيعة متغيرات البحث وأهدافه، لكونه يُمكن من وصف الظواهر والمتغيرات كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بينها. وقد بُني الإطار النظري بالاستناد إلى مجموعة متنوعة من الكتب والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات والمؤتمرات، إلى جانب المصادر المتاحة عبر قواعد البيانات الإلكترونية، بينما اعتمد الجانب الميداني على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

10.2 مجتمع البحث وعينه

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين والفنيين بصندوق التضامن الاجتماعي – فرع درنة، والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة، بوصفهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتنفيذ الأنشطة الإدارية ومتابعة سير العمل، وبالتالي الأقدر على تقييم واقع الأداء الإداري وإمكانية إعادة هندسته. وقد اختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها

(44) مفردة وفقاً لجدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة، وشملت الاستجابات أفراداً من مستويات وظيفية وخبرات ومؤهلات علمية مختلفة، بما يوفر تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث.

10.3 أداة البحث وتصميمها

اعتمد البحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد أعدت صيغتها الأولية بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث، مع إعادة صياغة عباراتها بما يتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية لصندوق التضامن الاجتماعي – درنة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)؛ الجزء الثاني: عشر عبارات لقياس المتغير المستقل (إعادة الهندسة الإدارية)؛ الجزء الثالث: عشر عبارات لقياس المتغير التابع (الأداء الإداري). واعتمد البحث مقياس ليكرت الخماسي، بأوزان تراوحت بين (5) لـ"أوافق بشدة" و(1) لـ"غير موافق بشدة"، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): أوزان درجات مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	وزن درجة الموافقة

ولتفسير المتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد العينة، قُسمت إلى ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) وفق طول الفئة المحسوب إحصائياً $[(\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) \div \text{عدد المستويات}]$ ، وذلك للحكم على مستوى استجابات المبحوثين تجاه محوري البحث، كما يوضحه الجدول (3).

جدول (3): المعيار المعتمد للحكم على استجابات أفراد عينة البحث.

درجة الاستجابة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 إلى أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34 إلى أقل من 3.67
مرتفعة	من 3.67 إلى 5.00

10.4 صدق أداة البحث

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، إذ عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الإدارة والبحث العلمي لإبداء آرائهم حول وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في الصياغة النهائية للأداة؛ وصدق الاتساق الداخلي، إذ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج SPSS. وقد تراوحت معاملات الارتباط لفقرات محور إعادة الهندسة الإدارية بين (0.612) و(0.813)، وتراوحت لفقرات محور الأداء الإداري بين (0.642) و(0.820)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحيّة فقرات الأداة لقياس متغيري البحث.

10.5 ثبات أداة البحث

استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد حُسب معامل الثبات لكل محور على حدة ثم للأداة ككل، كما يوضحه الجدول (4).

جدول (4): معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبانة والأداة ككل.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور إعادة الهندسة الإدارية	10	0.845
محور الأداء الإداري	10	0.862
الأداة ككل (الاستبيان الإجمالي)	20	0.894

تشير هذه القيم المرتفعة، التي تجاوزت الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات في البحوث الإدارية والإنسانية (0.70)، إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويؤكد ذلك صلاحيتها وموثوقيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية.

10.6 اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)

للتحقق من الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل البيانات، استخدم اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) لمعرفة ما إذا كانت بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، إذ إن قيمة مستوى الدلالة (P-value) الأكبر من (0.05) تعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي K-S.

النتيجة	مستوى الدلالة (P-value)	قيمة اختبار K-S	المحور
توزيع طبيعي	0.16	1.12	إعادة الهندسة الإدارية
توزيع طبيعي	0.21	1.05	الأداء الإداري

يتضح من الجدول (5) أن قيم مستوى الدلالة لجميع محاور البحث جاءت أكبر من (0.05)، وعليه فإن بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يبرر استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية في تحليل البيانات واختبار فرضية البحث.

10.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات وتحليلها، استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، واعتمد البحث في التحليل الوصفي على التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات ومحوري البحث. أما في جانب التحليل الاستدلالي، فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري البحث، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة، واختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) في الأداء الإداري (المتغير التابع)، وتحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع.

11. نتائج البحث ومناقشتها

11.1 الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

يبلغ إجمالي حجم عينة البحث (44) مفردة من العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة، وفيما يلي توزيعها وفق النوع والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

جدول (6): توزيع عينة البحث حسب النوع

النسبة %	التكرار	المتغير
61.36%	27	ذكور
38.64%	17	إناث
100.00%	44	المجموع

يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ 27 مفردة بنسبة 61.36%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 38.64%. ويشير ذلك إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث.

جدول (7): توزيع عينة البحث وفق الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
6.82%	3	أقل من 30 سنة
27.27%	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
31.82%	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20.45%	9	من 50 إلى أقل من 60 سنة
13.64%	6	60 سنة فأكثر
100.00%	44	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة جاءت في المرتبة الأولى، بواقع 14 مفردة وبنسبة 31.82%، تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 27.27%. بينما جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.82%. ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يتركزون في الفئات العمرية المتوسطة.

جدول (8): توزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
9.09%	4	ماجستير / دكتوراه
47.73%	21	بكالوريوس / ليسانس
29.55%	13	دبلوم عالٍ
13.64%	6	دبلوم متوسط
100.00%	44	المجموع

يتضح من الجدول أن حملة البكالوريوس/الليسانس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، بواقع 21 مفردة وبنسبة 47.73%، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة 29.55%، بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط 13.64%، وحملة الماجستير/الدكتوراه 9.09%. ويشير ذلك إلى تنوع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مع predominance لحملة البكالوريوس والليسانس.

جدول (9): توزيع عينة البحث وفق سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
13.64%	6	أقل من 5 سنوات
11.36%	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25.00%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
27.27%	12	من 15 إلى أقل من 20 سنة
22.73%	10	20 سنة فأكثر
100.00%	44	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة التي لديها من 15 إلى أقل من 20 سنة خدمة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 27.27%، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25.00%، ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 22.73%. بينما سجلت فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل نسبة بلغت 11.36%. ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية متوسطة إلى طويلة، مما يعزز قدرتهم على تقديم آراء مبنية على خبرة عملية.

11.2 تحليل عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

جدول (10): استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية (ن=44).

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
8	متوسطة	0.92	3.61	تعتمد الإدارة على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتحسين الأداء.	1
10	متوسطة	1.02	3.45	يتم الاستغناء عن الإجراءات الروتينية غير الضرورية.	2
3	مرتفعة	0.76	3.98	تسعى الإدارة إلى تبسيط إجراءات العمل بشكل مستمر.	3
1	مرتفعة	0.69	4.15	يتم استخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية.	4
4	مرتفعة	0.81	3.84	يتم تحليل العمليات الحالية بهدف تحسينها.	5
9	متوسطة	0.97	3.52	تشجع الإدارة الابتكار في أساليب العمل.	6
7	مرتفعة	0.88	3.68	يتم تقليل التعقيدات الإدارية داخل المؤسسة.	7
6	مرتفعة	0.84	3.73	تعتمد الإدارة على فرق العمل في إعادة تصميم العمليات.	8
2	مرتفعة	0.71	4.02	يتم التركيز على احتياجات المستفيدين عند تطوير العمليات.	9
5	مرتفعة	0.79	3.81	يتم تقييم العمليات بشكل دوري لإدخال التحسينات اللازمة.	10
-	مرتفعة	0.58	3.78	المحور الأول ككل (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	-

يُلاحظ من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.58)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق هذا المدخل بصندوق التضامن الاجتماعي - درنة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تصدرت الفقرة "يتم استخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية" الترتيب الأول بمتوسط (4.15)، تلتها الفقرة "يتم التركيز على احتياجات المستفيدين عند تطوير العمليات" بمتوسط (4.02)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التكنولوجيا وتوجه الإدارة نحو المستفيد. في المقابل، جاءت الفقرة "يتم الاستغناء عن الإجراءات الروتينية غير الضرورية" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.45)، وهي أدنى الفقرات، تلتها فقرتنا "تشجع الإدارة الابتكار في أساليب العمل" (3.52) و"تعتمد الإدارة على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتحسين الأداء" (3.61)، الأمر الذي يكشف - رغم بقائها ضمن المستوى المتوسط لا المنخفض - عن وجود هامش حقيقي للتحسين في الجوانب الأكثر التصاقاً بجوهر فلسفة الهندرة، أي التغيير الجذري والتخلص الفعلي من الروتين الإداري وتشجيع الابتكار.

11.3 تحليل عبارات محور الأداء الإداري

جدول (11): استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور الأداء الإداري (ن=44).

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	مرتفعة	0.74	3.86	يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد بكفاءة.	1
1	مرتفعة	0.61	4.11	يتم تقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين.	2
6	مرتفعة	0.81	3.75	تتسم الإجراءات الإدارية بالدقة وقلة الأخطاء.	3
9	متوسطة	0.89	3.54	يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال.	4
7	مرتفعة	0.83	3.68	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفعالية.	5
8	متوسطة	0.91	3.62	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة.	6
5	مرتفعة	0.78	3.79	يتم حل المشكلات الإدارية بكفاءة.	7
10	متوسطة	0.95	3.48	يلتزم الموظفون بالأنظمة والتعليمات.	8
2	مرتفعة	0.67	4.05	يتم تحسين مستوى الأداء بشكل مستمر.	9
3	مرتفعة	0.71	3.93	تسهم الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.	10
-	مرتفعة	0.55	3.78	المحور الثاني ككل (الأداء الإداري)	-

يُلاحظ من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الإداري بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.55)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة جاء أيضاً بدرجة مرتفعة. وتصدرت الفقرة "يتم تقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين" الترتيب الأول بمتوسط (4.11)، تلتها الفقرة "يتم تحسين مستوى الأداء بشكل مستمر" بمتوسط (4.05)، مما يعكس حرص المؤسسة على جودة خدماتها وسعيها نحو التحسين المستمر. وفي المقابل، جاءت الفقرة "يلتزم الموظفون بالأنظمة والتعليمات" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.48)، تلتها فقرتا "يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال" (3.54) و"يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة" (3.62)، وهي جوانب تمثل، رغم إيجابية المستوى العام، فرصاً واضحة لتعزيز الانضباط المؤسسي والتنسيق الداخلي وترشيد استخدام الموارد.

11.4 اختبار فرضية البحث

نتائج معامل ارتباط بيرسون

جدول (12): معامل ارتباط بيرسون بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري (ن=44).

نوع العلاقة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	العلاقة بين
طردية قوية ودالة إحصائياً	0.000	0.768	إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري

يتبين من الجدول (12) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغت ($r = 0.768$)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية، بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه كلما ازداد الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية، صاحبه تحسن ملحوظ في مستوى الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة.

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

جدول (13): أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (ن=44).

معامل التحديد (R^2)	قوة التأثير (Beta)	مستوى الدلالة (.Sig)	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
0.590	0.768	0.000	0.745	إعادة هندسة العمليات الإدارية

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود أثر معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.745$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية المعلمة المقدرة؛ كما بلغت قيمة قوة التأثير المعياري ($\text{Beta} = 0.768$)، بمعنى أن زيادة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية بمقدار وحدة معيارية واحدة يقابله تحسن في الأداء الإداري بمقدار (0.768) وحدة معيارية. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تفسر ما نسبته (59.0%) من التباين الحاصل في الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة، بينما تعود النسبة المتبقية (41.0%) إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج البحث الحالي، كالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والحوافز.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسة للبحث التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة.

11.5 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتيجة البحث الحالي، القاضية بوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، مع ما توصلت إليه دراسة (دبنون ومحمد، 2018) من أن تطبيق الهندرة يؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، وأن إهمال هذا المدخل من أبرز أسباب تدني الأداء. كما تتوافق مع دراسة (جاويش، 2023) التي أكدت أهمية توظيف الهندرة لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية؛ ويتضح هذا التوافق جلياً في حصول فقرة "استخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية" على أعلى متوسط حسابي في البحث الحالي. كما تتسجم النتائج مع دراسة (عسفة وآخرون، 2021) من حيث الدور الإيجابي لتمكين العاملين والتزام الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات، وتتقاطع مع دراسة (أحمد، 2018) من حيث أهمية التحسين المستمر في رفع الأداء الكلي للمنظمة.

وفي المقابل، تختلف نتائج البحث الحالي جزئياً عن دراسة (أبوراس والشارف، 2018) التي كشفت عن وجود معوقات كبيرة جداً تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري رغم إسهامها في رفع جودة الخدمات، بينما أظهر البحث الحالي مستوى تطبيق مرتفعاً نسبياً لهذا المدخل بصندوق التضامن الاجتماعي؛ ويمكن عزو هذا الاختلاف إلى تباين طبيعة المؤسسات وحجمها وبيئة العمل والفترة الزمنية لكل دراسة. وبوجه عام، تؤكد نتائج البحث الحالي ما خلصت إليه غالبية الدراسات السابقة من أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل مدخلاً إدارياً حديثاً فعالاً في تحسين الأداء الإداري، لا سيما عند دعمها بالتكنولوجيا الحديثة وتبسيط الإجراءات والتركيز على احتياجات المستفيدين.

12. الاستنتاجات

- تم قبول الفرضية الرئيسة للبحث، إذ أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تفسر ما نسبته (59.0%) من التباين في الأداء الإداري بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة.
- جاء مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بصندوق التضامن الاجتماعي – درنة بدرجة مرتفعة ($M = 3.78$)، وكذلك مستوى الأداء الإداري ($M = 3.78$).

- يمثل استخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية، والتركيز على احتياجات المستفيدين، أبرز جوانب القوة في ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- يمثل التخلص الفعلي من الإجراءات الروتينية غير الضرورية، وتشجيع الابتكار في أساليب العمل، وتبني التغيير الجذري الفعلي في تصميم العمليات، أبرز الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى تطوير.
- يمثل تقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين والتحسين المستمر للأداء أبرز مواطن القوة في الأداء الإداري بالمؤسسة.
- يمثل الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والتنسيق الفعال بين الأقسام، وترشيد استغلال الموارد المتاحة، أبرز الجوانب التي تتطلب مزيداً من الاهتمام لرفع مستوى الأداء الإداري.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري ($r = 0.768$)، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إعادة الهندسة ينعكس مباشرة على رفع مستوى الأداء الإداري.
- 13. التوصيات
- مراجعة الإجراءات الإدارية الحالية بهدف تقليل الخطوات الروتينية غير الضرورية وتبسيط مسارات العمل، بما يسرع إنجاز المعاملات ويحسن كفاءة الأداء.
- الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية وتوسيع استخدام الأنظمة الإلكترونية في مختلف الأقسام.
- تعزيز الاهتمام باحتياجات المستفيدين عند تصميم أو تطوير العمليات الإدارية، بما يضمن رفع جودة الخدمات وتحقيق رضاهم.
- إجراء تقييم دوري للعمليات والإجراءات الإدارية بهدف رصد جوانب القوة والقصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستمرار.
- تشجيع ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، من خلال إشراك العاملين في تقديم المقترحات والأفكار التطويرية المتعلقة بتحسين العمليات.
- تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة وأساليب العمل الإداري المتطورة.
- تعزيز الالتزام بالأنظمة والتعليمات الإدارية من خلال تطوير آليات المتابعة والرقابة، بما يحد من الأخطاء ويحسن جودة الأداء.
- تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية، وتعزيز التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة.
- دعم توجه الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها أحد المداخل الحديثة الفعالة لتطوير العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

References

أولاً: المراجع العربية

- [1] دبنون، محمد؛ ومحمد، علي مفتاح. دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت. (2018). مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(1)، 235-254. <https://doi.org/10.37375/esj.v1i1.2076>
- [2] أبو راس، رضاء عبدالله، و الشارف، رمضان جمعة. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على مصرف الصحاري (الإدارة العامة). مجلة الأستاذ، 15، 115 - 149.
- [3] عسفة، حاتم محمد؛ وأبو عزيز، محمد عبد الله؛ وأبو مصطفى، ياسر عادل. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. مجلة دراسات الاقتصاد

- والأعمال، (2)8، استرجع 134-99. في من
<https://journals.misuratau.edu.ly/eps/ojs/index.php/eps/article/view/207>
 [4] أحمد، عبد الرحمن خالد. (2018). أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(2)، 414-429.
 [5] جاويش، سامية محمد محمد. (2023). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، 27(1)، 1-67.
<https://doi.org/10.21608/jfkgp.2023.303865>
 [6] دولة ليبيا، مؤتمر الشعب العام. (1998). قانون رقم (20) لسنة 1998م بشأن صندوق الرعاية الاجتماعية.
 [7] دولة ليبيا، مؤتمر الشعب العام. (2000). قانون رقم (10) لسنة 2000م بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم (20) لسنة 1998م بشأن صندوق الرعاية الاجتماعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [8] Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.
 [9] Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.
 [10] Harrington, H. J. (1991). Business process improvement. McGraw-Hill.
 [11] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). London: Pearson.
 [12] Robson, M., & Ullah, P. (1996). A practical guide to business process re-engineering. Gower.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JIBAS and/or the editor(s). JIBAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.