

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة

د. وائل محمد جبريل - أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمر المختار- درنة، ومندوب مجلة
جامعة البحر المتوسط الدولية بجامعة عمر المختار.

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، إضافة إلى الوقوف على مدى وجود فروق جوهرية معنوية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمجلس البلدي درنة الذي بلغ قوامه بـ(70) موظفاً، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً؛ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجلس البلدي درنة.

كلمات دالة : متطلبات، إعادة هندسة العمليات، المجلس البلدي، درنة (ليبيا).

تصنيف H11, M10, M12, M14, JELM1

ABSTRACT

The study aims to identify the availability of the requirements for the implementation of the Business Processes Re-engineering in the Municipal Council of Derna, The study also aims to identify the extent of significant differences among the respondents' in the implementation of the requirements of Business Processes Re-engineering due to some of the following demographic variables: gender, age, educational level, service period, the achieve the desired aims, the study applied the case study method. Therefore, the researcher has developed a questionnaire based on some previous studies, the subjects were sure of their validity and reliability. The study population was represented in all the employees of the Municipal Council in Derna, They were about (70)employees, In analysing the study data, statistical computer program services were used through the software contained in (SPSS). The results found were summarised as follows: *First*, The study revealed that the general level of availability of the requirements for the implementation of Business Processes Re-engineering was high. *Second*, The study

showed that there were no statistically significant differences among the respondents in the requirements for Business Processes Re-engineering due to some demographic variables under study . Finally, the study provided a set of recommendations that will hopefully be followed for implementing the Business Processes Re-engineering in Municipal Council in Derna.

Keywords: Requirements, Business Processes Re-engineering, Municipal Council, Derna (Libya).

JEL classification codes : M1 ,M10,M12,M14, H11

المقدمة

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع العام، ومن أهم تلك التحديات اختلاف دور الدولة في المجتمع، التغيرات البيئية، التخصيص، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة، ولكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات، وتعتبر إعادة هندسة العمليات الهندرة **Reengineering** أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات ميلادية، وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح تنفيذ برنامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص، فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام وبالتحديد في المجالس البلدية (أحمد، 2012م).

إن المنظمات المعاصرة ليست بمنأى عن التغيرات في جميع المجالات السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها.

أصبح التغيير أمراً حتمياً وولزاماً على الإدارة إذا أرادت البقاء والاستمرار، ولمواجهة هذا التحدي ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الذي يُعد حلاً ثورياً للمشاكل التي تعاني منها المنظمات التي أصابها الترهل التنظيمي وتأخر الاستجابة لطلبات الزبون وازدياد حجم أنشطتها من دون إضافة أي قيمة جديدة ومن ثم ارتفاع التكاليف وعدم قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق (حمدان والعوادي، 2014م).

لقدت أدت الكثير من التغيرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة هياكل المنظمات، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات، الذي يحظى بأهمية بالغة لدى المديرين لتمييزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي ، في كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير والتصميم لكل ما تقوم به المنظمة من أعمال ومهام وإجراءات لتحقيق تحسينات جوهرية ملموسة في كل المجالات، كم أنه يمثل نقطة انطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمنظمة، وتحسين أداءها التشغيلي أو الإستراتيجي (خان، 2012م)؛ وهذا مما حدا بالباحث دراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة.

مشكلة الدراسة

نعيش اليوم في عصر يتميز بسرعة التغيير، بحيث أصبح التغيير وكيفية إدارته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وبالنظر إلى مستجدات الحياة المعاصرة، فتورة المعلوماتية، والاتصالات، ومختلف الثورات العلمية، أحدثت تحولاتٍ جوهرية، في الأنماط والأساليب، والوسائل، التي يقوم المجتمع المعاصر باستثمارها؛ من أجل بناء إنسانٍ قادرٍ على التواصل مع محيطه؛ بالرغم من أن الاستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم، فإن المبالغة والإفراط في المحافظة على حالة التنظيم كما هي عليه سواء على المدى البعيد أو القصير - باعتبار أن الفاعلين فيه يميلون إلى رفض أي تغيير - قد يحول حالة هذا التنظيم إلى جمود و ركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود من طرف كل التنظيمات (درواش، 2011م).

وعلى الرغم من كل ذلك يواجه التغيير عوائقاً في تنفيذه، إذ قد لا يرغب البعض في المساهمة في إحداث التغييرات على الرغم من تأثرهم بها ومعاشيتهم لغة العصر الحالي، وهذا قد يحدث عندما يتوقع المعارضون بأن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير، هي أكبر من الفوائد المرجوة منه أو قد تكون المقاومة لأسباب شخصية كفقدان السلطة أو لأهداف فردية، ويهدف تجنب ذلك لا بد من تحديد أسباب ودوافع هذه المقاومة وما هي الأسس المستندة إليها لمحاولة مواجهة ذلك (القصيبي، 2008م).

إن الحديث عن أهمية تطوير الدور القيادي لإدارة المنظمات باتجاه الارتقاء بقدرتها على إحداث التغييرات المنشودة، لا يتوقف عند حدود النظر إلى تغيير هذه الإدارة، من حيث بُعدها التنظيمي في الهياكل، والوحدات، ومراكز العاملين فحسب، بل إن دور القادة الإداريين في إدارة عمليات التغيير المؤسسي (Turnbull and Edwards, 2005)؛ لهذا كان اتجاه معظم المؤسسات إلى أساليب إدارية حديثة للتغيير والتطوير وبخاصة مدخل إعادة هندسة العمليات (بوشمال، 2019م) الذي يشجع الابتكار والإبداع والمبادأة ويُسهّم في حل المشكلات الإدارية التي تعترض العمل الإداري.

حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات (المهندرة) **Reengineering** أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن العشرين تحت تسمية إعادة تصميم العمليات بهدف تحسين الأداء، وأول من كتب في هذا المجال هما **Hamer & James 1992م**، وذلك عند صدور الكتاب المعنون بـ: **إعادة هندسة المنظمات**، مقدمة لثورة الأعمال الذي أحدث ثورة حقيقة في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة، وقد اصطلح على اختصار مفهوم دراسة إعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة وهي (المهندرة)، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (هندسة وإدارة) وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي **Reengineering Business** (داود وآخرون، 2015م).

وانسجاماً مع ما تقدم، أشار (الرقيق والدغري، 2017م) أن القطاع الحكومي في ليبيا لا يزال يعاني من المشكلات باستمرار بشكل أصبح لا يُجدي معه إدخال تحسينات جزئية أو هامشية، مما يوجب حتمية التغيير الجذري وإعادة البناء من الصفر، ويدفع إلى تبني مدخل شامل لإدارة التغيير وإعادة الهيكلة الإدارية يعمل على إحداث تغييرات جذرية بالعمليات

الإدارية، وهذا ما أكدته الاستفسارات الأولية مع بعض عينة الدراسة أن هناك ضعف في الأداء الإداري للمجلس البلدي محل الدراسة، علاوة على قصور مؤشرات أداء الخدمة، كذلك عدم وجود نظام معلومات يفني بمتطلبات المجلس البلدي قيد الدراسة، الأمر الذي يتطلب تغييرات وإصلاحات جذرية لأنظمة العمل بالمجلس البلدي قيد الدراسة.

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لإدارة التغيير، وذلك من خلال إبراز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعرفة أساليبها، التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعّال ولتجاوز عقبة ردود الفعل السلبية إزاء التغيير من قبل الموظفين، خاصةً المجالس البلدية التي تُعتبر رافداً وداعماً للاقتصاد الليبي في مزاولة العمل الخدمي والمجتمعي، لكن رغم الأهمية البالغة لهذه المجالس إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحث، علاوة على أنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن تطبيق الهندسة يحتاج إلى عدد من المتطلبات الأساسية، التي يجب السعي لتوفيرها لضمان نجاح التطبيق، فالهندسة تتطلب توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها بالصورة الصحيحة (الرقبيق، الدغري، 2014م)؛ وهذا مما حدا بالباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

– ما مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة وذلك من خلال الأبعاد الآتية : التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين؟

– هل هناك فروق إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية : النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة؟

أهداف الدراسة

- الوقوف على مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة.
- معرفة عمّا إذا كان هناك فروق إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية : النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

أهمية الدراسة

تستمد أهمية الدراسة من أهمية موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي حظي باهتمام كبير من الكتاب والباحثين بوصفه حلقة الوصل بين حالات الفشل والنجاح؛ كذلك تكتسي أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة التغيير الذي يُعد من أكثر المواضيع التي لقيت قبولاً واهتماماً كبيرين في ميدان إدارة الأعمال، وخاصة للمنظمات التي تحتاج إلى تبني أساليب إدارية حديثة؛ أيضاً تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة الليبية التي تحاول التعرف على متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، كذلك قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالمجلس البلدي ووزارة الحكم

المحلي بما تتكشف من نتائج حول موضوع الدراسة؛ كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة، وأخيراً تكمن أهمية الدراسة في فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: الدراسة تتناول متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الأبعاد (المتطلبات) الآتية: التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين.
- الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع العاملين بالمجلس البلدي درنة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي ربيع 2020م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية :

" تعددت المفاهيم والتعاريف التي أوردها الباحثون عن إعادة هندسة العمليات الإدارية، نظراً لعمليات التحديث المستمرة والمتسارعة التي تعرضت لها منظمات الأعمال في كافة أنحاء العالم، ثم أنتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والقطاع الحكومي " (الكمري، 2018م:286)، وقد أطلق أحياناً على إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندسة الإدارية ويعني مفهوم الهندسة الإدارية، أو الهندرة إعادة بناء المنظمة، أو بعض عملياتها بعد تفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية، فالهندرة تُعنى بالعمليات لا بالمنظمات (الجربا، 2011م)، وفي ضوء ذلك بالإمكان تقديم بعض المفاهيم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء عدد من الباحثين والموضحة بالجدول (1):

جدول (1) : وجهات نظر الباحثين حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

السنة	الباحث	تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية	المصدر
2019	فرج الله	الهندرة تسعى لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل للمنظمات لتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة، والثورة التكنولوجية، كما تعتبر (الهندرة) الطريق نحو التغيير وهي من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.	فرج الله، 2019: 65
2017	الأخرس	منهج إداري متكامل يعمل على إعادة تصميم العمليات لادارية بشكل جذري، ويهدف الى تحقيق تطوير جوهري في الاداء باستخدام الكفاءة والفعالية لتقديم خدمات أفضل وجودة عالية	(الأخرس، 2017: 25)
2017	العابدي و أبو أحمد	منهج إداري ومالي يعتمد على العامل التقني والبشري لإعادة تصميم العمليات الأساسية في المنظمة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في المعايير المالية وجودة الخدمة ورضا الزبون.	(العابدي وأبو أحمد، 2017 : 502)
2014	بن زعيم	منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة الزبون.	(بن زعيم، 2014: 34)

2008	السكارنة	إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات.	(الكلكوت، 2017:12)
2008	حامد	العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج للعمل وهي عمليات ذات قيمة مضافة والعمليات المساعدة التي لا تخلق قيمة مضافة للعمل ولكنها تساعد في خلقها	(حامد، 2008)
2006	الحمادي	إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.	الحمادي، 2006 : 122
2000	Hammer & CHampy	إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة في المنظمات، لتحقيق نتائج تحسن الأداء في ظل المتغيرات المعاصرة والجودة والتكلفة وسرعة الانجاز.	(Hammer & CHampy, 2000:1)
1999	Neil	إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل من ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.	Neil, 1999

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالمراجع أعلاه.

ومن الملاحظ أنه ومع اختلاف صياغات التعاريف التي تبناها الباحثون والممارسون، إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على البدء من جديد، أي من نقطة الصفر دونما إجراءات تحميلية تترك البني الأساسية على ما هي عليه، وتتركز على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لأحداث التغيير التنظيمي، وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية، فإعادة هندسة العمليات تركز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، والخدمات أو المنتجات، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن فهم الفكرة والمنهج الذي استند إليه هذا المفهوم في أنه منهج طموح يركز على العمليات الكلية، متخلياً عن القواعد القديمة، ويستخدم تقنية المعلومات الحديثة التي تمكن من إجراء تغييرات جذرية، لتحقيق مستويات عُليا من رضا المستفيدين (الرفيق والدغري، 2017م).

أهداف إعادة هندسة العمليات الادارية : أشار(السر، 2008م) إلى أهداف الهندرة التالية:-

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تخفيض تكلفة الأداء.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- الجودة العالية في الأداء.
- الخدمة السريعة والمتميزة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

متطلبات إعادة هندسة العمليات المصرفية عديدة، إلا أن الأبعاد التي أكدت عليها معظم الدراسات يمكن تحديدها في الأبعاد الخمسة التالية التي تعتمدها الدراسة (دمنهوري، 2013م؛ خان، 2012م؛ Grover and Kettinger, 1998؛ محمد، 2016م؛ Sibhato and Singh, 2012؛ بوشمال، 2019؛ الكحلوت، 2017م؛ Zigiari, 2000):

● **التزام ودعم القيادة:** يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة القيادة في الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج **BPR**، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرامج إعادة هندسة العمليات (العتيبي والجمالي، 2014م).

● **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات (Hofstede, 1998)؛ تحتاج المنظمات إلى ثقافة مساندة للتطوير تساعد على زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع، وتدعم المشاركة والارتباط والتضامن بين العاملين في المنظمة، وسيادة روح الفريق بين كافة العاملين، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين مجتمعة، وكذلك تدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية مما يزيد من فرصة نموها، ويساعدها على المنافسة، وفي هذا الصدد يذكر (Daft, 2001:127-128) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي: ثقافة التكيف **Adaptability Culture**، التي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة. ثقافة الرسالة **Mission Culture**، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع. ثقافة القبيلة **Clan Culture**، يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية. الثقافة البيروقراطية **Bureaucratic Culture**، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

● **إعادة بناء الهيكل التنظيمي:** الذي يحدد الأنظمة الرئيسة والفرعية بالمنظمة، كذلك يحدد أنماط السلطة وأساليب اتخاذ القرارات، وقد يتخذ الهيكل التنظيمي النماذج الآلية الجامدة التي لا تساعد على التكيف والتأقلم والإبداع، أو قد يتخذ الهيكل الأشكال العضوية التي تتصف بالمرونة وتتيح التأقلم والتكيف مع المتغيرات وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة (العميان، 2004م: 306-307)، أيضاً يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق

الجيد وهنا ككثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها (Jones,2007:194).

- **تكنولوجيا المعلومات:** أشار رفاع وقزون (2015م) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر أداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم، فتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، فالباحثون ركزوا على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات، بحيث يتم إنجاز الأعمال بحركية وسرعة ومرونة وشفافية والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات ذات معنى (فرج الله، 2019م).
- **تمكين العاملين:** وقد وصف فوكس (Fox, 1998) التمكين بأنه: حالة ذهنية أي الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة المؤكدة للموظف، بالإضافة إلى تحمّل المسؤولية؛ ويشير (Bowenand Lawler, 1995) إلى أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، علاوة على أنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (حامد، 2006م).

الدراسات السابقة

دراسة صالح وآخرون (2019م): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية بجامعة بنغازي، وأظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كان ضعيفاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية.

دراسة الأمين (2019م): تمحور هدف الدراسة في التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على استراتيجية زيادة التكلفة بشركات الهاتف السيار السودانية، وكشفت الدراسة أن هناك متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات بمستوى مرتفع، وبينت الدراسة هناك تأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية على استراتيجية زيادة التكلفة بشركات مبحوثة.

دراسة الحمامي (2019م): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة كورك للاتصالات بالعراق، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق إعادة هندسة العمليات، إضافة إلى وجود تأثير لاستراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات.

دراسة قريشي وغريبال(2019م) : ركزت الدراسة على مستوى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في الجزائر، وتمخض عن الدراسة وجود مستوى مرتفع لتوفر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة.

دراسة شلي (2019م): هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمداخل تطوير الأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة – الهندرة الإدارية – الإدارة بالأهداف-تكنولوجيا المعلومات) بشكل عام وعلى مستوى المؤسسة المينائية ببجاية بشكل خاص في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لواقع تطبيق مداخل التطوير للأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة-الهندرة الإدارية-الإدارة بالأهداف-تكنولوجيا المعلومات) في المؤسسة المبحوثة، وخلصت الدراسة بأن مستوى تطبيق الهندرة كان بمستوى متوسط.

دراسة براهيممي (2018م) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام الهندرة كمدخل إداري حديث من أجل تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة بالجزائر مع تبيان أي أبعاد الهندرة أكثر وأقوى مساهمة في دعم إدارة المعرفة في ذات المنظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الهندرة كمتغير مستقل وإدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال؛ بينت النتائج أن بعد المورد البشري يعتبر أكثر أبعاد الهندرة تأثيراً على إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة، تلاه بعد تقنية المعلومات المستخدمة فيها ثم بعد العمليات وجاء في آخر ترتيب الأبعاد تأثيراً بعد الهيكل التنظيمي.

دراسة العابدي وأبو أحمد (2018م) : هدفت إلى التعرف على طبيعة التأثير بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، وأوضحت الدراسة وجود تأثير بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي.

دراسة الكمري (2018م) : ذهبت الدراسة إلى تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عينة من فنادق الدرجة الأولى لمدينة بغداد، وأظهرت الدراسة أن الأهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي من شأنها أن تلبى حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين والضيوف.

دراسة الرقيق والدغري (2017م): رمت إلى التعرف على المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في ديوان مجلس الوزراء الليبي، وكشفت الدراسة أن واقع العمليات الإدارية بديوان المجلس لا تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالديوان.

دراسة الأخرس (2017م): هدفت إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة، وأفصحت الدراسة وجود مستوى مرضٍ من متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كذلك كشفت الدراسة وجود دور لإعادة هندرة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالبلديات المبحوثة.

دراسة مسرعي (2016م): رمت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي في مستشفى الملك خالد بالخرج، وأوضحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لواقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد بالخرج.

دراسة المبقعي (2014م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (تبسيط الإجراءات، جودة الخدمة المقدمة، تقنية المعلومات، والهيكل التنظيمي) على الأداء المؤسسي بوزارة المالية بالجمهورية اليمنية، وقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إيجابية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي، جودة الخدمة المقدمة، تقنية المعلومات) على الأداء المؤسسي بوزارة المالية، في حين تبين أنه لا يوجد تأثير على الأداء المؤسسي من بُعد تبسيط الإجراءات عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

دراسة بن زعيم (2014م): رمت إلى معرفة إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة، وقد تمخض عن الدراسة وجود مستوى مرتفع من متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

دراسة Adeyemiand Aremu (2008): هدفت إلى التعرف على تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في المنظمات بنجريا، والكشف عن الكيفية التي يمكن بها لإعادة هندسة العمليات التجارية مساعدة المنظمات على إحداث تغييرات مبتكرة واستراتيجية في المنظمة. وتخلص الورقة إلى أن إعادة هندسة العمليات التجارية أصبحت سلاحا مفيدا لأية مؤسسات الشركات التي تسعى إلى تحسين أدائها التنظيمي الحالي وتعزز تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة في صناعة التشغيل والبيئة، وأوصت بأن تظل عملية إعادة الهيكلة أدوات فعالة للمؤسسات التي تسعى للعمل بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، ويطلب من المنظمات إعادة هندسة عمليات أعمالها من أجل تحقيق أداء مذهل واستراتيجية طويلة الأجل للنمو والأداء التنظيمي.

دراسة Wells (2000): درس العوامل التي تؤثر على تنفيذ مشاريع إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) باستخدام تكنولوجيا الإنترنت، التي قد تحدث تغييرات جذرية نتيجة لتطبيق BPR للمؤسسة مما تسبب في فشل مشروع BPR، كما تم الإبلاغ عن معدلات فشل BPR تصل إلى 70 في المائة، مما يجعل قضايا التنفيذ ذات أهمية خاصة، قد تؤثر كل تقنية معلومات (IT) تستخدم أثناء تنفيذ BPR على العوامل الإدارية بشكل مختلف من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ BPR باستخدام تقنية معلومات محددة، كذلك يمكن إدارة هذه العوامل لزيادة فرصة تنفيذ BPR الناجح، بحيث يستخدم منهجية المسح وتحليل الارتباط لجمع المعلومات حول العلاقة بين عناصر التمكين التنظيمي وتنفيذ BPR الناجح باستخدام تقنية الإنترنت، كما العوامل التي بحثت في هذا البحث كانت: ثقافة المساواة، إدارة الموارد، إدارة المقاومة، وتغيير الإدارة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - التي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها بعضاً على أهمية دور إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تسهيل عملية التغيير نحو تحسين وتطوير أداء المؤسسات، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف القطاعات، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث أن هذه الدراسات تنوعت فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من جانب كل باحث، كما يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجالس البلدية في ليبيا، حيث لم يتوافر للباحث دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجلس البلدي درنة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى تطوير الاستبانة علاوة على تحديد أبعاد الدراسة، وتفسير النتائج ومقارنتها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة : انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو دراسة الحالة، الذي يهتم بدراسة حالة واحدة قائمة مثل دراسة فرد أو أسرة أو شركة، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة، ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة (ذوقان وآخرون ، 2015م)، ويضيف (Tellis, 1997) أن منهج دراسة الحالة يعتبر مثالي عندما تكون هناك حاجة لدراسة الظاهرة بشكل معمق.

مجتمع الدراسة : يتكون من جميع العاملين القارين بالمجلس البلدي درنة، وقد بلغ قوامه بـ(70) عاملاً (وكيل ديوان المجلس البلدي درنة، بيانات غير منشورة، 2020م)، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص المجالس البلدية من حيث الأوضاع الفنية والإدارية والمالية، ولتشابه العمل بها أيضاً، كذلك لانتشارها على رقعة جغرافية واسعة، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع البلديات في ليبيا لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على العاملين بالمجلس البلدي درنة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ عليه قام الباحث بدراسته بالكامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة **Questionnaire** كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى جزئين هما:

- **معلومات عن مالي الاستبانة :** يحتوى الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة في المجلس البلدي.

● مقياس متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية: تكوّن المقياس من أربع وثلاثين عبارة مستمدة من أداة القياس الذي أعده كل من (الكحلوت، 2017م) مع إجراء بعض التعديلات بما يتوافق مع أهداف الدراسة، والمقاسة على مقياس ليكرت **Likert** والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضة وعبارة غير موافق بشدة منخفضة جداً، وتم تقسيم الثلاثون على خمس مجالات رئيسة والمتمثلة في: المتطلبات البشرية، المالية، التقنية، الإدارية، الأمنية، وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث تم ترميز عبارات المقياس بشكل يُعطي للمشارك (1)، عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يعطي للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق).

توزيع استمارة الاستبانة : تمثل مجتمع الدراسة بـ (70) موظفاً، وإتباع طريقة المسح الشامل، تم استرجاع (52) استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تُشكل ما نسبته 74%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها قرابة الشهرين*، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي والموضحة بالجدول (2):

جدول (2): خصائص المشاركين

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	42	80.8%
	إناث	10	19.2%
	المجموع	52	100%
العمر	أقل من 35 سنة	14	26.9%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	14	26.9%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	11	21.2%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	15.4%
	من 50 سنة فأكثر	5	9.6%
	المجموع	52	100%
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	11	21.2%
	جامعي	33	63.5%
	ما فوق الجامعي	8	15.4%

المجموع	52	%100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	9
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9
	من 15 سنة فأكثر	26
المجموع	52	%100

يلاحظ من الجدول أعلاه أن :

- النوع الغالب من المشاركين في الدراسة هم من الذكور والذين بلغ عددهم (42) عنصراً، أي بنسبة (80.8%)، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة عمل المجلس البلدي محللت الدراسة، وطبيعة هذه الوظيفة التي تتطلب من بعض المشاركين التواجد يومياً ولساعات طوال، حيث تشتمل نشاطاتها على وظائف لا تناسب طبيعة المرأة، وقد يكون السبب نتيجة العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع؛ تبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئتين (أقل من 35 سنة) (من 35 إلى أقل من 40 سنة)، حيث بلغت النسبة لكليهما (26.9%)، مع ملاحظة أيضاً، أن ما نسبته (9.6%) منهم سيحاولون إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة، الأمر الذي يتطلب تحيضاً جيداً لنوعية هؤلاء المشاركين، ومدى جاهزية إدارة المجلس قيد الدراسة في تبني سياسة الإحلال المطلوب.
- جل الباحثين يحملون المؤهل العلمي الجامعي بنسبة (63.5%)، في حين نسبة من يحملون مؤهل ما فوق الجامعي (15.4%) ونظراً لأن أغلب المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، فإن هذا سيؤثر على مصداقية المعلومات التي تم جمعها، وفهم لطبيعة الدراسة وأهميتها؛ أيضاً لوحظ ارتفاع عدد سنوات الخدمة للمشاركين بمجال عملهم في المجلس البلدي قيد الدراسة، حيث بلغ نسبة من هم (من 15 سنة فأكثر) حوالي (50%)، ويستنتج إن مدة الخدمة تعطي دلالة على قدرة المشاركين على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها، وبالتالي قد يؤثر ذلك على مدى معرفة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة.

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

الثبات Reliability: للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق **Alpha Cronbach**، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.969)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها أنه يمكن الاعتماد عليها وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2. **الصدق Validity:** للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي **Statistic alvalidity**، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس متطلبات

إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.984)، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

المعالجة الإحصائية: قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت **Likert** المقاس بخمس درجات، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق).

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس المطلوب للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4 = 1.33)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3): طول الخلية لمقياس الدراسة ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	طول الخلية
ضعيفة	من 1 إلى أقل 2.33
متوسطة	من 2.33 إلى أقل 3.67
مرتفعة	من 3.67 إلى أقل 5

وعلى أساس ذلك التمييز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في **SPSS Package for Social Sciences Statistical**، وذلك وفقاً لما يلي :

- ثبات مقياس الدراسة **Reliability** للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على فرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ **Alpha Chronbach**.
- صدق مقياس الدراسة الذي نتأكد فيه من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية وذلك لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المقوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.

- مقاييس النزعة المركزية **Measures of Central Tendency** المتمثلة في المتوسطات الحسابية **The Arithmetic Mean**، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت **Measures Dispersion** مثل الانحراف المعياري **Standard Deviation**، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- اختبار تحليل **t** للفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين **t-test Independent** للوقوف على مدى وجود فروق معنوية لآراء الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير النوع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي **One – Way – ANOVA**، لتبيان مدى وجود فروق معنوية لآراء الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية: العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.
- قام الباحث باستخدام اختبار الالتواء **Skewness** لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه لمقياس الدراسة، وهو اختبار مهم، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، ومن خلال نتائج هذا الاختبار الذي يُشير إلى أن مقياس الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن قيمة إحصائية الالتواء بلغت (0.372) وهي تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة وذلك من خلال الأبعاد الآتية: التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين؟

تضمنت الاستبانة أربع وثلاثين عبارة تتعلق بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، أمكن التعرف على مستوى متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) *، حيث بلغ المتوسط العام إعادة هندسة العمليات الإدارية (3.703) وانحراف معياري (0.844)، وبوزن نسبي (74.07%)**، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ولعله يُعزى ذلك إلى ما أوضحته العبارة الثانية التي تفيد بإدارة كإدارة المجلس حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية والسعي لمحاولة تطبيقها التي حظيت بمستوى مرتفع، كذلك قد يكون أن لدى المجلس قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل وهذا ما أشارت إليه العبارة الثامنة والعشرين وبمستوى مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة الأمين(2019م)، دراسة الحمامي (2019م)، دراسة قريشي وغربال (2019م)، دراسة مسرعي (2016م) ودراسة بن زعيم (2014م)، التي أشارت كلها أن إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بمستوى مرتفعاً كل حسب بيئته، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة صالح وآخرون (2019م)، ودراسة شلي (2019م)، دراسة الرقيق والدغري (2017م)، ودراسة الأخرس (2016م)، في أن مستوى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بمستوى متوسط.

كما أظهر الجدول (4) أن مستوى بُعد دعم إدارة المجلس لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.89) وبوزن نسبي (77.82%)، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه Myszak (2011) أن الهندرة تستطيع تحقيق أهدافها عند التزام الإدارة العليا المستمر بعمل ما يلي: التغييرات المطلوبة ومواجهة التحديات التي تواجه الهندرة في مراحل التطبيق، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين، وتسطيح الهيكل التنظيمي وتحقيق اللامركزية، والاعتماد على العمل الجماعي، وتوفير المعلومات بشكل مستمر والمتعلقة بالأهداف والتقدم المحقق في تطبيق الهندرة.

في حين تبين أن مستوى بُعد تكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، وهي تمثل أقل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.513) وبوزن نسبي (70.27%)، واتفقت هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة Wells (2000) التي بينت أن معدلات فشل BPR تصل إلى 70%، وهذا قد يكون مرده عدة قضايا تتعلق بالتنفيذ لعل أهمها تقنية المعلومات (IT)، ويوضح الجدول (5) اتجاهات المشاركين عن كل عبارة من عبارات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة ممارستها.

جدول (4): إجابات المشاركين تجاه أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
دعم إدارة المجلس لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.8910	0.80297	77.82%	1	مرتفعة
تكنولوجيا المعلومات	3.5137	1.14609	70.27%	5	متوسطة
تمكين العاملين	3.6264	0.92934	72.52%	4	متوسطة
إعادة بناء الهيكل التنظيمي	3.7473	0.87178	74.94%	3	مرتفعة
الثقافة التنظيمية	3.7665	0.99500	75.33%	2	مرتفعة
متطلبات إعادة هندسة العمليات	3.7036	0.8446	74.07%	---	مرتفعة

جدول (5): إجابات المشاركين تجاه عبارات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة

الأبعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
دعم إدارة المجلس لإعادة هندسة العمليات	1	تتبنى إدارة المجلس الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ.	3.9615	1.18754	مرتفعة
	2	يوجد إدراك لدى إدارة المجلس حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية والسعي لمحاولة تطبيقها.	3.7885	1.07259	مرتفعة
	3	تعمل إدارة المجلس على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.8846	1.26264	مرتفعة
	4	تدعم الإدارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة.	3.7500	0.96761	مرتفعة
	5	تدعم الإدارة اللامركزية للقرارات وتفويض السلطة للعاملين.	3.7692	1.07768	مرتفعة
	6	تتبنى الإدارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها.	4.1923	0.88647	مرتفعة
تكنولوجيا المعلومات	7	يتناسب عدد أجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل المجلس.	3.5000	1.37912	متوسطة
	8	يوجد شبكة تصل جميع الأجهزة في المجلس بسرعة مناسبة.	3.3846	1.38838	متوسطة
	9	يوجد أجهزة خادم كافية لتحمل ضغط العمل المحوسب.	3.1154	1.45054	متوسطة
	10	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية.	3.4038	1.45871	متوسطة
	11	ترتبط كافة الأقسام والوحدات بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية.	3.2885	1.52543	متوسطة
	12	يوجد شبكة إنترنت في المجلس متاحة لجميع العاملين.	4.1731	1.02366	مرتفعة
تمكين العاملين	13	يملك المجلس قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات الإدارية.	3.7308	1.33012	مرتفعة
	14	يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية.	3.1731	1.23226	متوسطة
	15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.	3.4615	1.25965	متوسطة
	16	يوجد تشجيع من المجلس نحو بناء فرق العمل.	4.0769	1.02606	مرتفعة
	17	تعمل إدارة المجلس على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير.	3.8077	1.25305	مرتفعة
	18	يتوفر لدى المجلس لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات والمسؤوليات في أداء المهام.	3.6346	1.08517	مرتفعة
إعادة بناء الهيكل التنظيمي	19	تتبنى المجلس مبدأ التمكين سعياً منها نحو تطوير عملياتها الإدارية.	3.8269	1.11533	مرتفعة
	20	يتوفر لدى المجلس الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب.	3.4038	1.33225	متوسطة
	21	يعمل المجلس على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة.	3.8077	1.17220	مرتفعة
	22	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العملية والتطوير في المجلس.	3.7308	1.17349	مرتفعة
	23	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالمجلس.	3.8654	1.01032	مرتفعة

مرتفعة	0.91638	3.5577	24	يدعم الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة.
مرتفعة	0.98000	4.0192	25	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة
متوسطة	1.30089	3.6154	26	تتضمن الهياكل التنظيمية للمجلس برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز.
متوسطة	1.12073	3.6346	27	يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في المجلس.
مرتفعة	1.10855	3.7885	28	يتوفر لدى المجلس قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل.
مرتفعة	0.95664	3.7115	29	يوجد توافق بين قيم إدارة المجلس وقيم الموظفين.
مرتفعة	1.15535	3.8077	30	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع أي تغييرات جديدة في العمل.
مرتفعة	1.00433	3.8269	31	يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين في المجلس بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً.
مرتفعة	1.30840	3.8846	32	يسعى المجلس إلى بناء قيم تشجع على الابتكار والإبداع في العمل.
مرتفعة	1.32899	3.8077	33	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.
متوسطة	1.55250	3.5385	34	يقدم المجلس للموظفين المبدعين والمتميزين الحوافز التشجيعية المختلفة.

الثقافة التنظيمية

مناقشة نتائج التساؤل الثاني : هل هناك فروق إحصائية لاستجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية : النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة؟

أولاً-هل هناك فروق إحصائية لاستجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للنوع؟

لاختبار هذه التساؤل تم استخدام اختبارات تحليل t للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ بناءً على تحديد كل من قيمة t المحسوبة وقيمة P -value، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم الإجابة على التساؤل بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P -value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (51)، نقبل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة P -value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية.

يتبين من خلال الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لمتوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة لمتطلبات هندسة العمليات الإدارية أقل من قيمة t الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول متطلبات هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير النوع، واتفقت مع ما آلت إليه دراسة

الكحلوت (2017م) التي بينت عدم وجود فروق معنوية لاستجابة الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى متغير النوع؛ كذلك انسجمت مع ما خلصت إليه دراسة أبورحمة (2012م) التي أظهرت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول تطوير الاتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة تعزى إلى متغير النوع، أيضاً توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما كشفته دراسة السر (2008م) التي بينت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة تعزى إلى متغير النوع، كما توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بينته دراسة الأخرس (2017م) التي كشفت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظة غزة تعزى إلى متغير النوع.

جدول (6) : اختبار **t-test Independent** لمتوسطات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير

النوع

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس	المجال
	Sig	قيمة t					
غير دال إحصائياً	0.946	-0.069	0.80277	3.6989	42	الذكور	متطلبات إعادة هندسة
			1.05192	3.7235	10	الإناث	العمليات الإدارية

ثانياً- هل هناك فروق إحصائية لاستجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للعمر؟

تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي **One - Way - ANOVA** عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذا التساؤل، وعليه فإنه يتم الإجابة على هذه التساؤلات بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة **P-value** أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، نقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية) بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة **P-value** أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5% فإننا نرفض أن (متوسطات المجموعات غير متساوية) الذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات.

يشير جدول (7) إلى أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لمتوسطات استجابات المشاركين في الدراسة حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير العمر بلغت (0.150) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير العمر، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة جرجنازي (2018م)، التي أوضحت أنه ليس هناك فروق معنوية لاستجابة الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى للعمر بالمصارف الخاصة بمدينة حماة السورية، كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الكحلوت (2017م) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابة الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى متغير العمر بالجامعات الفلسطينية بغزة. أيضاً اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بينته دراسة السر (2008م) التي أوضحت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول

إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة تعزى إلى متغير العمر، كذلك **توافقت** نتيجة الدراسة الحالية مع ما أوضحته دراسة الأخرس (2017م) التي بينت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظات غزة تعزى إلى متغير العمر.

جدول (7): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير العمر

البعد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.950	4	488.	0.665	0.619	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	34.435	47	733.			
	الإجمالي	36.386	51				

ثالثاً- هل هناك فروق إحصائية لاستجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي؟

تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي **One – Way - ANOVA** عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذا التساؤل، حيث يشير جدول (8) إلى أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لمتوسطات استجابات الباحثين حول توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (**0.05**)، عليه، يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛ وانسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع ما أوضحته دراسة الكحلوت (2017م) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابة الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بالجامعات الفلسطينية بغزة، كذلك جاءت نتيجة الدراسة متوائمة مع أظهرته دراسة السر (2008م) التي بينت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أيضاً توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بينته دراسة الأخرس (2017م) التي كشفت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلديات محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة علي (2017م) التي خلصت إلى وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تشرين، كذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بينته دراسة أبو رحمة (2012م) التي أظهرت وجود فروق معنوية لاستجابات الباحثين حول تطوير الاتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (8) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.231	2	0.615	0.858	0.430	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	35.155	49	0.717			
	الإجمالي	36.386	51				

ثالثاً- هل هناك فروق إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى مدة الخدمة ؟

تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي **One – Way - ANOVA** عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذا التساؤل، حيث يشير جدول (9) إلى أن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لمتوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لمتغير مدة الخدمة بلغت (**0.639**)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (**0.05**)، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير مدة الخدمة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع آلت إليه دراسة عليّ (2017م) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لاستجابات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تشرين؛ كذلك جاءت الدراسة الحالية متوافقة مع ما بينته دراسة أبو رحمة (2012م) التي أظهرت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات المبحوثين حول تطوير الاتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة تعزى إلى متغير مدة الخدمة، أيضاً اتسقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما أظهرته دراسة الأخرس (2017م) التي كشفت عدم وجود فروق معنوية لاستجابات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية محافظة غزة تعزى إلى متغير مدة الخدمة.

في حين اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة السر (2008م) التي كشفت عن عدم وجود فروق معنوية لاستجابات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

جدول (9) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير مدة الخدمة

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.864	3	0.621	0.864	0.466	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	34.522	48	0.719			
	الإجمالي	36.386	51				

خلاصة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- أفصحت الدراسة أن هناك توافر لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة وبمستوى مرتفع.
- بينت الدراسة أن مستوى بُعد دعم إدارة المجلس لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه بُعد الثقافة التنظيمية بمستوى مرتفع، ثم بُعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي الذي حظي بالترتيب الثالث، وجاء بدرجة ممارسة مرتفعة ، في حين حظي بُعد تمكين العاملين بالترتيب الرابع وبدرجة ممارسة متوسطة؛ أما بعد تكنولوجيا المعلومات فقد حظي بالترتيب الأخير وبدرجة ممارسة متوسطة .
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة.

توصيات ومقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- بما بينت نتائج الدراسة وجود إمكانية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبمستوى مرتفع، عليه وجوب البدء بالتخطيط من قبل إدارة المجلس البلدي محل الدراسة لإعداد العاملين وتجهيزهم نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال ترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلباتها المختلفة في المجلس البلدي محل الدراسة لدى العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال عقد الاجتماعات والدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهميتها وإيجابياتها.
- العمل دائماً على تهيئة مناخ تنظيمي بالمجلس البلدي درنة يتقبل التغيير ويدعمه ويوفر قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه، ويستوعب المفاهيم الإدارية الحديثة لتفادي مشكلة مقاومة التغيير التي قد تصدر من بعض العاملين.
- إعداد برامج تدريبية للقيادات الإدارية بالمجلس البلدي قيد الدراسة تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيتهم، لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها فيما يتعلق بعملية التغيير المنشودة نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية، فضلاً عن توفير اللامركزية بالعمليات وتفويض السلطات والمسؤوليات في أداء المهام، والعمل بروح الفريق، لتحقيق أهداف المجلس البلدي محل الدراسة.
- إيلاء الاهتمام بشكل أكبر إلى بُعد تكنولوجيا المعلومات بالمجلس قيد الدراسة، بحكم بينت نتائج الدراسة إنه حظي بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، عليه يؤمل توفير أجهزة خادماً كافية لتحمل ضغط العمل الحوسبي، كذلك ربط

كافة الأقسام والوحدات بشبكة واحدة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية، واستخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية.

● العمل على إشعار الأفراد بالأمان الوظيفي بالمجلس البلدي قيد الدراسة، وذلك بحمايتهم مما قد يترتب على التغيير والتحديث في ظل تطبيق إعادة هندسة العمليات وإتاحة الفرصة لهم للتدريب، ورفع مستوى تأهيلهم العلمي والعملية لمواكبة أية تطورات تقنية أو تنظيمية.

● إنّ موضوع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة الحالية برمتها على مجالس بلدية أخرى أو قطاعات أخرى حتى يمكن الوصول إلى صورة أكثر شمولاً، عن مدى توافر متطلبات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة الليبية.
- دراسة متطلبات أخرى بخلاف المتطلبات التي تم التطرق إليها في تشخيص إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- دراسة استراتيجيات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- دراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على النجاح التنظيمي.

الهوامش

■ تم توزيع الاستبانة خلال الفترة من 3/12 وإلى 5/5/2020م. كما يقضي واجب الوفاء أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد طارق سلامة وكيل ديوان المجلس البلدي درنة على مساعدته الكريمة في توزيع الاستبانة.

■ الوسط الحسابي $= \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$.

■ الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

■ أبو رحمة ، أمل محمد علي (2012م). "تطوير الاتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.

- الأخرس، عبدالحليم نصار(2017م). " إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- الأمين، هبة محمد نور (2019م). " إعادة هندسة العمليات الادارية وأثرها على استراتيجية ريادة التكلفة : دراسة ميدانية على شركات الهاتف السيار السودانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للتكنولوجيا والعلوم. السودان.
- أحمد، سيناء جبار الله (2012م). " إعادة هندسة العمليات الإدارية وذورها في تحسين داء شركات التأمين " ، مجلة الجامعة العراقية، العدد (3/37)، ص ص: 464-485.
- براهيممي، شراف (2018م). " الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة " ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد (5) ، العدد (1) ، ص ص: 44-55.
- بن زعيم، سهام(2014م). " إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب " ، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- بوشمال ، أميرة(2019م). " دور إعادة هندسة العمليات في الفعالية الإنتاجية " ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945م قالمة، الجزائر.
- الجربا، فيصل(2011م). " أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان" ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- حامد، سعيد شعبان(2006م). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- حامد، سعيد شعبان(2008م). " العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)" ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (70)، الجزء الثاني.
- الحمادي، علي(2006م)، " الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير" ، عمان: دار ابن حزم.
- حمدان، خولة حسين والعوادي، مصطفى سعد سالم(2014م). " إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (9)، العدد (28)، ص ص: 195-236.

- الحمامي، مُجَّد أحمد محمود (2019م). " دور استراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (48)، ص ص: 196-215.
- خان، أحلام(2012م). " إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لإدارة لتميز الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (22)، ص ص: 153-179.
- داود، غسان قاسم و خليل ، علياء مُجَّد وداود، فضيلة ليمان (2015م) . " دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريس ينفي كليتي القانون والإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (10)، العدد (33)، ص ص: 19-45.
- درواش، رابح (2011م). "مقاومة التغيير في المنظمات - الأسباب و العوامل" www.iefpedia.com/arab . تاريخ زيارة الموقع : 1 مارس 2020.
- دمنهوري، أمل مُجَّد شيخ حسين (2013م) . " العوامل المؤثرة على إعادة هندسة العمليات الإدارية : دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (31)، الجزء (2)، ص ص: 41-86.
- الرقيق، عبید أحمد والدغري، هيثم يوسف (2017م). " المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على ديوان مجلس الوزراء الليبي"، المجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد (2)، ص ص: 218-242.
- السر، أيمن جمال عبدالمهدي (2008م). " واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطن في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية- غزة.
- شلي، إلهام (2019م) . " واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ببجاية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1)، ص ص: 720-736.
- صالح، يونس عبد الحميد ومسعود، فاطمة عبدالقادر وعبدالمهدي، نسرين فرج(2019م). " هندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالميزة التنافسية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين : دراسة حالة"، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد (10)، ص ص: 72-103.
- العابدي، عمار ياسر وأبو أحمد، رضا صاحب (2018م). " دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد (21)، ص ص: 501-518.

- عبيدات، ذوقان وآخرون(2015م). البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان : دار الفكر، الطبعة السابعة عشر.
- العتيبي، سعد مرزوقي والجمالي، راشد مُجَّد (2014م). "هندسة العمليات الإدارية(المهندرة) في القطاع العام وعوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة الرياض: جامعة الملك سعود ."
- فرج الله، زينب(2019م). " إعادة هندبة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة: دراسة ميدانية بمكثبات جامعة 8 ماي 1945 - قالمة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة .
- علي، نايفة (2017م) . " ممارسة العمليات في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بالجامعة" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (15)، العدد (2)، ص ص: 199-242.
- العميان، محمود سليمان (2004م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان : دار وائل.
- قريشي، مُجَّد وغربال، أحلام (2019م). "متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة " ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد (3) ، العدد (1)، ص ص: 121-141.
- القصيمي، مُجَّد مصطفى (2008م) . "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير : دراسة حالة " ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (30) ، العدد (89) ، ص ص: 91-109.
- الكحلوت، أحمد خليل محمود (2017م) . " علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.
- الكمري، نوفل عبد الرضا (2018م). " إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية : دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد " ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (115)، ص ص: 282-301.
- المبقعي، فهد أحمد غالب (2014م). " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (المهندرة) على الأداء المؤسسي : دراسة حالة على وزارة المالية بالجمهورية اليمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية . صنعاء.
- بن زعيم، سهام (2014م). "إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي : دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي. الجزائر.

▪ مُحَمَّد، نسرين جاسم مُحَمَّد (2016م). "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (97)، ص: 129-152.

▪ مسرعي، إبراهيم بن مُحَمَّد عبيد(2016م). "إعادة هندسة العمليات الإدارية (المهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Adeyemi, Sidikat and Aremu, Mukaila Ayanda (2008)"Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance",*European Journal of Social Sciences* – Volume 7, Number 1,pp:115-125.
- Daft. R.(2001), *Organizational Theory and Design*, 7th ed., Ohaio, South Western College Publishing.
- Fox,J. (1998). Employee empowerment an apprenticeship model, barney school of business, university of halyard.
- Hofstede. G.,(1998) "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, Vol. 19.
- Turnbull, Sharon and Edwards, Gareth (2005). "Leadership Development for Organizational Change in a "New" UK University", <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492258.pdf>.
- Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- Myszak, J. M. , " Business Process Reengineering (BPR) : Future or Past of the Business", *Management Theory & Studies for Rural Business &Infrastructure Development*, Vol. 26 Issue 2, 2011, p169- 176.
- Tellis, W. (1997). "Application of a case study methodology." *The qualitative report* ,3(3),pp: 1-17.
- Sidikat, Adeyemi and Ayanda, Aremu Mukaila(2008). " Impact Assessment of Business Process Reengineering onOrganizational Performance " ,*European Journal of Social Sciences* , 7(1), pp:115-125.
- Wells, M. (2000), "Business process re-engineering implementations using Internet technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 164-184.
- Hammer, Michael and Champy, James, 2000, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- Neil Anderson(1999), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol.2, <http://boo;s.google.com>.
- Grover ,Varun & Kettinger ,William ,(1998). Business process change : reengineering concepts ,methods and technologies . publishing in the United States of America IDEA GROUP publishing.

- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN.
- Sibhato, Hailekiros., Singh, Ajit Pal (2012), Evaluation On BPR Implementation In Ethiopian Higher Education Institutions , Global Journal Of Management And Business Research ,Volume 12 Issue 11, Http://Creativecommons.Org/Licenses/By-Nc/3.0/.
- Wells, M.G. (2000), "Business process re-engineering implementations using Internet technology", **Business Process Management Journal**, Vol. 6 No. 2, pp: 164-184.
- Zigiariis, S. (2000) "Business process reengineering BPR", report produced for the EC project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA
