

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال
نموذج التميز الأوروبي (EFQM) - دراسة ميدانية تحليلية على الجامعات الليبية
الخاصة (جامعة أفريقيا — جامعة طرابلس الأهلية — جامعة الرفاق)

أ. د. فتحية رمضان أبوسفريته *

قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية

F.abusifritah@zu.edu.ly -1

0000-003-1371-9906

أ. يونس هدية البوسيفي ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد العجيلات،
جامعة الزاوية

y.elbosifi@zu.edu.ly

00009-0000-9022-03338

تاريخ الاستلام 22 / 5 / 2026م تاريخ القبول 13 / 7 / 2026م

**The Impact of Reengineering Administrative Processes (BPR) on
Achieving Institutional Excellence through the European
Excellence Model (EFQM) — An Analytical Field Study on
Libyan Private Universities (Africa University — Tripoli Private
University — Al-Rifaq University**

*Prof. Fathia Ramadan Bousifrita

Department of Management, College of Economics, Al-Ajeelat, University of
Zawia

F.abusifritah@zu.edu.ly -1

Prof. Younes Hadiya Al-Bousifi, Department of Business Administration,
College of Economics, Al-Ajeelat, University of Zawia

y.elbosifi@zu.edu.ly

Abstract

This study examines the effect of Business Process Reengineering (BPR) on institutional excellence as measured by the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model, across three Libyan private universities: Africa University for Humanities and Applied Sciences, Tripoli Ahlia University, and Al-Rufaq University. The study adopts an integrated theoretical–empirical

design using the descriptive-analytical approach. A stratified proportional sample of 175 participants was drawn from a population of 312 academic, administrative, and support staff, guided by Krejcie and Morgan's (1970) sample size table for a population of 312. A validated 60-item questionnaire was administered, covering five BPR dimensions (25 items) and seven EFQM criteria (35 items), with overall Cronbach's Alpha reliability coefficients of $\alpha = 0.923$ (BPR) and $\alpha = 0.931$ (EFQM). Results revealed moderate BPR implementation ($M = 2.94$, $SD = 0.59$) and moderate institutional excellence ($M = 3.40$, $SD = 0.66$). Simple regression confirmed a statistically significant and practically large effect of BPR on EFQM-based excellence ($\beta = 0.714$, $R^2 = 0.510$, $F = 122.7$, $p < 0.001$). Multiple regression further indicated that all five BPR dimensions exert significant independent effects, with process redesign ($\beta = 0.328$) and employee empowerment ($\beta = 0.302$) ranking highest. One-way ANOVA revealed significant inter-university differences in BPR implementation ($F = 11.84$, $p < 0.001$), primarily attributable to Al-Rufaq University's comparatively lower performance. The study concludes with practical recommendations for embedding BPR and EFQM in strategic planning frameworks of Libyan private universities

Keywords: Business Process Reengineering (BPR); Institutional Excellence; EFQM Excellence Model; Libyan Private Universities; Digital Transformation.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في ثلاث جامعات ليبية خاصة - جامعة أفريقيا للعلوم الانسانية والتطبيقية، وجامعة طرابلس الاهلية، وجامعة الرفاق للعلوم الانسانية والتطبيقية ولتحقيق هذ الهدف والاجابة عن تساؤلات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحديد حجم العينة، تم الاعتماد على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، حيث بلغ حجم العينة (175) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (312) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية والكوادر الإدارية، تم توزيعها على الجامعات محل الدراسة وفقاً لسلوب العينة الطبقية المتناسبة ، وجرى تطوير استبانة باعتبارها الاداء الرئيسة لجمع البيانات، والتي اشتملت على (60) فقرة موزعة على خمسة لـ BPR (25 فقرة)، وسبعة معايير للتميز المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM (35 فقرة). وقد أظهرت اختبارات الصدق والثبات تمتع الأداة بدرجة عالية من الموثوقية، إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.923) لمحور إعادة

هندسة العمليات الإدارية، و (0.931) لمحور التميز المؤسسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق BPR جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.59)، كما جاء مستوى التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM بدرجة متوسطة أيضاً بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.66). كما كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية BPR في تحقيق التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.714$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.510$)، وبلغت قيمة اختبار ($F = 122.7$) عند مستوى معنوية ($p > 0.001$)، وأوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد BPR تمارس تأثيراً معنوياً ومستقلاً في التميز المؤسسي، حيث تصدر بعد إعادة تصميم الإجراءات المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($\beta = 0.328$)، يليه بعد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار ($\beta = 0.302$). كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات محل الدراسة ($F = 11.84$ ، $p > 0.001$)، وجاءت هذه الفروق لصالح جامعتي أفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية وطرابلس الأهلية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة دمج BPR ومعايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية الخاصة، مع تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير نظم إدارة الأداء، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، التميز المؤسسي، نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، الجامعات الليبية الخاصة، التحول الرقمي.

الأول - الإطار التمهيدي للدراسة

1.1 مقدمة :

يشهد قطاع التعليم العالي في ليبيا مرحلة انتقالية حاسمة تتسم بتسارع التحولات التكنولوجية وتنامي متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، في ظل بيئة تعليمية تتسم بارتفاع مستوى المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، وقد أصبحت الجامعات مطالبة اليوم بالانتقال من النمط الإدارة التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في البيئة التعليمية. وفي هذا السياق، لم يعد التميز المؤسسي خياراً تنظيمياً يمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البقاء والاستدامة وتحقيق الميزة

التنافسية، خاصة في ظل التوجهات العالمية التي تربط جودة مخرجات التعليم العالي بقدرة المؤسسات الجامعية على تطوير عملياتها الإدارية والأكاديمية بصورة مستمرة. وتبرز الجامعات الخاصة الليبية بوصفها بيئة خصبة لدراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والتميز المؤسسي؛ إذ شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة نمواً متسارعاً في أعداد الجامعات والبرامج الأكاديمية والطلبة الملحقين بها، الأمر الذي أدى إلى تصاعد حدة المنافسة بينها لاستقطاب الطلبة حفاظاً على حصتها السوقية ولتعزيز سمعتها الأكاديمية، كما أن الجامعات الخاصة تعتمد بدرجة كبيرة على مواردها الذاتية، مما يجعل كفاءة العمليات الإدارية وسرعة تقديم الخدمات وجودتها عوامل حاسمة في استمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، على خلاف العديد من الجامعات العامة التي تعتمد بصورة رئيسية على التمويل الحكومي.

وتعزز المؤشرات العملية الحاجة الملحة إلى تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة؛ حيث تواجه العديد منها تحديات تتعلق بتداخل الإجراءات الإدارية، وطول دورة إنجاز المعاملات الأكاديمية والمالية، وضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، وتزايد متطلبات التحول الرقمي والحوكمة والجودة والاعتماد المؤسسي، كما أن المنافسة المتزايدة بين الجامعات الخاصة دفعتها إلى الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية والخدمات الرقمية وتطوير البنية التحتية التقنية؛ إلا أن نجاح هذه الاستثمارات يظل مرتبطاً بقدرة المؤسسة على إعادة تصميم عملياتها وإجراءاتها بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق تبرز إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) باعتبارها أحد المداخل الإدارية المعاصرة الأكثر قدرة على إحداث التحول الجذري في أداء المؤسسات؛ إذ تقوم على إعادة التفكير بصورة أساسية في فلسفة العمل المؤسسي وإعادة تصميم العمليات والإجراءات من الصفر بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل الجودة والسرعة والتكلفة والمرونة ورضا المستفيدين، ولا يقتصر دور إعادة الهندسة على تطوير الإجراءات القائمة، بل يمتد إلى إعادة بناء العمليات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة ويعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتغيرات المستقبلية.

وفي إطار قياس التميز المؤسسي وتقييم مخرجاته، تعتمد الدراسة الحالية على نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يُعد من أكثر النماذج العالمية شمولاً وانتشاراً في

مؤسسات التعليم العالي، وتتبع أهمية هذا النموذج من قدرته على تقديم إطار متكامل لتقييم الأداء المؤسسي من خلال معايير مترابطة تغطي القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشراقات والموارد، والعمليات، إلى جانب نتائج المستفيدين والعاملين والمجتمع ونتائج الأداء المؤسسي، وقد أثبتت التطبيقات الدولية للنموذج فعاليته في دعم مؤسسات التعليم العالي نحو التحسين المستمر وتعزيز ثقافة التميز وتحقيق الاستدامة المؤسسية .

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة استجابةً للحاجة العلمية والعملية إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه BPR في تعزيز مستويات التميز المؤسسي داخل الجامعات الخاصة الليبية، باعتبارها مؤسسات أكثر تعرضاً لضغوط المنافسة ومتطلبات السوق التعليمية، وأكثر حاجة إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار، كما تسعى الدراسة إلى تقديم أدلة علمية يمكن أن تدعم صانعي القرار في هذه الجامعات عند تبني مشروعات إعادة الهندسة والتحول الرقمي بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي وفقاً لمعايير (EFQM)

1.2 - مشكلة الدراسة :

يشهد قطاع التعليم العالي في ليبيا تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، والاتجاهات العالمية نحو التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية، ولم تعد الجامعات تُقِيم فقط بقدرتها على تقديم البرامج الأكاديمية، بل أصبحت المعيار الأساسي للحكم على أدائها والتميز المؤسسي هو قدرتها على إدارة مواردها وعملياتها بكفاءة ومرونة وتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي كافة، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وتشير البيانات الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية إلى أن عدد الجامعات المعتمدة في ليبيا بلغ (121) جامعة، منها (55) جامعة خاصة و(66) جامعة حكومية، وهو ما يعكس اتساع حجم قطاع التعليم العالي الليبي وتزايد الحاجة إلى تطوير نظم الإدارة والجودة والحوكمة المؤسسية، كما يعكس هذا العدد الكبير من المؤسسات التعليمية تصاعد حدة المنافسة، ولا سيما بين الجامعات الخاصة التي تعتمد على مواردها الذاتية وسمعتها الأكاديمية في استقطاب الطلبة وضمان الاستمرارية والنمو.

ورغم هذا التوسع الكمي، فإن العديد من مؤسسات التعليم العالي الليبية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بكفاءة الأداء المؤسسي وجودة العمليات الإدارية والقدرة على تلبية متطلبات الجودة والاعتماد والتحول الرقمي، وقد أكدت دراسة مرجين وعبدالقادر (2024) حول تطبيق معايير الجودة والاعتماد في الجامعات الليبية الحكومية خلال الفترة (2008-2023) أن تطبيق معايير الجودة والاعتماد لا يزال يواجه معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية وتقنية متعددة، وأن مستوى التطبيق الفعلي لمتطلبات الجودة لم يصل إلى المستوى المأمول رغم الجهود المبذولة من الجهات المختصة، وتدل هذه النتائج على وجود فجوة بين متطلبات الجودة والاعتماد من جهة، والواقع التشغيلي والإداري لمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، بما يستدعي تبني مداخل إدارية أكثر فاعلية لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات.

وعلى الرغم من أهمية نتائج هذه الدراسة، فإنها ركزت على الجامعات الحكومية دون الجامعات الخاصة التي تختلف في طبيعة بيئتها التنظيمية وآليات تمويلها ومستوى المنافسة التي تواجهها، فالجامعات الخاصة تعتمد بصورة كبيرة على التمويل الذاتي، وترتبط استدامتها وقدرتها على النمو بمدى نجاحها في تقديم خدمات تعليمية وإدارية عالية الجودة وتحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والتميز المؤسسي، كما أن التقارير الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية تشير إلى استمرار حاجة مؤسسات التعليم العالي الليبية إلى تطوير أنظمتها الإدارية وآليات الجودة والحوكمة المؤسسية بما يتوافق مع متطلبات الاعتماد المؤسسي والتحول الرقمي، وهو ما يعكس وجود تحديات فعلية تتعلق بكفاءة العمليات والإجراءات الإدارية وفعاليتها.

وتزداد أهمية دراسة هذه المشكلة في الجامعات الخاصة الليبية في ظل البيئة التنافسية المتسارعة التي تتطلب الاستجابة المستمرة لمتطلبات الطلبة وسوق العمل والجهات الرقابية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بتعدد الإجراءات الإدارية، وطول دورة إنجاز المعاملات، وضعف التكامل بين الوحدات الإدارية والأكاديمية، ومتطلبات التحول الرقمي المتنامية. ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني مداخل إدارية قادرة على إحداث تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي تتجاوز أساليب التطوير التقليدية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الجامعات الخاصة الليبية في ظل

متطلبات الجودة والاعتماد والتحول الرقمي والمنافسة المتزايدة، ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل وتفسير أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه الجامعات الليبية الخاصة في تطوير أدائها المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في جامعة إفريقيا للعلوم الانسانية والتطبيقية، وجامعة طرابلس الاهلية، وجامعة الرفاق للعلوم الانسانية والتطبيقية؟ ويتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

3-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في جامعة إفريقيا، وجامعة طرابلس الاهلية، وجامعة الرفاق،، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1-3-1: التعرف على مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الجامعات محل الدراسة، وذلك على مستوى الأبعاد والفقرات المكونة لها.

1-3-2: قياس مستوى التميز المؤسسي في الجامعات المبحوثة وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتحليل واقع تطبيق كل معيار من معاييرها.

1-3-3: دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

1-3-4: تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتحديد حجم واتجاه هذا الأثر باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1-3-5: تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات المبحوثة.

4-1: أهمية الدراسة.

1-4-1: الأهمية العلمية :

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوعين يُعدان من أبرز الموضوعات الإدارية المعاصرة، وهما إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، من خلال الربط بينهما في إطار نظري متكامل يستند إلى نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، الذي يُعد من أكثر النماذج العالمية شمولاً واعتماداً في تقييم التميز المؤسسي، وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من خلال توظيف نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كإطار مرجعي لتحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، بما يساهم في توسيع المعرفة العلمية حول كيفية توظيف مداخل التطوير الإداري الحديثة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز في مؤسسات التعليم العالي.

1-4-2: الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تتناول قطاع التعليم العالي الليبي الذي يواجه تحديات متزايدة مرتبطة بمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي والتحول الرقمي والمنافسة المؤسسية، ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الجامعية وصناع القرار في الجامعات الخاصة الليبية على فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، كما يمكن أن توفر الدراسة مؤشرات عملية للجامعات الخاصة حول العمليات الإدارية التي تتطلب إعادة تصميم أو تطوير بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي ومعايير الجودة والاعتماد المؤسسي، وتساعد نتائجها في تعزيز قدرة الجامعات على رفع كفاءة الأداء، وتحسين استثمار الموارد، وتسريع الإجراءات، ورفع مستوى رضا الطلبة وأصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

1-5: فرضيات الدراسة:

1-5-1: فرضيات الدراسة :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الخمسة في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعات الليبية الخاصة محل الدراسة.

2-5-1: الفرضيات الفرعية :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هيكلة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز المؤسسي.

6-1: حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية التالية:

1-6-1: الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من يناير إلى مايو 2026م.

1-6-2: الحدود المكانية: ثلاث جامعات ليبية خاصة (جامعة أفريقيا — جامعة طرابلس الأهلية — جامعة الرفاق).

1-6-3: الحدود الموضوعية: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والتميز المؤسسي وفق نموذج EFQM .

7-1: النموذج المفاهيمي للدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين المتغير المستقل (BPR بأبعاده الخمسة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي بمعايير السبعة وفق EFQM):

المتغير التابع

التميز المؤسسي (EFQM)

◆ القيادة

◆ الاستراتيجية

المتغير المستقل

إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

◆ إعادة تصميم الإجراءات الإدارية

شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

1-8: العلاقة التكاملية بين BPR و EFQM

يوضح الجدول الآتي الارتباط الوظيفي بين أبعاد BPR ومعايير EFQM ، ويُشكّل الأساس النظري للنموذج المفاهيمي المقترح:

1-9: مصطلحات الدراسة :

1-9-1: عادة هندسة العمليات الإدارية (- Business Process Reengineering (BPR

1 عرّفها (Hammer & Champy 1993) بأنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الحرجة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

2: كما عرفها (Gunasekaran & Kobu, 2002, p. 25) الى انها اعادة التفكير الاساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسينها، بحيث تضمن (السرعة، التكلفة، الخدمات، تقليل الوقت والمرونة،) كما تركز على العمليات، بحيث تبدأ من مرحلة انتاج المفهوم الى

آخر مرحلة تصميم المنتج، اذ تعطي (BPR) الفرصة لتقليل عدد النشاطات المطلوبة لإنجاز العمليات. ويتم ذلك بدعم نظام تكنولوجي مطور.

3-: ويُعرّفها الباحث إجرائياً بأنها: إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية داخل الجامعات بهدف تحسين الأداء والكفاءة والجودة من خلال تحليل العمليات الحالية وتطويرها أو استبدالها بأخرى تُحقق أهداف التميز المؤسسي..

2-9-1: التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

1- يُعرّف وفق (EFQM. 2020) بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام عبر تطبيق أفضل الممارسات الإدارية وتحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

2- يعرف السلمي التميز المؤسسي هو حالة من الابداع الاداري والتفوق المؤسسي هو تحقيق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات؛ بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققة المنافسين، وترض عنها الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة. (السلمي، 2002: 96)

3- ويُعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة الجامعة على تحقيق أداء مرتفع ومستدام من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، ورفع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، وتعزيز مكانتها التنافسية وفق معايير نموذج EFQM

2-10-1: الدراسات السابقة:

1-10-1: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

حظي (BPR) باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف الى إحداث تغيير جذري في العمليات والإجراءات التنظيمية بما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية. وفي هذا السياق، هدفت دراسة بن عثمان وشريفي (2025) إلى تحليل أثر (BPR) بأبعادها المتمثلة في دعم تكنولوجيا المعلومات، والتغيير في سلوك العاملين، وتبسيط إجراءات العمل على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار في الجزائر، وأظهرت النتائج ضعف أثر بعد تكنولوجيا المعلومات والتدريب على أداء العاملين، في حين كان للتغيير في سلوك العاملين تأثير قوي، كما كشفت عن ضعف العلاقة الكلية بين BPR وأداء العاملين، وهو ما يعكس محدودية فاعلية الهندرة عند غياب التكامل بين الأبعاد التقنية والبشرية،

وفي إطار التعليم العالي الليبي، سعت دراسة امعتيق والقائد، (2024) إلى التعرف على فاعلية تطبيق مدخل BPR في تطوير كلية الآداب بجامعة مصراتة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أظهرت نتائج وجود درجة قناعة متوسطة بفاعلية (BPR) مجالات الهيكل التنظيمي وتقنية المعلومات والمسؤولية الإدارية، الأمر الذي يشير إلى أن تطبيق هذا المدخل في الجامعات الليبية ما يزال في نطاق محدود ولم يصل إلى مستوى التحول الجذري المنشود.

كما تناولت (دراسة التاورغي وجاد المولى (2020) معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في كليات التربية بجامعة بنغازي، حيث توصلت إلى أن المعوقات الإدارية جاءت في مقدمة المعوقات، تليها المعوقات المالية ثم البشرية وأخيرًا التقنية، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو التخصص، وتعكس هذه النتائج طبيعة البيئة التنظيمية في الجامعات الليبية وما تتسم به من قيود إدارية تحد من تبني مداخل إدارية حديثة كـ BPR .

وفي سياق مختلف، هدفت دراسة منصور وآخرون (2022) إلى التعرف على الأبعاد الإدارية للهندرة وعلاقتها بإنجاح الإدارة الإلكترونية في شركة الواحة للنفط، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الأبعاد الإدارية لإعادة الهندسة، المتمثلة في تصحيح السياسات الإدارية وبناء الهيكل التنظيمي وتفعيل تقنيات المعلومات، وبين نجاح الإدارة الإلكترونية. وتبرز هذه الدراسة الدور المحوري (BPR) في دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

وعلى المستوى الدولي، قدمت دراسة (aolo & Colonnese 2025) تطبيقًا عمليًا متقدمًا (BPR) في مؤسسات التعليم العالي، من خلال استخدام نمذجة العمليات (BPMN 2.0) والمحاكاة بالأحداث المنفصلة، حيث أثبتت النتائج قدرة إعادة الهندسة على تحسين كفاءة سير العمل ومرونة الإجراءات، بما يحقق التوازن بين الامتثال التنظيمي الصارم ومتطلبات الأداء الفعال.

كما أكدت دراسة Ahmed et al (2024) أن BPR تمثل أداة فعالة لدعم الاستدامة المؤسسية في الجامعات، من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

10-2-1: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم التميز المؤسسي ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) باعتباره إطاراً متكاملاً لتقييم الأداء المؤسسي وتحقيق التحسين المستمر. فقد هدفت دراسة الشمري، (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي في جامعة حائل في ضوء نموذج EFQM، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة جميع معايير التميز المؤسسي وفق لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين متطلبات النموذج ومستوى التطبيق الفعلي.

وتوصلت دراسة الروقي (2022) إلى نتائج مماثلة، حيث سعت إلى تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير نموذج EFQM، وكشفت عن أن مستوى ممارسة التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة في جميع المعايير، مع وجود معوقات تنظيمية وإدارية تحد من إمكانية التطبيق الشامل للنموذج الأوروبي للتميز، وفي إطار العلاقة بين القيادة والتميز المؤسسي

كما هدفت دراسة زروق (2025) إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة ليببانا للهاتف المحمول، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير مباشر وقوي على التميز المؤسسي، رغم أن مستوى التميز المؤسسي جاء متوسطاً، مما يعكس أهمية الأبعاد القيادية في تفعيل متطلبات التميز المؤسسي.

كما أكدت دراسة عسيري والمقاطي (2024) وجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة، وهو ما يبرز دور القيادة التفاعلية في تعزيز ممارسات التميز داخل المؤسسات التعليمية.

وعلى الصعيد الدولي، سعت دراسة (Andraws & Bellaajk, 2025) إلى تقييم الأداء التنظيمي باستخدام نموذج EFQM في البنك المركزي العراقي، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة من الالتزام بمعايير القيادة والثقافة التنظيمية ومشاركة أصحاب المصلحة، مقابل ضعف نسبي في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

كما توصلت دراسة (Shehab & Mohamed, 2025) إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتطبيق نموذج التميز المؤسسي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مؤكدة فاعلية التكامل بين أبعاد النموذج في تحقيق التحسين المستمر للأداء.

3-10-1: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق أن الدراسات المتعلقة بـ BPR ركزت في معظمها على تحسين الأداء الوظيفي أو دعم الإدارة الإلكترونية أو الاستدامة المؤسسية، في حين انصبت الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي على قياس مستوى تطبيق نموذج EFQM أو دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة في تحقيق التميز. إلا أن الربط المباشر بين (BPR) كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع باستخدام نموذج EFQM، ولا سيما في الجامعات الليبية، ما يزال محدودًا في الأدبيات السابقة. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي متكامل لأثر BPR في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الليبية، بالاستناد إلى نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وبما يتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والبيئية لقطاع التعليم العالي في ليبيا.

الثاني: الإطار النظري

2.1: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

2.1.1: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يفرض عليها تبني مداخل إدارية حديثة تعزز الكفاءة والقدرة التنافسية. وفي هذا السياق، برزت BPR كمدخل استراتيجي يهدف إلى إعادة التفكير الجذري في العمليات والإجراءات وإعادة تصميمها لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والجودة والمرونة التنظيمية. وتواجه الجامعات الليبية تحديات إدارية وتنظيمية متعددة، من أبرزها تعقيد الإجراءات، وضعف التكامل بين الوحدات الإدارية، ومحدودية الاستفادة من التكنولوجيا، الأمر الذي يستدعي تبني أساليب تطوير أكثر فاعلية. وتمثل BPR أداة مهمة لدعم التحول الرقمي وتحسين كفاءة الخدمات الجامعية وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. كما تسهم في بناء بيئة مؤسسية أكثر قدرة على تحقيق الجودة والتميز والاستدامة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر BPR في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعات الليبية الخاصة.

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في مطلع تسعينيات القرن الماضي، وقد ارتبط ظهورها بالمقالة الشهيرة لمايكل هامر في مجلة Harvard Business Review عام 1990م، ثم تبلور مفهومها الأكاديمي في كتاب هامر وتشامبي الشهير " Reengineering the Corporation: A Manifesto for

"Business Revolution" عام 1993م. ويُعرّفها Hammer & Champy بأنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الحرجة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

ومن أبرز التعريفات الأخرى لهذا المفهوم، تعريف (1994) Davenport 1994 الذي يرى أنها إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسينها بما يضمن السرعة والتكلفة المناسبة والمرونة، مع الاعتماد الكلي على التكنولوجيا. أما الصرابرة (2010) فيعرّفها بأنها إعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي بشكل يركز على العملاء والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف لتحقيق نتائج مميزة في مقاييس الأداء. ويُجمع الباحثون على أن BPR منهجية إدارية تقوم على إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات بصورة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي.

2.1.2: التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

مرّ مفهوم BPR بأربع مراحل تاريخية متتالية يمكن استعراضها على النحو الآتي:

جدول رقم (1) المراحل التاريخية لتطور BPR

الفترة الزمنية	المرحلة	الخصائص الرئيسية
1900 – 1980	مرحلة البدايات المفاهيمية	التركيز على الإدارة العلمية وتحسين كفاءة العمل وفق مبادئ تايلور، ثم ظهور إدارة الجودة الشاملة TQM في الستينيات والسبعينيات
1990 – 1995	مرحلة التأسيس النظري	ظهور المفهوم الحديث بفضل أعمال (1993) Hammer & Champy و (1994) Davenport، وتحول BPR إلى مدخل إداري مستقل
1996 – 2005	مرحلة التطبيق والتوسع	انتشار تطبيقات إعادة الهندسة في مختلف القطاعات، وتزايد الأبحاث حول عوامل النجاح والفشل
2006 – الآن	مرحلة الدمج والتكامل	اندماج BPR مع التحول الرقمي وإدارة الأداء المؤسسي، وظهور "الهندسة الرقمية للعمليات" كمفهوم متطور

المصدر من اعداد الباحث

2.1.3: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى BPR إلى تحقيق منظومة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة التي تتجاوز حدود الإصلاح التقليدي، ويمكن وفقاً للمحاور الآتية:

• تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي: رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال إزالة الأنشطة المعقدة القيمة وإعادة توزيع الأدوار وفق منهج يركز على النتائج. يرى Davenport (1994) أن القيمة المضافة في BPR تتحقق عند إعادة تصميم العملية كاملة لا تعديلها تدريجياً.

• خفض التكاليف وتحسين الاستدامة المالية: تقليص التكاليف التشغيلية والإدارية عبر تبسيط الإجراءات وإلغاء التكرار. يؤكد (1993) Hammer & Champy أن إعادة الهندسة تؤدي إلى "التخفيض الجذري للتكاليف" بما يتراوح بين 30% و 50% وفق دراسات تطبيقية متعددة.

• تحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين: إعادة تصميم العمليات انطلاقاً من احتياجات المستفيدين؛ فالمستفيد - سواء أكان طالباً أم عضو هيئة تدريس أم موظفاً - هو محور القيمة المضافة في إطار منهجية BPR.

• تحقيق السرعة والانسائية في إنجاز العمليات: اختصار الوقت اللازم لإنجاز المعاملات عبر الأتمتة وإزالة الحواجز البيروقراطية التي أظهرتها التجارب التطبيقية أن إعادة الهندسة تؤدي إلى تقليص زمن المعاملات بنسبة تتجاوز 50%.

• تكامل التكنولوجيا في تصميم العمليات: حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات ركيزةً جوهرية لتمكين إعادة الهندسة، إذ تُعيد المنظمات تعريف طبيعة عملها عبر نظم رقمية متكاملة لا مجرد أتمتة للإجراءات القائمة.

• تعزيز الابتكار التنظيمي والتحول المؤسسي: خلق ثقافة قائمة على التفكير التحليلي والإبداعي، والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية، مما يُمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الابتكار الإداري.

2.1.4: المبادئ الجوهرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ الفكرية والمنهجية التي استخلصها الباحث من آراء هامر وتشامبي (1993) والقريوتي (2000) و (2008) Turban et al واللامى (2010) والحاي (2018)، وتتضمن هذه المبادئ:

1. التركيز على المخرجات النهائية والقيمة المضافة بدلاً من المهام والإجراءات الجزئية.
2. تمكين العاملين واتخاذ القرار عند نقطة الأداء لتعزيز الكفاءة والسرعة في الإنجاز.
3. الاعتماد على احتياجات المستفيدين أساساً لإعادة التصميم وتحقيق الرضا المؤسسي.
4. توظيف التكنولوجيا الحديثة لدمج العمليات وتسريع تدفق المعلومات وتقليل الزمن والتكلفة.
5. إلغاء الأنشطة غير الضرورية أو المكررة والتركيز على العمليات الجوهرية ذات القيمة العالية.
6. دمج الأنشطة المتوازية وتوحيد الموارد لتحقيق التكامل وتقليل الهدر الإداري.
7. جمع البيانات من المصدر مباشرة لضمان دقة المعلومات وسهولة مشاركتها.
8. اعتماد التفكير الجذري والابتكاري في إعادة النظر بأساليب العمل التقليدية.

2.1.5: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

على الرغم من تباين الباحثين في تسمية وترتيب مراحل تطبيق BPR ، فإن مضمونها يتمحور حول مسار منطقي متسلسل يمكن تلخيصه في ستة مراحل رئيسية مستخلصة من آراء الشربيني (2022) و (Manganelli & Klein 1995) وبراون وهارفي (2006) وهي على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى: تحديد الرؤية والأهداف:** تشكيل الرؤية الاستراتيجية وتحديد العمليات الجوهرية التي تمثل العمود الفقري للأداء التنظيمي.
- **المرحلة الثانية: الإعداد وتشكيل فرق العمل:** وضع خطة شاملة وتشكيل فرق متعددة التخصصات تمتلك صلاحيات واضحة ودعمًا إدارياً كافياً.
- **المرحلة الثالثة: تحليل الوضع الحالي (As-Is):** تشخيص العمليات القائمة ورسم خرائط التدفق لتحديد مواطن الضعف والهدر والازدواجية.

- **المرحلة الرابعة: إعادة التفكير والتصميم (To-Be)** ابتكار عمليات جديدة تحقق الكفاءة والمرونة، مع دمج التكنولوجيا الرقمية في سير العمل.
- **المرحلة الخامسة: التنفيذ وإدارة التغيير**: تطبيق التصميم الجديد مع تدريب العاملين وإدارة مقاومة التغيير لضمان الاستدامة.
- **المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم المستمر**: قياس النتائج بمؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) وتحقيق دورة تحسين مستمرة.

2.2: نموذج التميز الأوروبي EFQM

2.2.1: مفهوم التميز المؤسسي وتطوره:

يشهد قطاع التعليم العالي تحولات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يستدعي تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية. وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) من أبرز هذه المداخل؛ إذ تركز على إعادة التفكير الجذري في العمليات وإعادة تصميمها لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والجودة.

بدأ الاهتمام بالتميز المؤسسي على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في الستينيات من القرن الماضي، وشهد قفزة نوعية مع صدور كتاب Peters & Waterman (In Search of Excellence) عام 1982 م، الذي أكد أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة الفاعلة. وقد تطور المفهوم تدريجياً حتى أصبح يُمثل منظومة متكاملة تجمع بين الجودة والأداء الاستراتيجي وخلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.

ويُعرّف التميز المؤسسي: بأنه "حالة نجاح نموذجية طويلة الأجل تتحقق فيها نتائج أداء مرتفعة مقارنة بالمنافسين، مع المحافظة على هذه الحالة على المدى الطويل" (Ghicajanu & Others, 2014). كما يُعرّف بأنه "التفوق والالتزام بتعزيز الربحية والتنمية المستدامة من خلال تحسين العمليات ونشر ثقافة الجودة ضمن بيئة عمل تقوم على التقييم الذاتي. (Hashemy, 2016) "أما السلمي (2002) فيُعرّف إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية".

2.2.2: أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

يعتمد نموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2013) على مجموعة من المعايير المتكاملة التي تساعد المؤسسات على تقييم أدائها وتحقيق التميز المؤسسي بصورة مستدامة. وتنقسم هذه المعايير إلى فئتين رئيسيتين: معايير الممكنات (Enablers) ومعايير النتائج (Results)، حيث تمثل الممكنات العوامل التي تقود الأداء المؤسسي، بينما تعكس النتائج المخرجات التي تحققها المؤسسة نتيجة لتطبيق تلك الممكنات بكفاءة وفاعلية، وتتجلى أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في سبع محاور رئيسية متكاملة: (حواطي و دروم، 2020، ص 169)

1. القيادة (Leadership): يقصد بها قدرة القيادات الإدارية والأكاديمية على صياغة الرؤية المستقبلية، وترسيخ القيم المؤسسية، وتحفيز العاملين، وقيادة جهود التطوير والتحسين المستمر بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.
2. الاستراتيجية (Strategy): وتعتبر عن قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيات وخطط واضحة تستند إلى احتياجات أصحاب المصلحة والبيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية والاستدامة طويلة الأجل.
3. الأفراد (People): ويشير هذا المعيار إلى كيفية إدارة الموارد البشرية وتطويرها وتمكينها وتحفيزها، بما يسهم في تعزيز المشاركة والابتكار ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
4. الشركاء والموارد (Partnerships & Resources): ويركز على إدارة العلاقات مع الشركاء وأصحاب المصلحة، والاستغلال الأمثل للموارد المالية والتقنية والمعرفية والمعلوماتية بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
5. العمليات والمنتجات والخدمات (Processes, Products & Services): ويتعلق بقدرة المؤسسة على تصميم وإدارة وتحسين العمليات بصورة مستمرة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
6. نتائج أصحاب المصلحة (Stakeholder Results): ويقاس مستوى رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومدى تحقيق المؤسسة للقيمة المضافة المتوقعة لهم من خلال أنشطتها وخدماتها المختلفة.
7. نتائج الأداء الرئيسية (Key Performance Results): وتمثل النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي والمالي، وتعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وخططها المؤسسية.

وتُعد هذه المعايير السبعة إطاراً متكاملًا لتقييم التميز المؤسسي، إذ تجمع بين العوامل المؤثرة في الأداء والنتائج المتحققة، الأمر الذي يجعلها من أكثر النماذج استخداماً في تقييم الأداء المؤسسي وتحقيق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

2.2.3: مبادئ التميز المؤسسي:

تقوم المؤسسات المتميزة على ثمانية مبادئ جوهرية تُشكّل البنية الفكرية والممارساتية لهذا المفهوم: (المليجي، 2012: 20-21):

1. العمل من أجل تحقيق النتائج: (Results Management) التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج تلبي احتياجات المدى القصير والبعيد.
2. التركيز على العملاء: (Customer Focus) اعتبار العملاء السبب الرئيسي للابتكار وخلق القيمة، والسعي الدائم لتجاوز توقعاتهم.
3. القيادة والثبات في تحقيق الهدف: وجود قادة قادرين على حشد الجهود نحو تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية.
4. الإدارة بالعمليات والحقائق: إدارة المنظمة من خلال عمليات منظمة تعتمد على بيانات دقيقة وقرارات مدروسة.
5. تطوير الموارد البشرية ومشاركتها: خلق ثقافة التمكين لتحقيق أهداف شخصية ومؤسسية متوازنة.
6. التعلم والابتكار والتحسين المستمر: توظيف الإبداع من مختلف أصحاب المصلحة لخلق قيمة مضافة مستدامة.
7. بناء الشراكات الاستراتيجية: تطوير علاقات ثقة مع الشركاء الرئيسيين مبنية على الاحترام المتبادل.
8. الالتزام نحو المجتمع والمسؤولية الاجتماعية: تبني قيم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

2.2.4 : العلاقة التكاملية بين EFQM و BPR :

استناداً إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة، توجد علاقة تكاملية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعايير التميز المؤسسي، حيث تسهم إعادة تصميم العمليات وتبسيط الإجراءات وتوظيف التكنولوجيا وتمكين العاملين في تعزيز معايير القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج التي يركز عليها نموذج التميز الأوروبي (EFQM). وقد أشار كل من

Hammer and Champy (1993) إلى أن إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق تحسينات جذرية في الأداء المؤسسي، بينما يؤكد نموذج EFQM (2013) أن التميز المؤسسي يتحقق من خلال التكامل بين الممكّنات والنتائج. وانطلاقاً من ذلك تم بناء الجدول الآتي لتوضيح العلاقة التكاملية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعايير التميز المؤسسي.

جدول (2): يوضح العلاقة التكاملية بين أبعاد BPR ومعايير EFQM

آلية التأثير الجوهرية	معايير EFQM المُعزّز	بُعد BPR
تبسيط الإجراءات يرفع كفاءة العمليات ومؤشرات الأداء	العمليات + نتائج الأداء	إعادة تصميم الإجراءات
المرونة الهيكلية تُمكن تنفيذ الاستراتيجية وتُعزز تمكين الأفراد	الاستراتيجية + الأفراد	إعادة الهيكلة
الأتمة ترفع كفاءة العمليات وتُحسن استثمار الموارد	عمليات + الشركاء والمو	توظيف التكنولوجيا
ربط العمليات بالأهداف يُحسن مؤشرات الأداء الكلي	نتائج الأداء الرئيسية	التركيز المؤسسي
موظفون مُمكّنون يُقدّمون خدمات أفضل جودة وأسرع استجابة	الأفراد + نتائج المصلحة	تمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية ونموذج التميز الأوروبي، خاصة أعمال (Hammer and Champy 1993) ، و (Zairi 1997) ، ووثائق EFQM (2013).

الثالث: المنهجية الدراسة الميدانية:

3.1: منهج الدراسة والأداة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطوير استبانة مكوّنة من (60) فقرة (25) فقرة لقياس BPR موزعة على خمسة أبعاد (5) فقرات لكل بُعد، و (35) فقرة لقياس التميز وفق EFQM موزعة على سبعة معايير (5) فقرات لكل معيار، واعتمد الباحث في تصميم الاستبيان على مجموعة من البحوث ، كما اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي،

وقد تحقق الباحث من الصدق بعرضها على (5) محكّمين، ومن الثبات بمعامل كرونباخ ألفا، كما استند الباحث في تعزيز صدق الأداة إلى درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحاور المختلفة، حيث أظهرت معاملات الثبات المحسوبة باستخدام معامل كرونباخ ألفا مستويات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس والترابط بين الفقرات التي تقيس البعد الواحد، ويعزز من صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

3.2: مجتمع الدراسة وعيّنتها.

استند الباحث في تحديد حجم العينة إلى جدول كريجسي ومورغان الذي يُعدّ من أكثر الأدوات المنهجية المعتمدة في علوم الإدارة لتحديد الحجم المناسب للعينة. ويعتمد الجدول على معادلة ثراعي مستوى الثقة (95%) ، وهامش الخطأ المقبول (5%) ، وحجم المجتمع الأصلي (312) . وبالرجوع إلى الجدول، فإن مجتمعاً قوامه (312) مفردةً يستلزم عينةً لا تقل عن (175) مفردةً للحصول على تمثيل إحصائي كافٍ، و وُزعت العينة بالتناسب الطبقي (Proportional Stratified Sampling) على الجامعات الثلاث، وبلغت نسبة الاسترداد (96%) ، وهي نسبة عالية جداً تدلّ على التزام المستجيبين وجدية بياناتهم، مما يُعزز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها:

وتم احتساب الحجم العلمي باستخدام معادلة Krejcie & Morgan (1970) وهي الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية.

المعادلة:

$$S = \frac{X^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

حيث: (N = 312 ، و X² =

3.841، و P = 0.50، و d = 5.05)

جدول (3) : توزيع مجتمع الدراسة وعيّنتها

المؤسسة	الحجم الكلي	حصة العينة	الاسترجاع	نسبة الاسترداد
جامعة أفريقيا	128	72	69	%95.8
جامعة طرابلس الأهلية	107	60	58	%96.7

المؤسسة	الحجم الكلي	حصة العينة	الاسترجاع	نسبة الاسترداد
جامعة الرفاق	77	43	41	95.3%
المجموع	312	175	168	96.0%

المصدر : اعداد الباحث

1.3 : الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول (4) : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 168)

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكور	117	69.6%
	إناث	51	30.4%
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	76	45.2%
	قيادة أكاديمية / إدارية	42	25.0%
	كوادر إدارية ودعم	50	29.8%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	15.5%
	من 5 إلى 11 سنوات	60	35.7%
	من 11 إلى 15 سنة	47	28.0%
	أكثر من 15 سنة	35	20.8%
المؤهل العلمي	دكتوراه	64	38.1%
	ماجستير	70	41.7%
	بكالوريوس	34	20.2%

المصدر : اعداد الباحث

تعكس بنية العينة الديموغرافية تنوعاً وظيفياً جيداً؛ إذ يشكل أعضاء هيئة التدريس ما نسبته (45.2%) وهم الأكثر إحاطة بالواقع الأكاديمي والإداري، كما تشير نسبة حاملي شهادة الماجستير فأعلى (80%) إلى مستوى علمي رفيع يُعزز موثوقية الاستجابات، أشارته الدراسة أن نسبة الذكور بلغت (67.8%) مقابل (32.2%) للإناث، ويمكن تفسير هذا التفاوت بأن الهيكل الوظيفي للجامعات محل الدراسة يتسم بارتفاع نسبة الذكور في المناصب الأكاديمية والإدارية، خاصة في المستويات القيادية والإدارية العليا، وهو ما انعكس على توزيع أفراد العينة، كما قد يُعزى ذلك إلى طبيعة سوق العمل في مؤسسات التعليم العالي الليبية، حيث لا تزال مشاركة الذكور في بعض الوظائف الأكاديمية والإدارية تفوق مشاركة الإناث، لاعتبارات اجتماعية وتنظيمية ومهنية مختلفة.

3.4: معاملات الصدق والثبات

استند الباحث في تعزيز صدق الأداة إلى درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحاور المختلفة، حيث أظهرت معاملات الثبات المحسوبة باستخدام معامل كرونباخ ألفا مستويات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس والترابط بين الفقرات التي تقيس البعد الواحد، ويعزز من صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

جدول (5): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات لأبعاد الاستبانة

المحور / البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا	المستوى
إعادة تصميم الإجراءات	5	0.847	ممتاز
إعادة الهيكلة التنظيمية	5	0.831	ممتاز
استخدام التكنولوجيا	5	0.819	جيد جداً
التركيز المؤسسي	5	0.826	ممتاز
تمكين العاملين	5	0.858	ممتاز
إجمالي BPR	25	0.923	ممتاز
القيادة	5	0.841	ممتاز
الاستراتيجية	5	0.836	ممتاز
الأفراد	5	0.839	ممتاز
الشركاء والموارد	5	0.821	ممتاز
العمليات	5	0.843	ممتاز
نتائج أصحاب المصلحة	5	0.856	ممتاز
نتائج الأداء الرئيسية	5	0.848	ممتاز
إجمالي EFQM	35	0.931	ممتاز

المصدر : اعداد الباحث

تشير قيم ألفا الإجمالية لـ BPR (0.923) و لـ EFQM (0.931) إلى ثبات ممتاز يتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) بفارق كبير، مُرسِّخاً الاطمئنان إلى دقة الأداة وقدرتها على القياس المتسق.

القسم الرابع : اختبار فرضيات الدراسة.

4-1 : الفرضية الرئيسية — الأثر الكلي لـ BPR على التميز وفق EFQM

جدول (6) نتائج الانحدار البسيط لأثر BPR على التميز المؤسسي وفق EFQM

المتغير المستقل	β	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	0.714	0.510	122.7	0.000 ***	دال — قبول H_1

المصدر: اعداد الباحث

يُثبت الجدول (6) وجود أثر بالغ الدلالة الإحصائية لـ BPR على التميز المؤسسي (p > 0.001 ، $\beta = 0.714$) ، وتُشير $R^2 = 0.510$ الى ان BPR فسّر (51%) من التباين في التميز، وهو حجم أثر كبير وفق معايير كوهن (1988) وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية بثقة إحصائية عالية.

4-2 : الفرضيات الفرعية — الأثر التفصيلي لأبعاد BPR .

جدول (7) نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد BPR على التميز وفق EFQM إعداد الباحث

بُعد BPR	β	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	الفرضية	القرار
إعادة تصميم الإجراءات	0.328	4.91	0.000 ***	الأول	H1	مقبولة
تمكين العاملين	0.302	4.48	0.000 ***	الثاني	H5	مقبولة
استخدام التكنولوجيا	0.271	3.87	0.000 ***	الثالث	H3	مقبولة
إعادة الهيكلة التنظيمية	0.243	3.54	0.001 **	الرابع	H2	مقبولة
التركيز المؤسسي	0.198	2.86	0.005 **	الخامس	H4	مقبولة
النموذج الكلي ($R^2 = 0.587$)	—	$F = 1.4$	$p = 0.001$	—	—	النموذج دال

المصدر : اعداد الباحث

تُقبل جميع الفرضيات الفرعية (H1 — H5) ؛ إذ تكشف بيانات الجدول (7) أن الأبعاد الخمسة مجتمعة تُفسّر (58.7%) من التباين في التميز المؤسسي. وتصدّر " إعادة تصميم الإجراءات " الأبعادَ تأثيراً ($\beta = 0.328$) لتأثيرها المباشر في معيارَي العمليات و نتائج الأداء في نموذج EFQM.

4-3 : الفروق بين الجامعات ANOVA —

جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين الجامعات — إعداد الباحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة
المجموعات بين الجامعات	4.721	2	11.84	0.000 ***
داخل المجموعات	23.349	165	—	—
الكلية	28.070	167	—	—

المصدر : اعداد الباحث

اظهر الجدول فرقاً ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة لصالح جامعة افريقيا وجامعة طرابلس الاهلية مقارنة بجامعة الرفاق التي ظهرت بحاجة ماسة لخطط تدخل ومعالجة الفجوة التقنية الهيكلية.

جدول (9) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين الجامعات .

المقارنة البعدية (LSD)	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار
أفريقيا — طرابلس الأهلية	0.020	0.834	غير دال
أفريقيا — الرفاق	0.400	0.000 ***	دال لصالح أفريقيا
طرابلس الأهلية — الرفاق	0.380	0.001 **	دال لصالح طرابلس الأهلية

المصدر: اعداد الباحث

تُكشف نتائج ANOVA واختبار LSD عن فروق دالة بين جامعة الرفاق وكلتا الجامعتين الأخريين ($p > 0.01$) في حين لا يوجد فرق دال بين أفريقيا وطرابلس الأهلية ($P = 0.834$) مما يُشير إلى تقارب تطبيقي في مستوى BPR بين الجامعتين وحاجة متخصصة لدعم جامعة الرفاق.

القسم الخامس - عرض النتائج :

5.1: المحور الأول : الصورة الكلية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) .

جدول (10) :ترتيب أبعاد BPR وفق متوسطاتها الكلية

بُعد BPR	م أفريقيا	م طرابلس	م الرفاق	م الكلية	المستوى
إعادة تصميم الإجراءات	3.21	2.94	2.68	2.96	متوسط
إعادة الهيكلة التنظيمية	3.05	2.88	2.70	2.89	متوسط
استخدام التكنولوجيا	2.87	3.18	2.55	2.87	متوسط

التركيز المؤسسي	2.76	3.01	2.48	2.76	متوسط
تمكين العاملين	3.44	3.27	2.91	3.22	متوسط
المتوسط الكلي لـBPR	3.07	3.06	2.66	2.94	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

تُبين بيانات الجدول (10) أن المستوى الكلي لتطبيق BPR جاء متوسطاً (م = 2.94)، وتصدر "تمكين العاملين" قائمة الأبعاد (3.22)، في حين جاء "التركيز المؤسسي" أدناها (2.76). ويتميز بُعد استخدام التكنولوجيا بتفوق جامعة طرابلس الأهلية (3.18) على جامعة أفريقيا (2.87)، مما يعكس استثمارات رقمية أحدث، أما جامعة الرفاق فتقع دون الخط المرجعي (3.00) في أربعة أبعاد من خمسة، مما يُنبئ إلى فجوة تطبيقية واسعة تستدعي خطة تدخل متخصصة

2-5: محور — EFQM الصورة الكلية لمعايير التميز المؤسسي.

جدول: (11) ترتيب معايير EFQM وفق متوسطاتها الكلية

معايير EFQM	م أفريقيا	م طرابلس	م الرفاق	م الكلي	المستوى
القيادة	3.78	3.62	3.41	3.62	مرتفع
نتائج أصحاب المصلحة	3.62	3.51	3.28	3.49	متوسط
الاستراتيجية	3.60	3.48	3.22	3.45	متوسط
الأفراد	3.55	3.48	3.19	3.42	متوسط
الشركاء والموارد	3.48	3.39	3.08	3.33	متوسط
العمليات	3.41	3.37	3.02	3.28	متوسط
نتائج الأداء الرئيسية	3.38	3.29	2.97	3.23	متوسط
المتوسط الكلي EFQM	3.55	3.45	3.17	3.40	متوسط

المصدر : اعداد الباحث.

يُظهر الجدول (11) أن القيادة تتصدر معايير EFQM (3.62) بوصفها المعيار الوحيد الذي بلغ المستوى المرتفع، فيما يأتي نتائج الأداء الرئيسية أخيراً (3.23) ويُشير هذا التدرج إلى نمط شائع في المؤسسات الناشئة يُسمّى "قوة المدخلات وضعف المخرجات"؛ إذ تمتلك الجامعات قوةً قيادية واستراتيجية واضحة، غير أن ترجمة ذلك إلى نتائج أداء موثقة وقابلة للمقارنة لا تزال في نطاق محدود.

3-5: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها

تُقدّم هذه القسم نتائج الاستبيان فقرةً فقرةً وبعداً بعداً، متضمنةً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ومتبوعةً بتفسير إحصائي ومناقشة تحليلية معمّقة تركز على المعطيات الميدانية ومقارنتها بالأدبيات السابقة. اعتمد التصنيف الثلاثي: منخفض (1.00 - 2.33)، متوسط (2.34 - 3.66)، مرتفع (3.67 - 5.00).

1-3-5 : البعد الأول :إعادة تصميم الإجراءات الإدارية

جدول : (12) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول (إعادة تصميم الإجراءات)

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	الرفاق م±ع	طرابلس م±ع	الكل م±ع	المستوى
1	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الإدارية	3.42±0.61	2.74±0.68	3.10±0.59	3.11±0.65	متوسط
2	تم مراجعة الإجراءات دورياً لإلغاء غير الضروري	3.38±0.64	2.68±0.71	2.98±0.62	3.03±0.67	متوسط
3	يتمحور النظام إنجاز المعاملات بكفاءة وسرعة	3.15±0.72	2.62±0.74	2.88±0.66	2.90±0.70	متوسط
4	تستخدم منهجيات حديثة لتصميم سير العمل	2.97±0.68	2.70±0.72	2.92±0.65	2.87±0.69	متوسط
5	تتركز الجامعة على رضا المستفيدين في التصميم	3.12±0.65	2.68±0.69	2.84±0.61	2.90±0.65	متوسط
متوسط البعد	—	3.21±0.62	2.68±0.71	2.94±0.58	2.96±0.65	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

تكشف بيانات الجدول (12) أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بمستوى متوسط. تصدّرت الفقرة (1) "تبسيط الإجراءات" قائمة الفقرات بمتوسط كلي (3.11)، بينما جاءت الفقرة (4) "المنهجيات الحديثة" بالمتوسط الأدنى (2.87)، حيث يُعكس هذا التفاوت بين الفقرات واقعاً دقيقاً جديراً بالتأمل؛ فرغم وعي القيادات بضرورة تبسيط الإجراءات (الفقرة 1)، إلا أن توظيف المنهجيات الحديثة في تصميم سير العمل (الفقرة 4) لا يزال دون المستوى

المأمول ،وتتفوق جامعة أفريقيا في هذا البُعد (3.21) مقارنةً بجامعة الرفاق (2.68) ، ويُعزى ذلك إلى توافر كوادرات متخصصة أكبر وتجربة مؤسسية أطول.

2-3-5: البُعد الثاني :إعادة هيكلة العمليات الإدارية

جدول (13): المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثاني (إعادة الهيكلة)

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكل م±ع	المستوى
1	تتسم البنية التنظيمية بالمرونة وسرعة القرار	3.21±0.60	2.92±0.64	2.76±0.67	2.98±0.64	متوسط
2	تم تقليص المستويات الإدارية لبدء التواصل	3.08±0.63	2.84±0.66	2.72±0.68	2.90±0.66	متوسط
3	توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح	2.95±0.67	2.78±0.68	2.68±0.70	2.81±0.68	متوسط
4	تشجيع التعاون والابتكار في حل المشكلات	2.88±0.65	2.86±0.66	2.70±0.68	2.82±0.66	متوسط
5	منح صلاحيات أكبر للإدارات الوسيطة	3.02±0.62	2.90±0.63	2.68±0.65	2.88±0.63	متوسط
	—	3.05±0.60	2.88±0.64	2.70±0.67	2.89±0.64	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

جاء مستوى هذا البُعد متوسطاً (2.89) ، وتصدّرت فقرة " المرونة التنظيمية (2.98) " بينما جاءت فقرة " وضوح توزيع المهام "بالأدنى.(2.81) ، و يكشف هذا الواقع عن أزمة هيكلية متجذّرة في الجامعات الليبية الخاصة؛ إذ تُعاني من بيروقراطية متراكمة وضبابية في توصيف الأدوار، ويُلاحظ أن جامعة طرابلس الأهلية حصلت على متوسطات أفضل نسبياً في فقرتي التعاون (2.86) والصلاحيات (2.90) مقارنةً بشقيقتها أفريقية في الفقرة ذاتها، مما يُشير إلى تجارب تطويرية متباينة.

3-3-5: البُعد الثالث :استخدام التكنولوجيا في العمليات

جدول (14): المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثالث (التكنولوجيا)

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الرفاق م±ع	المستوى
1	الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في المعاملات	2.76±0.74	3.22±0.66	3.58±0.68	3.58±0.68	متوسط
2	التكامل التقني بين الإدارات المختلفة	3.04±0.71	3.18±0.64	3.54±0.70	3.54±0.70	متوسط
3	الامتعة قاصت الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي	2.88±0.73	3.15±0.63	3.50±0.71	3.50±0.71	متوسط
4	تدريب الموظفين على البرمجيات الإدارية	2.79±0.76	3.12±0.65	3.56±0.69	3.56±0.69	متوسط
5	توفير بيئة تقنية لمتابعة الأداء إلكترونياً	3.10±0.72	3.24±0.62	3.58±0.68	3.58±0.68	متوسط
	متوسط الك للبعد	2.87±0.74	3.18±0.66	3.55±0.68	3.55±0.68	

الملاحظات في هذا البعد أن جامعة طرابلس الأهلية (3.18) تتقدم على جامعة أفريقيا (2.87) في مستوى توظيف التكنولوجيا، وهو ما يُفسّر التقارب في متوسطات BPR الكلية بين الجامعتين، حيث يكشف هذا التفوق النسبي لجامعة طرابلس الأهلية في البعد التقني عن استثمارات مؤسسية في البنية الرقمية أكثر حداثةً، ويتضح أن جامعة الرفاق أدنى مستويات التوظيف التقني (2.55)، مما يوحي بضعف في البنية الرقمية وشح في برامج التدريب التقني.

4-3-5: البعد الرابع - التركيز على العمليات المؤسسية:

جدول (15): المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع (التركيز المؤسسي)

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكلية م±ع	المستوى
1	إدارة العمليات برؤية موحدة بين الإدارات	2.68±0.68	3.08±0.72	2.52±0.66	2.77±0.69	متوسط
2	حديث العمليات الرئيسة ومراجع	2.84±0.66	3.04±0.70	2.48±0.68	2.80±0.68	متوسط
3	فعيل التفاعل المستمر بين الإدارات	2.70±0.70	2.96±0.74	2.46±0.68	2.72±0.71	متوسط
4	التركيز على تطوير العمليات للأفراد فقط	2.75±0.68	3.02±0.71	2.50±0.66	2.77±0.69	متوسط

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكل م±ع	المستوى
5	يُظف مؤشرات أداء لقياس فعا العمليات	2.84±0.65	3.04±0.69	2.44±0.65	2.79±0.67	متوسط
المتوسط الكلي للبُعد	_____	2.76±0.68	3.01±0.72	2.48±0.66	2.76±0.69	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

يُعدّ هذا البُعد الأدنى بين أبعاد BPR كلياً (2.76) ، كاشفاً عن ضعف ملحوظ في توحيد الرؤية المؤسسية وغياب منظومة KPIs فاعلة. حيث يُعكس المتوسط الأدنى لبُعد "التركيز المؤسسي" حقيقةً بنوعية عميقة، وهي أن الجامعات الليبية الخاصة لا تزال تُدار بعقلية وظيفية تقليدية تُركّز على الأفراد والمناصب بدلاً من العمليات والنتائج، والمثير للاهتمام أن جامعة طرابلس الأهلية (3.01) تتجاوز هنا جامعة أفريقيا (2.76) ، مما يُشير إلى وجود اهتمام أعلى بتوحيد العمليات وتطوير المؤشرات في الأولى.

5-3-5: البُعد الخامس: تمكين العاملين والمشاركة في القرار:

جدول (16): المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الخامس (تمكين العاملين)

المستوى	الكلّي م±ع	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الفقرة	
متوسط	3.30±0.58	3.52±0.55	3.34±0.60	2.98±0.58	تشجيع الموظفين على اقتراح الحلول الإدار	1
متوسط	3.25±0.59	3.48±0.56	ر.م	2.94±0.59	منح الصلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بالم	2
متوسط	3.18±0.60	3.40±0.57	3.22±0.62	2.88±0.60	تقدير الجامعة لآراء العاملين في السياسا	3
متوسط	3.21±0.59	3.42±0.57	3.26±0.60	2.90±0.59	إتاحة قنوات مفتوحة للتواصل في القرارا	4
متوسط	3.18±0.59	3.38±0.55	3.24±0.61	2.86±0.59	شعور الموظف بأن مشاركته تُحدث فرق	5
متوسط	3.22±0.58	3.44±0.55	3.27±0.60	2.91±0.58	—	المتوسط الكلي للبعد

المصدر: اعداد الباحث

تصدّر هذا البُعد قائمة أبعاد BPR بمتوسط كلي (3.22) ، وتصدّرت الفقرة الأولى تشجيع اقتراح الحلول (3.30) ، في حين جاءت الفقرة الثالثة "تقدير الآراء "بالأدنى (3.18)، حيث يُشكّل ارتفاع بُعد تمكين العاملين بصيصَ أمل حقيقياً في مسيرة BPR.

بالجامعات الليبية الخاصة؛ إذ يُشير إلى أن القيادات تُدرك أهمية تحويل العاملين من متلقين سلبيين إلى شركاء فاعلين في التطوير. حيث ويتوافق هذا مع توجه نموذج EFQM الذي يُعدّ الأفراد ركيزةً للتميز، غير أن الفجوة بين جامعة أفريقيا (3.44) وجامعة الرفاق (2.91) تكشف عن تفاوت كبير في مستوى ثقافة التمكين، مما يستدعي خطط تدريبية متخصصة لسد هذه الفجوة.

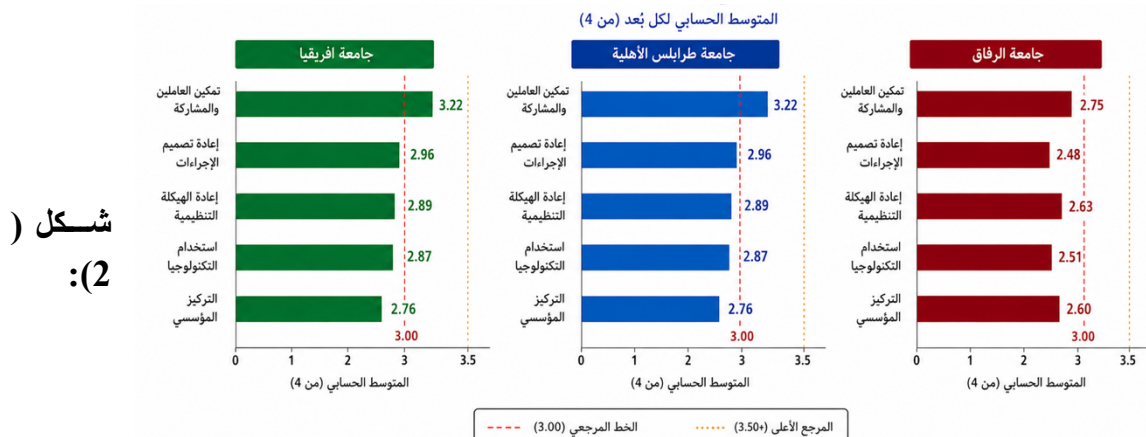
5-3-6: الصورة الكلية لمحور BPR

جدول (17): ترتيب أبعاد BPR وفق متوسطاتها الكلية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الكلي	بُعد BPR
متوسط	الأول	0.58	3.22	تمكين العاملين والمشاركة
متوسط	الثاني	0.65	2.96	إعادة تصميم الإجراءات
متوسط	الثالث	0.64	2.89	إعادة الهيكلة التنظيمية
متوسط	الرابع	0.70	2.87	استخدام التكنولوجيا
متوسط	الخامس	0.69	2.76	التركيز المؤسسي
متوسط	—	0.59	2.94	المتوسط الكلي لـ BPR

يتضح من الجدول (17) أن تمكين العاملين تصدر قائمة أبعاد (3.22) BPR ، يليه إعادة التصميم (2.96) ، في حين جاء التركيز المؤسسي أخيراً (2.76) ويُشير هذا الترتيب إلى أن التمكين والذي يمثل الجانب الإنساني من BPR يحظى باهتمام أكبر من الجانبين التقني والهيكلية.

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال نموذج التميز الأوروبي (EFQM) - دراسة ميدانية تحليلية على الجامعات الليبية الخاصة (جامعة أفريقيا — جامعة طرابلس الأهلية — جامعة الرفاق)



شكل (2):

المتوسطات الحسابية لفقرات محور BPR حسب كل جامعة

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الشكل (1) التفوق النسبي لجامعة أفريقيا في معظم أبعاد BPR ، باستثناء بُعد "استخدام التكنولوجيا" الذي تصدره جامعة طرابلس الأهلية. ويلاحظ أن جامعة الرفاق تقع دون الخط المرجعي (3.00) في أربعة أبعاد من خمسة، مما يُنبّه إلى فجوة تطبيقية واسعة. أما ارتفاع بُعد التمكين في الجامعات الثلاث مقارنةً بسائر الأبعاد، فيُكشف عن انحياز ثقافي نحو الجانب الإنساني على حساب الجانبين الهيكلي والتقني من BPR.

5-4: المحور الثاني: التميز المؤسسي وفق معايير EFQM

5-4-1: المعيار الأول: القيادة

جدول (18): المتوسطات الحسابية لفقرات معيار القيادة وفق EFQM

م.	لفقرة	لرفاق م±ع	لرابلس م±ع	لفريقيا م±ع	لكلي م±ع	لمستوى
٤	لقيادة تُجسّد القيم ولعاملين	3.52±0.64	3.74±0.60	3.92±0.56	3.74±0.60	مرتفع
٧	لتزام الإدارة بنهج تشاركي لتحقيق الأهداف	3.40±0.67	3.60±0.63	3.78±0.58	3.61±0.63	مرتفع

م.	الفقرة	لرفاق م±ع	لرابلس م±ع	فريقيا م±ع	لكلي م±ع	لمستوى
	لقيادة تركز على الابتكار والتطوير المستمر	3.38±0.69	3.56±0.65	3.70±0.61	3.56±0.65	مرتفع
	نسعى القيادة لتحقيق أثر إيجابي في المجتمع	3.34±0.66	3.58±0.62	3.76±0.57	3.58±0.62	مرتفع
	تخاذ القرارات بناءً على بيانات ومؤشرات	3.42±0.66	3.62±0.62	3.72±0.59	3.60±0.63	مرتفع
	متوسـ لكلي للمع	3.41±0.66	3.62±0.61	3.78±0.58	3.62±0.62	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث

يتميز معيار القيادة بأنه الوحيد الذي بلغ المستوى المرتفع في جميع الجامعات الثلاث (3.62) كلياً. وتصدرت الفقرة الأولى " تجسيد القيم وإلهام العاملين (3.74) " جميع الفقرات ، ويُعكس هذا الأداء المرتفع في معيار القيادة وجود رأسمال قيادي واعٍ في الجامعات الليبية الخاصة المبحوثة، وهو إشارة إيجابية لأي مشروع تحول مؤسسي وهذا يتسق مع مبدأ EFQM الذي يضع القيادة في صدارة محرّكات التميز. غير أن الفجوة بين جامعة أفريقيا (3.78) وجامعة الرفاق (3.41) تبقى ذات دلالة إذ تُشير إلى تباين في نضج الأنماط القيادية؛ فالأولى تقترب من نموذج القيادة التحويلية فيما تقترب الثانية من النمط الإداري التقليدي

2-4-5: المعيار الثاني: الاستراتيجية

جدول: (19) المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الاستراتيجية وفق EFQM

م.	الفقرة	لرفاق م±ع	لرابلس م±ع	فريقيا م±ع	لكلي م±ع	لمستوى
	لاستراتيجية مبنية على رؤية واضحة ومشتركة	3.30±0.76	3.56±0.65	3.72±0.61	3.55±0.66	متوسط

م	الفقرة	لرفاق م±ع	لرابلس م±ع	لأفريقيا م±ع	لكلي م±ع	لمستوى
	لخطط تتضمن آليات تنفيذ متابعة دقيقة	3.20±0.72	3.46±0.67	3.58±0.64	3.43±0.68	متوسط
	مراجعة الاستراتيجية لتكيف مع التغيرات	3.18±0.72	3.44±0.66	3.55±0.66	3.40±0.68	متوسط
	مشاركة الأطراف الداخلية في صياغة الاستراتيجية	3.14±0.72	3.42±0.65	3.48±0.68	3.36±0.69	متوسط
	ترجمة الاستراتيجية مشاريع قابلة للقياس	3.28±0.68	3.52±0.65	3.68±0.61	3.51±0.65	متوسط
	متوسط كلي للمعيار	3.22±0.69	3.48±0.64	3.60±0.62	3.45±0.65	متوسط

المصدر اعداد الباحث

جاء معيار الاستراتيجية بمستوى متوسط (3.45) ، ويُلاحظ أن فقرة " مشاركة الأطراف في صياغة الاستراتيجية "جاءت بأدنى متوسط (3.36) ، يشير الى محدودية الطابع التشاركي في صياغة التوجهات الكبرى. ويُشير الأداء المتوسط في هذا المعيار إلى أن الجامعات المبحوثة تمتلك خطط تشغيلية لكنها تفتقر إلى المنهجية الاستراتيجية الشاملة يعززها نموذج EFQM. وضعف المشاركة في صياغة الاستراتيجية يُشير إلى مركزية التخطيط.

3-4-5 : - المعيار الثالث: الأفراد

جدول (20) المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الأفراد وفق EFQM

م	فقرة	لأفريقيا م±ع	لرابلس م±ع	لرفاق م±ع	لكلي م±ع	لمستوى
	جامعة تنمي قدرها عاملين وتحققهم	3.68±0.62	3.58±0.6	3.28±0.73	3.53±0.63	متوسط

م	فقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكل م±ع	مستوى
	ص متكافئة للترقية التطوير المهني	3.52±0.65	3.44±0.6	3.14±0.73	3.38±0.63	متوسط
	جميع الابتكار وتبادل أفكار	3.54±0.64	3.46±0.6	3.18±0.73	3.40±0.63	متوسط
	مراعاة احتياجات عاملين في بيئة العمل	3.48±0.65	3.42±0.6	3.14±0.73	3.36±0.63	متوسط
	معمور الموظف لانتماء والرضا	3.52±0.63	3.50±0.6	3.24±0.63	3.43±0.63	متوسط
	متوسط كل معيار	3.55±0.63	3.48±0.6	3.19±0.63	3.42±0.63	متوسط

المصدر : اعداد الباحث

جاء معيار الأفراد بمستوى متوسط (3.42) ، وتصدّرت فقرة " تنمية القدرات والتحفيز (3.53) ويلاحظ التقارب الكبير في المتوسطات بين جامعتي أفريقيا وطرابلس الأهلية (3.55) و(3.48) . حيث يُشير الأداء الجيد نسبياً في هذا المعيار إلى أن الجامعات المبحوثة تُولي الجانب الإنساني أهميةً وهو ما يتسق مع بُعد " مكين العاملين "في محور BPR. غير أن ضعف فرص الترقّي والتطوير المتكافئ = (3.38) يُشير إلى غياب

المعايير لمنظومة إدارة الموارد

4-4-5: المعيار الرابع: الشركاء والموارد

جدول (21): المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الشركاء والموارد وفق EFQM

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكل م±ع	المستوى
1	شركات فعالة مع مؤسسات تعليمية ومجتمعية	3.52±0.65	3.42±0.67	3.12±0.72	3.37±0.68	متوسط

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±	طرابلس م±	الرفاق م±	الكل م±	المستوى
2	إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة	46±0.67	38±0.69	06±0.74	31±0.70	متوسط
3	لشراكات تدعم الابتكار والبحث العلمي	44±0.68	36±0.70	04±0.74	30±0.71	متوسط
4	توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد	48±0.66	40±0.68	08±0.73	33±0.69	متوسط
5	تخصيص الموارد وفق أولويات استراتيجية	50±0.64	40±0.67	10±0.71	35±0.68	متوسط
المتوسط الكلي للمعيار	—	48±0.66	39±0.68	08±0.72	33±0.69	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

جاء هذا المعيار بمستوى متوسط (3.33)، وتتفاوت الجامعات في أداء فقراته بصورة ملحوظة؛ إذ تصدر جامعة أفريقيا (3.48) فيما تقع جامعة الرفاق عند (3.08)، يكشف الأداء المتوسط في هذا المعيار عن غياب استراتيجية واضحة للشراكات المؤسسية في الجامعات الليبية الخاصة، وهو واقع يُعكس انعزالاً نسبياً عن المنظومة البحثية والمجتمعية. وتُشير الفقرة الأدنى "دعم الابتكار والبحث" (3.30) إلى فجوة بين ما تُعلنه هذه الجامعات من توجهات وما تُترجمه فعلياً في شراكات بحثية وابتكارية فاعلة.

5-4-5: المعيار الخامس: العمليات

جدول: (22) المتوسطات الحسابية لفقرات معيار العمليات وفق EFQM

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±	طرابلس م±	الرفاق م±	الكل م±	المستوى
1	إدارة العمليات وفق منهجيات جودة وتحسين مستمر	48±0.70	42±0.68	08±0.74	34±0.71	متوسط
2	مراجعة العمليات دورياً لضمان الكفاءة	42±0.72	38±0.69	02±0.75	28±0.72	متوسط
3	مجم متطلبات أصحاب العلاقة في تصميم العمليات	36±0.73	32±0.70	98±0.75	23±0.73	متوسط
4	الاعتماد على بيانات دقيقة في اتخاذ القرارات	44±0.70	38±0.67	06±0.73	31±0.71	متوسط
5	التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية	34±0.74	34±0.70	96±0.76	23±0.74	متوسط
المتوسط الكلي للمعيار	—	41±0.71	37±0.68	02±0.73	28±0.71	متوسط

المصدر: اعداد الباحث

جاء معيار العمليات بمستوى متوسط (3.28)، والأدنى بين المعايير المتعلقة بالمدخلات. وحصلت فقرتي "دمج متطلبات أصحاب العلاقة" و "التكامل بين الوحدات على أدنى المتوسطات. (3.23) و يُعدّ معيار العمليات نقطة الالتقاء المباشر بين BPR ونموذج EFQM؛ فإعادة الهندسة تستهدف العمليات تحديداً، و EFQM يُقيّمها بوزن نوعي مُعتبر. وتكشف هذه النتيجة المتوسطة أن الجامعات لم تستثمر بعد إمكانات BPR في تحسين عملياتها المؤسسية بالقدر الكافي. ويتسق ذلك مع نتائج رمضان (2020) الذي أكد أن الارتباط الأقوى بين BPR والتميز يتجلى في معيار العمليات تحديداً.

5-4-6: المعيار السادس: نتائج أصحاب المصلحة

جدول (23): المتوسطات الحسابية لفقرات معيار نتائج أصحاب المصلحة

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكلّي م±ع	المستوى
1	بيئة احتياجات الطلبة والمجتمع بفا.	3.72±0.60	3.62±0.62	3.38±0.67	3.58±0.63	متوسط
2	سد رضا الطلبة واستخدامه في التد	3.60±0.62	3.50±0.64	3.26±0.68	3.46±0.65	متوسط
3	جاوب السريع مع الشكاوى والاقت	3.58±0.63	3.46±0.65	3.22±0.69	3.43±0.66	متوسط
4	قديم برامج وخدمات ذات جودة وت	3.62±0.61	3.52±0.63	3.30±0.67	3.49±0.64	متوسط
5	مكاس الأداء إيجابياً على سمعة الج	3.58±0.62	3.46±0.64	3.24±0.68	3.44±0.65	متوسط
	المتوسط الكلّي للمعيار	3.62±0.60	3.51±0.63	3.28±0.67	3.49±0.63	متوسط

المصدر: إعداد الباحث

جاء هذا المعيار بمستوى متوسط (3.49)، وهو الثاني بعد القيادة في ترتيب المعايير. وتصدّرت فقرة "تلبية احتياجات الطلبة" لاهمية حيث يُعكس النتيجة الإيجابية نسبياً في هذا المعيار اهتماماً حقيقياً بالمستفيدين، وهو قيمة جوهرية في ثقافة الجامعات الليبية الخاصة التي تتنافس على استقطاب الطلبة. غير أن "التجاوب السريع مع الشكاوى" جاء بأدنى متوسط (3.43)، مما يُنبّه إلى ضعف في آليات إدارة الشكاوى والتغذية الراجعة، وهو ما يمكن معالجته مباشرة عبر إعادة هندسة عمليات الاستجابة للمستفيدين

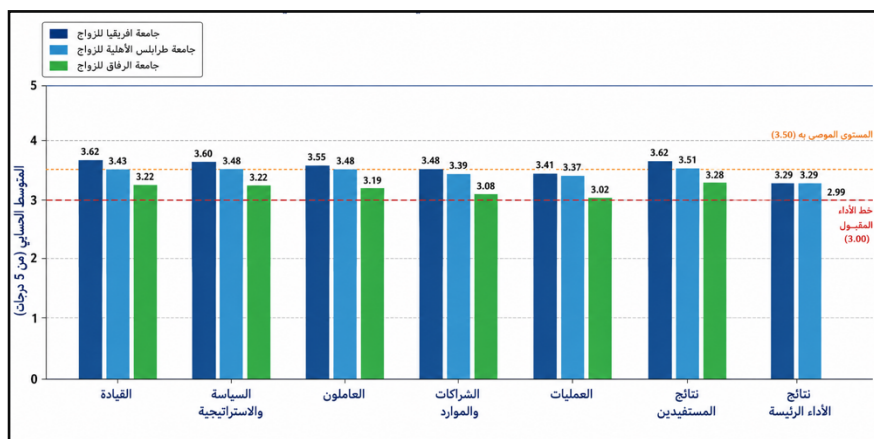
5-4-7: المعيار السابع: نتائج الأداء الرئيسية.

جدول (24): المتوسطات الحسابية لفقرات معيار نتائج الأداء الرئيسية

ر.م	الفقرة	أفريقيا م±ع	طرابلس م±ع	الرفاق م±ع	الكل م±ع	المستوى
1	مؤشرات الأداء تُظهر تحقيق الأهداف المؤسسية	3.48±0.66	3.38±0.69	3.08±0.74	3.33±0.70	متوسط
2	تحسين نتائج الأداء سنوياً بصورة ملموسة	3.36±0.68	3.26±0.71	2.94±0.74	3.21±0.71	متوسط
3	الإدارة تعلن عن النتائج ومجالات التحسين	3.32±0.69	3.22±0.72	2.90±0.75	3.16±0.72	متوسط
4	النتائج تُوجّه القرارات الاستراتيجية	3.44±0.66	3.34±0.70	3.00±0.74	3.28±0.71	متوسط
5	المقارنة بالمؤسسات المماثلة لأفضل الممارسات	3.30±0.69	3.24±0.71	2.94±0.75	3.17±0.72	متوسط
	المتوسط الكلي للمعيار	3.38±0.67	3.29±0.70	2.97±0.72	3.23±0.70	متوسط

المصدر : اعداد الباحث

يتصدر هذا المعيار قائمة الأدنى تقديراً (3.23) ، واتضح أن جامعة الرفاق بالكاد تتجاوز الحد الفاصل للمستوى المتوسط (2.97). وتصدر الأدنى فقرتنا" الاعلان عن النتائج (3.16)و المقارنة المرجعية (المؤسسات المماثلة) (3.17) "، ويكشف هذا المعيار عن الفجوة الأعظم في منظومة التميز بالجامعات الليبية الخاصة؛ فالنتائج المؤسسية الموثقة والشفافة والقابلة للمقارنة هي جوهر نموذج EFQM ، إذ يُخصّص لها (25%) من الوزن الكلي للنموذج. وغياب ثقافة المقارنة المرجعية (Benchmarking) وضعف الشفافية في الإفصاح عن النتائج يُشير إلى وجود حاجة ماسة لإرساء منظومة إدارة الأداء المؤسسي القائمة على البيانات، وهي بالضبط إحدى الغايات الكبرى لإعادة هندسة العمليات.



شكل (3): المتوسطات الحسابية لمعايير EFQM في الجامعات الثلاث — المصدر: إعداد الباحث

يوضح الشكل رقم (3) أن جامعة أفريقيا تتفوق في معيار القيادة (3.62) في فيما تتفوق جامعة طرابلس الأهلية في معيار الاستراتيجية (3.48) مقابل (3.60) وتتسع الفجوة بين الجامعتين وجامعة الرفاق في معيار نتائج الأداء (3.38) و (3.29) مقابل (2.97)، مما يُفسّر الفارق الإحصائي الدال الذي كشف عنه اختبار ANOVA. ويُلاحظ أن الجامعات المبحوثة لم تجاوز عتبة التميز (3.50) إلا في معيار القيادة.

تُكشف نتائج ANOVA و LSD عن فروق دالة بين جامعة الرفاق وكلتا الجامعتين الأخرتين ($p > 0.01$)، في حين لا يوجد فرق دال بين جامعة أفريقيا وجامعة طرابلس الأهلية ($p = 0.834$) وتُقبل الفروق القائمة بين جامعة الرفاق ونظيرتيها دون فروق بين الأخيرتين

الساد - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات:

6.1: مناقشة مستوى تطبيق BPR

جاء المستوى الكلي لتطبيق BPR متوسطاً ($M = 2.94$)، وهو ما يتقاطع مع نتائج دبنون ومحمد (2018) في جامعة سرت، والكحلوت (2017) في الجامعات الفلسطينية، وبن عثمان وشريفي (2025) في جامعة بشار الجزائرية، إذ أشارت جميعها إلى تطبيق محدود لمبادئ BPR في البيئات الجامعية العربية، غير أن هذه الدراسة تذهب أبعد من

مجرد رصد الواقع إلى تفسيره نقدياً؛ فالبُعد الأعلى في التطبيق هو تمكين العاملين (3.22) لا إعادة تصميم الإجراءات (2.96) ، وهذا النمط غير المعتاد يكشف عن أزمة بنىوية، الجامعات تُقدّم على تمكين الموارد البشرية قبل إصلاح العمليات التي تعمل من خلالها، وهو ما يُفضي إلى ما يُسمّيه Hammer (1990) الأتمتة الكاذبة أو أي نقل العمليات المعطوبة إلكترونياً دون إصلاح جوهري. ويتعارض هذا التوجه مع ما أكدّه Davenport (1994) من أن BPR يجب أن تنطلق من العمليات لا من الأفراد، ومن منظور نقدي مقارنة، فإن ضعف بُعد التركيز المؤسسي (2.76) يُجسّد ما وصفه دياب (2013) بالثقافة الوظيفية التي تُشكّل العائق الأعظم أمام BPR في المؤسسات العربية؛ إذ تستمر هذه الجامعات في إدارتها عبر منطق الوظائف والمناصب لا منطق العمليات والنتائج، وهو ما يُفسّر بدوره ضعف مؤشرات الأداء وغياب ثقافة المقارنة المرجعية، وغياب الإفصاح والشفافية المبنية على البيانات الرقمية الدقيقة و يتسق ذلك مع نتائج امعتيق والقائد، (2024) الذين وجدوا أن تطبيق BPR في كلية الآداب بجامعة مصراته لم يصل إلى مستوى التحول الجذري، مؤكداً أن الجامعات الليبية تجني ثمار BPR الجزئية لا الشاملة.

6.2 مناقشة مستوى التميز وفق EFQM

جاء التميز المؤسسي الكلي وفق EFQM متوسطاً ($m=3.40$) ، متسقاً مع نتائج الشمري (2022) في جامعة حائل والروقي (2022) في جامعة شقراء، وكلاهما رصد مستويات متوسطة لتطبيق معايير EFQM في الجامعات السعودية، بيد أن الدراسة الحالية تُضيف بُعداً تفسيرياً نقدياً، هيمنة القيادة مرتفع (3.62) في مقابل تراجع نتائج الأداء (3.23) أدنى المعايير ليُجسّد ظاهرة يُسمّيها السلمي (2002) التميز المُعلن مقابل التميز المُمارَس، ومن زاوية مغايرة لما أكدّه Shehab & Mohamed (2025) في البنك المركزي العراقي من مستويات مرتفعة في القيادة ومؤشرات استراتيجية أكثر رسوخاً، تبدو الجامعات الليبية الخاصة في مرحلة أقل نضجاً، إذ لم تُحوّل رؤيتها القيادية الطموحة إلى بيانات أداء موثقة وقابلة للمقارنة والإفصاح، ويُعدّ معيار نتائج الأداء الرئيسية (3.23) الذي يُخصّص له نموذج EFQM وزناً نوعياً مرتفعاً هو النقطة الأكثر إشكالية في المشهد الكلي، مما يُرّجح أن هذه المؤسسات تُدار بعقلية الجودة الكاملة شكلاً لكن

دون قياس ومقارنة مرجعية حقيقية، وهو ما أكدته (Shehab & Mohamed (2025) في سياق المؤسسات الحكومية المصرية

6.3: مناقشة الأثر التفصيلي لأبعاد BPR في معايير EFQM

تكشف نتائج الانحدار المتعدد عن خريطة تأثير ذات دلالة نظرية وعملية عميقة، فتصدّر بعد "إعادة تصميم الإجراءات ($\beta = 0.328$) والذي يتسق مع الفلسفة الجوهرية لـ BPR التي ترى أن إعادة التصميم لا التحسين التدريجي هي الطريق لتحقيق قفزات أداء حقيقية. (Hammer & Champy, 1993) ويُقابل هذا البُعد معيار "العمليات" في EFQM الذي جاء أدنى مؤشرات المدخلات (3.28)، مما يُشير إلى أن تحسين تصميم الإجراءات سيُنتج أثراً فورياً مُضاعفاً على مؤشر التميز الأكثر هشاشة، أما تمكين العاملين ($\beta = 0.302$) في المرتبة الثانية، فيتوافق مع توجّه نموذج EFQM 2020 الذي جعل "الأفراد" ركيزةً محوريةً، ويتسق مع زروق (2025) التي وجدت أن القيادة الرقمية المُمكنة تُمثّل محركاً قوياً للتميز في البيئة الليبية، غير أن هذه الدراسة تُقدّم قيمةً نقديةً مضافة والمتمثلة في أن التمكين في غياب إعادة تصميم العمليات يُنتج عاملين ممكّنين في عمليات، وهو ما يُفسّر جزئياً لماذا لم تتحوّل مستويات التمكين العالية نسبياً (3.22) إلى نتائج أداء مرتفعة، وهذه الهوة بين التمكين والنتائج تدعو الجامعات الليبية إلى تبني BPR وهذا ما يؤكده المشاري والزائري (2000) "التي تُوازن بين إعادة تصميم العمليات وتمكين الموارد البشرية في آنٍ واحد، وفيما يخص الفروق بين الجامعات، فإن تفوق جامعتي أفريقيا وطرابلس الأهلية على جامعة الرفاق يتسق مع نتائج Paulo & Colonnese (2025) التي بينت أن الجامعات ذات الاستثمارات الرقمية الأعلى تُحقق نتائج BPR أفضل، في حين يُجسّد تراجع جامعة الرفاق في بُعد التكنولوجيا (2.55) ما حدّر منه الجبالي (2021) من أن ضعف البنية التحتية الرقمية هو المُحدد الأقوى لنجاح أو فشل BPR في الجامعات الليبية.

سابعا - الاستنتاجات والتوصيات:

7.1: الاستنتاجات:

- يوجد مستوى متوسط لتطبيق BPR في الجامعات المبحوثة ($m = 2.94$) مع تمايز دال بين جامعة الرفاق ونظيرتيها.
- يوجد مستوى متوسط للتميز المؤسسي وفق ($m = 3.40$) EFQM يرتفع في معيار القيادة ويترجع في نتائج الأداء الأدنى بين المعايير.
- يُحدث BPR أثراً بالغ الدلالة في التميز المؤسسي وفق ($\beta = 0.714$) EFQM ، ($R^2 = 0.510$)
- جميع أبعاد BPR الخمسة تؤثر تأثيراً دالاً، ويتصدرها إعادة تصميم الإجراءات ($\beta = 0.328$).
- توجد فجوة واضحة بين (قوة المدخلات) قيادة واستراتيجية وأفراد (ضعف المخرجات) نتائج أداء في نموذج EFQM.
- الضعف في البنية الرقمية وثقافة البيانات والمقارنة المرجعية هي المعوقات الأبرز أمام التميز الكامل.

7.2: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالاتي:
اولاً: توصيات قيادية واستراتيجية

- إدراج مشروعات BPR ومعايير EFQM في الخطط الاستراتيجية للجامعات مع تحويلها الى بنود تنفيذية ملزمة مدعومة لميزانيات مستقلة مستدامة ، تزامناً.
- تبني التقييم الذاتي السنوي وفق EFQM وربط نتائجه بخطط التحسين المؤسسي.
- تشكيل مجالس تحول مؤسسي بصلاحيات واسعة تضطلع بقيادة مشاريع إعادة الهندسة.
- اعتماد الشفافية في الإفصاح عن مؤشرات الأداء لبناء ثقافة نتائج حقيقية.

ثانياً: توصيات تقنية ورقمية:

- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية متكاملة ERP ، أكاديمي، وأتمتة الإجراءات، وتوحيد قواعد البيانات.

- بناء منظومة KPIs (مؤشرات الاداء الرئيسية) مرتبطة بمعايير EFQM السبعة ومُحدّثة ربع سنوياً.
- تبني أدوات ذكاء الأعمال لدعم القرار وتطوير ثقافة البيانات.
- تفعيل المقارنة المرجعية مع جامعات متميزة إقليمياً كأداة للتطوير المستمر.
- ثالثاً: توصيات بشرية وثقافية
- إطلاق برامج تدريب متخصصة في BPR ونموذج EFQM لجميع الكوادر.
- تبني مبدأ التمكين الوظيفي وربط الصلاحيات بمؤشرات الأداء.
- بناء ثقافة الابتكار والتحسين المستمر من خلال القيام بتأسيس صندوق لدعم الافكار الابداعية وتكوين المقترحات التطوير من العاملين.
- للجامعة الرفاق تحديداً: خطة تدخل متخصصة تُعالج الفجوة التطبيقية في أبعاد التكنولوجيا والتركيز المؤسسي.

• بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. معتيق، مصطفى محمد، والقائد، خالد مصطفى. (2024). فاعلية أسلوب إعادة الهندسة الإدارية مدخلاً لتطوير كلية الآداب بجامعة مصراتة. مجلة البحوث الأكاديمية، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، ص. 74-91
2. بن عثمان، فتحية، وشريفي، مسعودة. (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين دراسة حالة جامعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد الحادي عشر، العدد (1)
3. التاورغي، فاطمة سعد، والفايدي، إيمان السيد جاد المولى. (2020). معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في كليات التربية بجامعة بنغازي. مجلة المنار العلمية، العدد 1، ص. 70-82
4. الجبالي، فتحى الهادي. (2021). البنية التحتية الرقمية كمدخل لتطبيق BPR في الجامعات الليبية. مجلة الاقتصاد الرقمي، جامعة سبها.
5. الحاييف، شيراز. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

6. حواطي، وردة، ودروم، أحمد. (2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3.
7. دبنون، محمد، ومحمد، علي مفتاح. (2018). دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية، (1) 1.
8. دياب، عبد الحميد أحمد. (2013). تقييم استراتيجيات إعادة هندسة العمليات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 27، ع 2.
9. رمضان، محمد حسن. (2020). إعادة هندسة العمليات ودورها في إصلاح الجهاز الإداري. مجلة الدراسات المالية، جامعة جنوب الوادي.
10. الروقي، مطلق بن مقعد. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير نموذج EFQM. مجلة العلوم التربوية، السعودية، العدد 8، المجلد 1، ص 93-75.
11. زروق، هويدا سالم علي. (2025). أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة ليببانا للهاتف المحمول. رسالة ماجستير، قسم الإدارة، الأكاديمية الليبية — جنزور.
12. السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب.
13. الشربيني، عادل محمد BPR. (2022). ودورها في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات إدارية، جامعة مصراتة.
14. الشمري، بنت مليح بشيرى. (2022). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء نموذج EFQM. مجلة البحوث، جامعة عين شمس، المجلد 2، العدد 8.
15. عاشور، عبد الله إبراهيم. (2021). معوقات تطبيق إعادة الهندسة في الجامعات الليبية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بنغازي.
16. عسيري، فاطمة يحيى، والمقاطي، تهاني منيف. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 48، ص 191-250.
17. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي. عمان: مطبعة بنك البتراء.
18. الكحلوت، أحمد خليل محمود. (2017). علاقة BPR بالميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. جامعة الأزهر — غزة.
19. مرجين، حسين سالم، وعبد القادر، أحمد محمد. (2024). تطبيق معايير الجودة والاعتماد في الجامعات الليبية الحكومية. (2008-2023) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 17، العدد 62.
20. المليجي، حسن. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الأيام.

21. منصور، جمعة عبد الحفيظ، وقدقود، عبد الرحمن محمد، والعماري، انتصار علي. (2022). الأبعاد الإدارية للهندرة وعلاقتها بإنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة شركة الواحة للنفط بلبيبا. مجلة الأستاذ، طرابلس، العدد 23، ص. 181-208
- ثانياً: المراجع الأجنبية
1. Ahmed, S. I., Ahmed, A. A., & Yaseen, M. H. (2024). Analysis of the business process re-engineering to support sustainability. Pooda Journal, 8(6).
 2. Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Revisiting BPR: A holistic review. Business Process Management Journal, 6(1), 10–42.
 3. Andraws, R. S., & Bellaaj, M. (2025). Organizational Performance Evaluation Using EFQM Model: Case Study of the Central Bank of Iraq. Journal of Ecohumanism, 4(1), 1249–1262.
 4. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
 5. Dahlgaard-Park, S. M. (2008). Reviewing the European Excellence Model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), 98–119.
 6. Davenport, T. H. (1994). Process Innovation: Reengineering Work through IT. Harvard Business School Press.
 7. EFQM. (2013). EFQM Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management.
 8. EFQM. (2020). The EFQM Model 2020. Brussels: European Foundation for Quality Management.
 9. European Foundation for Quality Management (2013). *EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM
 10. Ghicajanu, M., et al. (2014). Criteria for organizational excellence. *Procedia Economics and Finance*, 23, 698–703.
 11. Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
 12. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. HarperBusiness.
 13. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
 14. Hashemy, S. H. (2016). Organizational excellence and knowledge management. *International Journal of Business Management*, 4(2), 112–124.

15. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
16. Manganello, R. L., & Klein, M. M. (1995). *The Reengineering Handbook*. New York: AMACOM.
17. O'Neill, P., & Sohal, A. (1999). Business Process Reengineering: A Review. *Technovation*, 19(9), 571–581.
18. Paolo, R., & Colonnese, C. (2025). A Simulation-Driven BPR Framework for Teaching Assignment Optimization in Higher Education. *Applied Sciences*, 15, 2756. <https://doi.org/10.3390/app15052756>
19. Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. HarperCollins.
20. Shehab El-Din, M. A., & Mohamed, M. S. (2025). The Impact of Applying Excellence Models on Enhancing Organizational Performance. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Damietta University*, 6(2), 1015–1054.
21. Turban, E., et al. (2008). *Information Technology for Management* (6th ed.). Wiley.
22. Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management & Business Policy* (13th ed.). Prentice Hall.
23. Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80.
- 24.