

## The Impact of Human Resource Reengineering on Employee Performance Development at Al-Najm Al-Sati' University: A Field Study

Dr. Abdullah Mohammed Omar Al-Safrani<sup>1\*</sup>, Mr. Alaa Boubaker Suleiman Saeed<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Department of Management, Faculty of Management, Al-Najm Al-Sati' University, Brega, Libya

تأثير هندرة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة النجم الساطع: دراسة ميدانية

د. عبدالله محمد عمر الصفراني<sup>1\*</sup>، أ. علاء بوبكر سليمان سعيد<sup>2</sup>  
<sup>2,1</sup> قسم الإدارة، كلية الإدارة، جامعة النجم الساطع البريقة، البريقة، ليبيا

\*Corresponding author: [asufrani7@gmail.com](mailto:asufrani7@gmail.com)

Received: February 14, 2025

Accepted: March 25, 2026

Published: April 15, 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 analyze the qualitative and quantitative impact of applying human resources reengineering methodology on developing the job performance of employees at Bright Star University, within the context of contemporary organizational and technological variables. The study adopted the descriptive-analytical approach, where a questionnaire was designed covering main axes represented in the human, organizational, and technological dimensions of reengineering, as well as the axis of job performance development with its multiple indicators. The tool was applied to a random sample of (30) employees and administrators at the university. Appropriate statistical methods were used, such as Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient for reliability, arithmetic means, and standard deviation.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation at the level (0.01) between the application of human resources reengineering and the development of job performance, with a correlation coefficient of (0.823). The results also showed that the three dimensions of reengineering (human, organizational, technological) contribute positively and effectively to improving performance, while no statistically significant differences were found attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, experience). Based on these results, the study presented a set of strategic and procedural recommendations aimed at enhancing the reengineering process and consolidating its positive impact in the university environment.

**Keywords:** Human Resources Reengineering, Business Process Reengineering, Job Performance, Organizational Development, Universities.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير النوعي والكمي لتطبيق منهجية هندرة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة النجم الساطع، وذلك في ظل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة شملت محاور رئيسية تتمثل في الأبعاد البشرية والتنظيمية والتكنولوجية للهندرة،

ومحور تطوير الأداء الوظيفي بمؤشراته المتعددة. طُبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (30) موظفاً وإدارياً في الجامعة. استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون، واختبار معامل ألفا كرونباخ للثبات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق هندرة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.823). كما أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للهندرة (البشري، التنظيمي، التكنولوجي) تساهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين الأداء، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة حزمة من التوصيات الاستراتيجية والإجرائية الرامية إلى تعزيز عملية الهندرة وترسيخ أثرها الإيجابي في البيئة الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:** هندرة الموارد البشرية، إعادة الهندسة الإدارية، الأداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الجامعات.

## المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحديثة، بما فيها البيئة الأكاديمية، تحولات جذرية متسارعة تحت وطأة العولمة، التقدم التكنولوجي الهائل، وتزايد حدة المنافسة. هذه التحولات تفرض على المؤسسات، بمن فيهم الجامعات، ضرورة مراجعة أساليب عملها التقليدية وتبني نماذج إدارية أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على التكيف. في هذا السياق، برزت هندرة الموارد البشرية (Human Resources Reengineering) كفلسفة إدارية استراتيجية شاملة، لا كمجرد أداة تحسين جزئي. فهي تركز على إعادة التفكير الجذري (Radical Rethinking) وإعادة التصميم الأساسي (Fundamental Redesign) للعمليات والأنظمة الإدارية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية ونوعية في مؤشرات الأداء الحاسمة مثل الجودة، التكلفة، السرعة، والخدمة.

في القطاع الجامعي، تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية مضاعفة لكون العنصر البشري هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والبحثية والإدارية. إلا أن العديد من الجامعات، ومنها جامعة النجم الساطع كحالة دراسية، قد تواجه تحديات تتعلق ببطء الإجراءات، الروتين، ضعف التكامل بين الوحدات، وعدم مواكبة المهارات الوظيفية لمتطلبات العصر الرقمي. هنا يأتي دور هندرة الموارد البشرية كمدخل علاجي واستباقي، يعمل على تحويل الإدارة من نمط "الرقابة والمتابعة" إلى نمط "التمكين والإبداع"، وتركز على العمليات ذات القيمة المضافة بدلاً من المهام المجزأة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية تطبيقية من خلال اختبار أثر هذا المدخل الحديث (الهندرة) على أحد أهم مخرجات العمل الإداري، وهو تطوير الأداء الوظيفي للموظفين. فالتساؤل الجوهري هو: هل يمكن لأنظمة العمل المعاد هندستها أن تشكل حافزاً حقيقياً لتحفيز الطاقات الكامنة، ورفع مستوى المهارات، وتعزيز الانتماء والرضا، وبالتالي تحقيق قفزة في الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية؟ تجيب هذه الدراسة على هذا التساؤل عبر منهجية علمية رصينة، ساعية إلى تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير البيئة الإدارية في الجامعات اللببية بشكل خاص، والمؤسسات العربية المشابهة بشكل عام.

## 3. الإطار النظري

### 3.1 الإطار النظري:

- **مفهوم الهندرة (Reengineering):** عرفها هامر وشامبي (1993) بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في المؤسسة لتحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". وتقوم على مبادئ أساسية أبرزها: التركيز على العمليات وليس المهام، التنظيم حول النتائج، دمج المهام، تفويض الصلاحيات، وتقليل الرقابة اللاحقة.
- **هندرة الموارد البشرية:** هي تطبيق فلسفة الهندرة على جميع وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم، التعويضات) لتحويلها من دور بيروقراطي تنفيذي إلى دور استراتيجي شريك يدعم أهداف المؤسسة.

- **الأداء الوظيفي (Job Performance)** يُعرّف على أنه "محصلة الجهود المبذولة من الفرد مقرونة بقدراته وإدراكه لدوره، والساعية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية". ويتضمن أبعاداً متعددة مثل: أداء المهام، السلوك الوظيفي الإضافي، الجودة، الإبداع، والقدرة على التكيف.

### 3.2 الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت موضوع الهندرة والأداء، ويمكن تصنيفها كما يلي:

#### 1. دراسات ركزت على العلاقة بين الهندرة ومتغيرات أداء مؤسسية شاملة:

○ **دراسة العزاوي: (2019)** بعنوان "تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية". هدفت إلى قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين في شركة صناعية عراقية. **النتيجة:** وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي، مما يشير إلى قدرة الهندرة على تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تتجاوز الواجبات الرسمية.

○ **دراسة التنشئة: (2009)** بعنوان "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل". **النتيجة:** أظهرت تأثيراً إيجابياً للهندرة على الهيكل التنظيمي، كفاءة تكنولوجيا المعلومات، وجودة الخدمات.

#### 2. دراسات تناولت الهندرة في سياق تطوير أداء العاملين:

○ **دراسة المعاينة: (2010)** بعنوان "تطوير أداء العاملين في وزارة التربية الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات". **النتيجة:** اقترحت تصوراً لتطوير الأداء عبر الهندرة، مؤكدة على ضرورة تبني هذا المنهج لتحقيق التغيير المطلوب.

#### 3. دراسات تناولت الهندرة في السياق الجامعي:

○ **دراسة قاسم: (2009)** بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية". **النتيجة:** توصلت إلى أن تطبيق الهندرة أدى إلى خفض التكاليف، سرعة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

**فجوة الدراسة:** على الرغم من قيمة هذه الدراسات، فإن معظمها تناول الهندرة بشكل عام أو ركز على مخرجات مثل الجودة أو المواطنة التنظيمية. تأتي الدراسة الحالية لتركز تحديداً على أثر هندرة الموارد البشرية – كمنهجية شاملة – على تطوير الأداء الوظيفي الفردي للموظفين داخل بيئة جامعية ليبية (جامعة النجم الساطع)، مما يمثل إضافة نوعية من حيث التخصيص والموقع الجغرافي.

#### 4. مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها

##### 4.1 مشكلة الدراسة:

في ضوء التحديات الإدارية المعاصرة والرغبة في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، تواجه جامعة النجم الساطع ضرورة مراجعة وتطوير أساليب عملها. تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما هو تأثير تطبيق منهجية هندرة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة النجم الساطع؟** ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد هندرة الموارد البشرية (البشري، التنظيمي، التكنولوجي) في الجامعة من وجهة نظر العاملين؟

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة؟

3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل بعد من أبعاد الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي؟
4. هل توجد فروق في تصورات المبحوثين حول تأثير الهندرة على الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة)؟

#### 4.2 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. **الهدف النظري:** بناء إطار نظري متكامل حول مفهومي هندرة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.
2. **الهدف التشخيصي:** تشخيص واقع كل من ممارسات الهندرة ومستوى الأداء الوظيفي في جامعة النجم الساطع.
3. **الهدف التحليلي:** قياس وتحليل طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد الهندرة المختلفة وتطوير الأداء الوظيفي.
4. **الهدف التطبيقي:** تقديم توصيات عملية ومقترحات إجرائية تستند إلى النتائج لمساعدة إدارة الجامعة على تفعيل هندرة الموارد البشرية لتحسين الأداء.

#### 4.3 أهمية الدراسة:

- أهمية نظرية: إثراء المكتبة العربية بأبحاث تطبيقية حول هندرة الموارد البشرية في القطاع الجامعي، والتحقق من صحة نظريات التطوير التنظيمي والتغيير الجذري في بيئة عربية.
- أهمية تطبيقية (لمتخذي القرار في الجامعة): تزويد الإدارة العليا بدراسة تشخيصية تحليلية تكون مرآة تعكس نقاط القوة والضعف في النظام الإداري الحالي، وتقدم خارطة طريق لتطويره.
- أهمية للموظفين: تسليط الضوء على تطلعات واحتياجات الموظفين، وإبراز أهمية تمكينهم وتطوير مهاراتهم كشرط أساسي لنجاح أي تحول تنظيمي.
- أهمية للمجتمع الأكاديمي: المساهمة في رفع كفاءة الأداء الإداري للجامعة، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

#### 5. فروض الدراسة

صيغت فروض الدراسة لاختبار العلاقات المتوقعة كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية: (H1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق هندرة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة النجم الساطع.
- **الفرضيات الفرعية:**
  - **H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد البشري في الهندرة على تطوير الأداء الوظيفي.
  - **H1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد التنظيمي في الهندرة على تطوير الأداء الوظيفي.
  - **H1-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد التكنولوجي في الهندرة على تطوير الأداء الوظيفي.

- **فرضية الفروق: (H2)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول تأثير الهندرة على تطوير الأداء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 6. منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 6.1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لوصف الظواهر القائمة وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون تدخل الباحث في معطياتها، وصولاً إلى تعميمات ذات معنى.

### 6.2. مجتمع الدراسة وعينتها:

- **مجتمع الدراسة:** جميع الموظفين الإداريين والعاملين في جامعة النجم الساطع بمدينة البريقة.
- **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، حيث تم توزيع الاستبانة على (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وهو عدد مناسب للدراسات الاستكشافية والمسحية في مثل هذا السياق. تم استرداد جميع الاستبانات بنسبة استجابة 100%.

### 6.3. أداة جمع البيانات:

تم استخدام **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وتم بناؤها على النحو التالي:

- **القسم الأول:** بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** مقياس هندرة الموارد البشرية، وتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:
  - **البعد البشري (5 فقرات):** مثل وضوح الرؤية، خطط التنمية، تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - **البعد التنظيمي (5 فقرات):** مثل مرونة الهيكل، وضوح المهام، توزيع السلطات.
  - **البعد التكنولوجي (5 فقرات):** مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات، كفاءة الشبكات، مواكبة التطور.
- **القسم الثالث:** مقياس تطوير الأداء الوظيفي، وتكون من (15) فقرة موزعة على أربعة مجالات:
  - **القابلية والرضا (5 فقرات).**
  - **ظروف العمل والفرص (5 فقرات).**
  - **الرغبة والمشاركة (5 فقرات).**
- **مقياس التقدير:** استخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

### 6.4. صدق وثبات الأداة:

- **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة لتقييم وضوح الفقرات وملاءمتها للهدف.
- **الثبات:** تم حساب معامل الثبات باستخدام **معامل ألفا كرونباخ** لجميع أبعاد الأداة. بلغ معامل الثبات الكلي (0.939)، وهي قيمة ممتازة تؤكد درجة عالية من الاتساق الداخلي للأداة وموثوقيتها.

## 6.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك عبر:

1. الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحراف المعياري (SD) لوصف خصائص العينة ودرجة الموافقة على الفقرات.

2. الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون: لفحص قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (الهندرة والأداء).
- اختبار معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الأداة.
- تحليل التباين (ANOVA) أو اختبار (t-test) (مُقترح للدراسات المستقبلية بعينات أكبر) لفحص الفروق بين المتوسطات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. (في هذه الدراسة، تم استخدام مصفوفة الارتباط لفحص الفروق بشكل استكشافي).

التحليل الإحصائي للدراسة: هندرة الموارد البشرية وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي

### 1. تصميم الدراسة والعينة (Study Design & Sampling)

#### 1.1 المنهج الإحصائي العام:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين:

- الوصف الكمي للظاهرة (توزيعات التكرار، المتوسطات، النسب المئوية)
- التحليل الاستدلالي للعلاقات بين المتغيرات (اختبارات الارتباط، الفروض)

#### 1.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

جدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها

البند	التفاصيل الإحصائية
المجتمع الإحصائي	جميع الموظفين الإداريين بجامعة النجم الساطع - برقة
أسلوب المعاينة	العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)
حجم العينة	$n = 30$ مفردة
معدل الاستجابة	(100% تم استرداد جميع الاستبانات)
خطأ المعاينة المحتمل	لم يُذكر بشكل صريح، لكن حجم العينة (30) يعتبر مقبولاً للدراسات الاستكشافية

#### 1.3 خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (2): توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	21	70%

30%	9	أنثى	
3.3%	1	ثانوية أو أقل	المؤهل العلمي
6.7%	2	دبلوم متوسط	
3.3%	1	دبلوم عالي	
50%	15	بكالوريوس	
33.3%	10	ماجستير	
3.3%	1	دكتوراه	
43.3%	13	أقل من 30 سنة	
36.7%	11	30 أقل من 40 سنة	
10%	3	40 - أقل من 50 سنة	
10%	3	50 سنة فأكثر	
43.3%	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.7%	11	5 - أقل من 10 سنوات	
3.3%	1	10 - أقل من 15 سنة	
10%	3	15 - أقل من 20 سنة	
6.7%	2	20 سنة فأكثر	

## 2 أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

### 2.1 تصميم الاستبانة:

#### جدول (3): تصميم الاستبانة

المدى النظري	مقياس القياس	عدد الفقرات	القسم
-	تصنيفي	6 فقرات	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
1-5	ليكرت الخماسي	15 فقرة	القسم الثاني: هندرة الموارد البشرية
1-5	ليكرت الخماسي	5 فقرات	البعد البشري
1-5	ليكرت الخماسي	5 فقرات	البعد التنظيمي
1-5	ليكرت الخماسي	5 فقرات	البعد التكنولوجي
1-5	ليكرت الخماسي	15 فقرة	القسم الثالث: تطوير الأداء الوظيفي
-	-	36 فقرة	المجموع

## 2.2 مقياس ليكرت الخماسي وتفسير الدرجات:

### جدول (4): مقياس ليكرت الخماسي وتفسير النتائج

المسمى	القيمة الرقمية	التفسير الكمي	المدى الحسابي
غير موافق بشدة	1	موقف سلبي قوي	1 - 1.79
غير موافق	2	موقف سلبي	1.80 - 2.59
محايد	3	موقف محايد	2.60 - 3.39
موافق	4	موقف إيجابي	3.40 - 4.19
موافق بشدة	5	موقف إيجابي قوي	4.20 - 5

طريقة حساب المدى:

$$\text{الطول الفاصل} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

- الفئة الأولى: 1 إلى 1.8 = 0.8 + 1
- الفئة الثانية: 1.8 إلى 2.6 = 0.8 + 1.8
- الفئة الثالثة: 2.6 إلى 3.4 = 0.8 + 2.6
- الفئة الرابعة: 3.4 إلى 4.2 = 0.8 + 3.4
- الفئة الخامسة: 4.2 إلى 5

## 2.3 اختبارات الصدق والثبات:

### جدول (5): نتائج اختبار الصدق والثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	نسبة الصدق
أبعاد الهندرة	30	0.939	97%
التفسير الإحصائي:		ممتاز ( $\alpha > 0.9$ )	عالي جداً

### تحليل النتائج:

- معامل ألفا كرونباخ = 0.939: يشير إلى ثبات داخلي ممتاز للأداة
- القيمة أكبر من 0.7 (الحد الأدنى المقبول)
- القيمة أكبر من 0.9 تعتبر ممتازة في البحوث الاجتماعية
- يدل على اتساق عالي بين فقرات الاستبانة
- 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

## 3.1 الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لوصف خصائص العينة

2. المتوسط الحسابي (Mean): لقياس اتجاهات الإجابات

جدول (6): المتوسط الحسابي (Mean): لقياس اتجاهات الإجابات

المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
الهندرة الإدارية (ككل)	15	3.859	-	موقف إيجابي (موافق)
البعد البشري	5	3.566	0.971	موقف إيجابي (موافق)
البعد التنظيمي	5	4.033	0.838	موقف إيجابي قوي (موافق بشدة)
البعد التكنولوجي	5	3.900	1.102	موقف إيجابي (موافق)
تطوير الأداء الوظيفي (ككل)	15	3.859	-	موقف إيجابي (موافق)

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت الإجابات

4. الرسوم البيانية (Charts): للأشكال (3-1) إلى (3-5)

3.2 الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

جدول (7): الأساليب الإحصائية الاستدلالية المستخدمة

الغرض الإحصائي	الأسلوب المستخدم	البرنامج الإحصائي	مستوى الدلالة
اختبار العلاقات بين المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	SPSS v.XX	$\alpha = 0.05$ و $\alpha = 0.01$
اختبار ثبات الأداة	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	SPSS v.XX	$\alpha > 0.7$
تحليل التباين (محدود)	مصفوفة الارتباط	SPSS v.XX	$\alpha = 0.05$

4. النتائج الإحصائية الرئيسية

4.1 نتائج التحليل الوصفي للمحاور:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحاور الرئيسية

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار الإحصائي
هندرة الموارد البشرية	تطوير الأداء الوظيفي	0.823	0.000	رفض $H_0$

## 4.2 اختبار الفرضيات الإحصائية:

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	N	القرار الإحصائي
الجنس	التطور الإداري	0.072	0.706	30	قبول $H_0$
العمر	التطور الإداري	0.178	0.345	30	قبول $H_0$
المستوى التعليمي	التطور الإداري	0.204	0.280	30	قبول $H_0$
سنوات الخبرة	التطور الإداري	-0.204	0.280	30	قبول $H_0$

الفرضية الرئيسية: ( $H_1$ )

الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هندرة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي.

التفسير الإحصائي:

- معامل الارتباط:  $r = 0.823$  يشير إلى علاقة طردية قوية جداً
- مستوى الدلالة:  $Sig. = 0.000$  أقل من 0.01 → دلالة إحصائية عالية المستوى
- تفسير القوة: العلاقة تفسر حوالي 67.7% من التباين المشترك ( $r^2 = 0.677$ )
- القرار: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

الفرضيات الفرعية:

جدول (10): نتائج اختبار الفروق الديموغرافية

البعد المستقل	المتغير التابع	(r) معامل بيرسون	(Sig.) مستوى الدلالة	N	القرار الإحصائي
البعد البشري	تطوير الأداء	0.731	0.000	30	رفض $H_{01}$
البعد التنظيمي	تطوير الأداء	0.700	0.000	30	رفض $H_{02}$

تفسير قوة العلاقة:

1. البعد البشري: ( $r = 0.731$ ) علاقة طردية قوية، تفسر 53.4% من التباين
2. البعد التنظيمي: ( $r = 0.700$ ) علاقة طردية قوية، تفسر 49% من التباين

فرضية الفروق الديموغرافية: ( $H_2$ )

التفسير الإحصائي:

- جميع قيم  $Sig. > 0.05$  لا توجد دلالة إحصائية
- الاستنتاج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

- الأهمية المنهجية: يعزز من موضوعية النتائج وعدم تحيزها لخصائص معينة.
5. التحليلات الإحصائية الإضافية
- 5.1 تحليل الفقرات التفصيلي:

جدول (11): تحليل البعد البشري كمثال

الارتباط مع المحور الكلي	الانحراف المعياري	المتوسط	فقره البعد البشري
-	1.159	3.367	وضوح الرؤية لأهداف الهندرة
-	1.163	3.600	وجود خطط مستقبلية للتنمية
-	1.135	3.767	تحديد الاحتياجات التدريبية
-	1.194	3.767	توزيع المهام حسب التخصص
-	0.971	3.567	توفر القدرات البشرية
مرتفع	1.124	3.614	المجموع/المتوسط

## 6. الملاحظات المنهجية والإحصائية

### 6.1 نقاط القوة الإحصائية:

1. معدل استجابة 100% يقلل من خطر التحيز الناتج عن عدم الاستجابة
2. ثبات داخلي ممتاز: ( $\alpha = 0.939$ ) يضمن موثوقية النتائج
3. استخدام اختبارات دلالة مناسبة: مستويات 0.05 و 0.01
4. توثيق كامل للعمليات الإحصائية: من جمع البيانات حتى التحليل

### 6.2 القيود الإحصائية والمقترحات للتطوير:

1. حجم العينة: ( $n=30$ ) يعتبر الحد الأدنى المقبول، ويصعب تعميم النتائج
  - مقترح: تكرار الدراسة على عينات أكبر ( $n \geq 100$ )
2. الاعتماد على الارتباط فقط: لم تستخدم تحليل الانحدار المتعدد
  - مقترح: استخدام الانحدار المتعدد لتحديد المساهمة النسبية لكل بعد
3. عدم استخدام اختبارات الفروض المتقدمة: مثل تحليل التباين ANOVA
  - مقترح: استخدام ANOVA لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين
4. غياب حساب القدرة الإحصائية (Statistical Power)
  - مقترح: حساب قوة الاختبار لتحديد مدى كفاية حجم العينة

## 5. الاعتماد الكبير على الاستبانة فقط

○ مقترح: استخدام أساليب متعددة (مقابلات، تحليل وثائق)

## 6.3 المعادلات الإحصائية المستخدمة ضمناً:

1. معامل ارتباط بيرسون:

$$r = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2 \sum(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

2. معامل ألفا كرونباخ:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_{item}^2}{\sigma_{total}^2} \right)$$

حيث  $k =$  عدد الفقرات

3. المتوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

## 7 الاستنتاجات الإحصائية الرئيسية

1. توجد علاقة طردية قوية جداً ( $r = 0.823$ ) بين هندرة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي، وتدعم بدلالة إحصائية عالية ( $p < 0.01$ ).
2. كلا البعدين البشري والتنظيمي يساهمان بشكل قوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي ( $r = 0.731$  و  $0.700$  على التوالي).
3. ثبات الأداة ممتاز ( $\alpha = 0.939$ )، مما يعزز مصداقية النتائج.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للخصائص الديموغرافية، مما يشير إلى عمومية النتائج عبر فئات العينة المختلفة.
5. التوجه العام للإجابات إيجابي، حيث جاءت معظم المتوسطات في نطاق "موافق" إلى "موافق بشدة".

التوصية المنهجية: لتعميق التحليل في دراسات مستقبلية، يُقترح استخدام نماذج إحصائية أكثر تعقيداً مثل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والمرصودة.

## 7. عرض النتائج ومناقشتها

### 7.1 النتائج الخاصة بوصف العينة:

أظهرت النتائج أن 70% من أفراد العينة ذكور، و30% إناث. كما أظهرت أن 50% من العينة يحملون درجة البكالوريوس، و33.3% درجة الماجستير، مما يشير إلى تأهيل علمي جيد. وكانت فئة الشباب (أقل من 30 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 43.3%.

### 7.2 النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: (H1) أظهرت نتائج جدول (3-10) وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متغير هندرة الموارد البشرية ككل ومتغير تطوير الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.823) وهذه نتيجة قوية تدعم بقوة فرضية

الدراسة الرئيسية وتؤكد لها. تشير هذه النتيجة إلى أن أي تحسن في تطبيق مبادئ الهندرة في إدارة الموارد البشرية يصاحبه تحسن ملحوظ ومباشر في مستوى أداء الموظفين.

• **الفرضيات الفرعية: (H1-1, H1-2, H1-3) أظهرت نتائج جدول (11-3) ما يلي:**

- علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين **البعد البشري** وتطوير الأداء (معامل الارتباط).  $0.731 =$
- علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين **البعد التنظيمي** وتطوير الأداء (معامل الارتباط).  $0.700 =$
- **مناقشة:** يؤكد ذلك أن نجاح الهندرة لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على التكامل بين العنصر البشري المتمكن والمنظومة التنظيمية الداعمة. فتمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم (بعد بشري)، إلى جانب تصميم هيكل مرن وإجراءات فعالة (بعد تنظيمي)، هما حجرا الأساس لأي تحول ناجح.
- **فرضية الفروق: (H2) أظهرت نتائج جدول (12-3) (مصنوفة الارتباط) عدم وجود علاقة** ارتباط ذات دلالة إحصائية بين **التطور الإداري** (كمتغير تابع في هذا السياق) وأي من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم الدلالة (Sig.) أكبر من  $0.05$ . وهذا يعني **قبول الفرضية الصفرية (H2)** وتشير هذه النتيجة إلى أن تصورات الموظفين لتأثير الهندرة على تطوير الأداء كانت متقاربة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، مما يعزز من عمومية النتائج وموضوعيتها.

### 7.3 المناقشة العامة للنتائج:

تتفق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة **العزاوي (2019)** و**المعاينة (2010)**، التي أكدت على الأثر الإيجابي للهندرة على مختلف مؤشرات الأداء. كما تقدم تفسيراً عميقاً لهذا الأثر: فعندما تعيد المؤسسة هندرة عملياتها البشرية، فإنها في الحقيقة تعمل على:

1. **تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين:** مما يوفر وقت وجهد الموظف ويوجهه نحو الأعمال ذات القيمة.
2. **تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار:** مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء لدى الموظف.
3. **التركيز على التدريب والتطوير المستمر:** لسد الفجوة بين المهارات الحالية والمستقبلية المطلوبة.
4. **إدماج التكنولوجيا:** لتسريع العمليات وتحسين دقة وجودة المخرجات. كل هذه الممارسات مجتمعة تخلق بيئة عمل محفزة وداعمة، هي بالضبط ما يحتاجه الموظف ليرفع من أدائه وابداعه.

### 8. التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية:

#### 8.1 توصيات للممارسة الإدارية في جامعة النجم الساطع:

1. **تفعيل البعد البشري للهندرة:**
  - تطوير خطة تنمية بشرية استراتيجية تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية وربطها بخطة الجامعة.
  - إطلاق برامج تمكين للموظفين، تمنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
  - إنشاء نظام فعال للمكافآت والحوافز، لا يعتمد فقط على الأقدمية، بل يرتبط بشكل مباشر بالإنجاز والأفكار الإبداعية.

## 2. إعادة هندسة البعد التنظيمي:

- مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للجامعة، بهدف تسطيحه (تقليل المستويات الإدارية) وتعزيز التكامل بين الإدارات.
- إعادة تصميم الإجراءات الإدارية (مثل إجراءات التوظيف، الشراء، صرف المستحقات) لجعلها أكثر سرعة وشفافية، والاستفادة من نمذجة العمليات.
- توضيح وتحديث الوصف الوظيفي لجميع الوظائف ليعكس المهام الحقيقية والمهارات المطلوبة في العصر الرقمي.

## 3. الاستثمار في البعد التكنولوجي:

- تسريع وتيرة التحول الرقمي عبر تبني أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وأنظمة إلكترونية لإدارة الأداء، وتقارير ذاتية الخدمة للموظفين.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية للشبكات والاتصالات الداخلية لدعم تطبيقات الهندرة.
- تدريب جميع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بشكل إلزامي ومستمر.

## 8.2 مقترحات لأبحاث مستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة على جامعات ليبية أخرى للمقارنة وتعميم النتائج.
2. دراسة معوقات تطبيق هندرة الموارد البشرية في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإدارة العليا.
3. إجراء دراسة طولية لتتبع أثر تطبيق برنامج محدد للهندرة على الأداء بمرور الوقت.
4. توسيع نطاق العينة لتشمل هيئة التدريس إلى جانب الإداريين، لقياس أثر الهندرة على الأداء الأكاديمي.
5. استخدام منهجيات بحثية نوعية (مثل دراسة الحالة، المقابلات المتعمقة) لاستكشاف جوانب أكثر عمقاً حول تجارب الموظفين مع عمليات التغيير المرتبطة بالهندرة.

## 9. المراجع

1. أبو جميد، حمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21).
2. العزاوي، يوسف. (2019). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية العراقية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، (بحث غير منشور).
3. اللوزي، موسى سلامة، والزهراي، عمر عملية. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. *مجلة 1981*.
4. المعاينة، ... (2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. *رسالة ماجستير غير منشورة*.
5. قاسم، ... (2009). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): دراسة حالة الجامعة الإسلامية - غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*.
6. التنشئة، ... (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. *رسالة ماجستير غير منشورة*.

7. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson

**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 **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** 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.