



مجلة علمية نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة صبراتة

مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

Contemporary An Introduction to the Important Styles of the
Administrative Thinking: Reengineering of the Administrative Processes

د. هيثم عبدالحميد بيزان

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة الزيتونة

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 2017-139

العدد الثالث

يونيو 2018

مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

An Introduction to the Important Styles of the Contemporary Administrative Thinking: Reengineering of the Administrative Processes

هيثم عبدالحميد بيزان

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة الزيتونة

ملخص البحث:

تقوم هذه الورقة البحثية بتسليط الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي تم تبنيها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وبقية دول العالم الغربي مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون، والتي كان لها انعكاس إيجابي في نجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية عالمياً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية مما نتج عنه تحسين وضمان جودة أدائها بكفاءة وفاعلية. هذا وتم تناول مجموعة من العناصر أهمها: عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفهومها وتعريفها، الأهداف الأساسية والمبادئ العامة، الخصائص والفوائد المتوقع الحصول عليها، المحددات المؤدية لفشلها مع الآليات والعوامل الحاسمة لنجاح تطبيقها، وبالتالي المساهمة الإيجابية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المستدامة وتحقيق الرفاهية والنمو والازدهار للمجتمع الإنساني على المستويين المحلي والدولي.

الكلمات الدالة: إعادة هندسة العمليات الإدارية - الهندرة، ضمان جودة الأداء.

Abstract:

This research paper highlights the approach of Business Process Reengineering (BPR) as one of the modern methods of contemporary managerial strategy adopted in the United States, Europe and the rest of the western world at the end of the last century and the beginning of the 21st century. This adoption had a positive impact on the success of many production and service institutions in achieving their vision and mission and strategic objectives which improved the quality of its performance. A number of elements were investigated including: BPR's administrative processes in terms of their concept and definition, basic objectives and general principles, the characteristics and benefits expected to be obtained. The determinants leading to the failure with the mechanism factors that are critical to BPR's success were also investigated in order to enhance the sustainable development worldwide.

Keywords: Business Process Reengineering – BPR, Quality Assurance.

المقدمة:

تعد قضايا التطوير والتحديث من أهم القضايا المعاصرة خاصة بعد ظهور العولمة وانفتاح الأسواق العالمية وحيث أصبح من الضروري مواكبة التطوير، ومحاولة مجاراة الدول المتقدمة في كافة الموضوعات المتعلقة بالإدارة، ومع التغيير الدائم والمستمر الذي يتسم بالسرعة أصبح من الضروري تحسين قدرة وفعالية المنظمات في التعامل مع مشكلاتها الخدمائية الناشئة عن تغير البيئة الداخلية والخارجية (سلطان، 2013). وقد ظهرت على ساحة الفكر الإداري العديد من مداخل التغيير والتطوير والتحسين التي استخدمت بهدف إكساب المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وكان من أبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). ويعد مدخل إعادة هندسة العمليات من الأساليب الفعالة في الفكر الإداري المعاصر التي كان لها الأثر الكبير في نجاح العديد من المنظمات العالمية في تحقيق أهدافها، وذلك أن هذا الأسلوب حقق في تلك المنظمات عدداً من الأهداف الرئيسية منها: زيادة الربحية وتحسين الوضع التنافسي، وتخفيض زمن دورة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وضمان تحسين جودة الأداء (رفاعي، 2006). كما تهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتكامل الوظيفي، وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء الخارجيين والداخليين بواسطة مجموعة من العاملين ذوي مهارات عالية ومتنوعة يعملون معاً في فرق عمل منظمة من أجل إنجاز مهام محددة، وباستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها (Nuthanapati, 2015)، أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتكامل الأفقي بالوظائف داخل المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة (حامد، 2008). عليه وبناء على ماتقدم، سوف يتناول الباحث في هذه الورقة البحثية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفهومها وتعريفها، الأهداف الأساسية والمبادئ العامة، الخصائص والفوائد، المنهجية والعوامل الحاسمة لنجاح تطبيقها، وأخيراً المعوقات والمحددات المؤدية لفشلها.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الورقة البحثية في تسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأحد أهم مداخل أو أساليب الفكر الإداري المعاصر ومالها من دور حيوي فعال في تطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ليبيا، وبالتالي تحسين وضمان جودة أدائها بكفاءة وفاعلية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- س1/ ماذا نعني بمفهوم الهندرة، وماهي أهم التعريفات المتداولة بالخصوص؟
- س2/ ماهي الأهداف الأساسية والمبادئ العامة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- س3/ ماهي الخصائص العامة لعملية الهندرة؟ وماهي الفوائد المتوقعة من تطبيقها؟

س4/ ماهي المنظمات أو المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ ومن هم الأشخاص المسؤولون والجهات المسؤولة عن عملية التطبيق والتنفيذ؟
س5/ ماهي المنهجية العملية التي يجب إتباعها لضمان نجاح عملية الهندرة؟ وماهي المعوقات والقيود المؤدية للإخفاق أو الفشل عند إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

منهجية البحث:

اتبع الباحث في هذه الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على جمع المعلومات من مصادر البيانات الثانوية، المتمثلة في الكتب، المراجع، البحوث، الدوريات والمجلات العلمية ذات العلاقة بالموضوع العلمي محل الدراسة. ومن ثم تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري المعاصر في مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، وتصنيفها، وتبويبها، وتفسيرها للاستفادة منها للوصول لنتائج وتوصيات علمية مفيدة للمجتمع الأكاديمي في مجال العلوم الإدارية.

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المدخل يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالها بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية (هامر & شامبي، 1995)، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (هامر & ستيفن، 2000).

تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تغييرات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (ديسلر، 2003).

ويقول ديسلر بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب استخدام

أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يجب طرح السؤالين التاليين:

لماذا نؤدي هذا العمل؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل" (Neil & Amrik, 1999). بينما عرف (هامر & ستيفن، 2000) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة". وعرف (خبير، 2008) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) وأيضاً، عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية وبين (خبير، 2008) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:

التغيير أساسي: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

التغيير جذري: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

التغيير في العمليات: تركز إعادة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

التغيير يعتمد على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

وأخيراً عرف (Fragoso, 2015) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة تصميم سريع وجذري في العمليات الإستراتيجية لإضافة قيمة. بل هو - أيضاً- إعادة تصميم النظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تدعم العمليات لتحسين سير العمل والإنتاجية للمنظمة".

ووفقاً لهؤلاء الكتاب فإن العمليات الإستراتيجية هي الأكثر ملائمة وهي ضرورية لتحقيق الأهداف، وتحديد المواقع وإستراتيجية أي منظمة. ومن ناحية أخرى فإن عمليات القيمة المضافة لا غنى عنها لتلبية متطلبات واحتياجات العملاء.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية اتضح للباحث أنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية التي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء.

كما يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" تركز على أربعة عناصر أساسية وهي: (رفاعي، 2006)

- 1) إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
 - 2) إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
 - 3) التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.
 - 4) تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ومن هنا يتضح أن جميع التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ركزت على تحقيق تطوير جوهري وجريء في الأداء، بهدف زيادة الكفاءة والسرعة والجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة، أي تقوم على البدء من جديد وليس الإصلاح أو الترميم أو التحسين للوضع الحالي، إجراء تغييرات طفيفة وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية، وترك العمل بالطرق القديمة، والتفكير بصورة جديدة وابتكارية في كيفية استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة للوصول إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء باحتياجات العميل (سعيد، 2013).

الأهداف الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة، والسرعة، وتخفيض التكلفة، وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة

بالطريق الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بتحقيق الأهداف التالية: (هامر & شامبي، 1995)

تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفقاً لاحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوب لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.

تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

تقليل التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة، وذلك عن طريق بعض الأساليب مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات، والبيع بشروط أفضل.

المبادئ العامة لإعادة هندسة العمليات الإدارية: (Fragoso, 2015)

- هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية:
- تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على التنظيم حول الأهداف وليس المهام.
 - تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
 - تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
 - تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات.
 - توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات وجعل من يستخدم مخرجات العملية هو الذي يؤدي العملية.
 - تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
 - الحصول على المعلومات من المنبع.
 - تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وركائزها:

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية، والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة: (رفاعي، 2006)

1. **تكامل وظائف عدة في وظيفة واحدة:** وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج وظائف عدة متشابهة في وظيفة واحدة، والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.
2. **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن:** ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
3. **تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية:** ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة التي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
4. **العمليات ذات أوجه متعددة:** مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.
5. **يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية:** حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدٍ سريع.
6. **تخفيض أعمال الاختبار والرقابة:** بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط (الحمادي، 2006).
7. **الموظفون يتخذون القرارات:** لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويعنى دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.
8. **تكامل المركزية ولللامركزية في الأعمال:** وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (الحمادي، 2006).

المنهجية المتبعة في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لابد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمطاً واحداً لإعادة البناء، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الأعمال التي تعمل بها المنظمة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المنظمة لهذه العملية. والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء أو الإبقاء على العمليات الحالية

وإجراء تحسينات تدريجية عليها هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ البناء وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الدجني، 2010)

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع.
2. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار.
3. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاج جميع العمليات السابقة).
4. يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن بتوافر في العمليات الجديدة "وفورات" الحجم الكبير التي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.
5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية التي تدور حول "المتخصصين".
6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلالها فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.
7. تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
8. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة.
9. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

المنظمات أو المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يبين (هامر & ستيفن، 2000) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

- (1) **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
- (2) **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي

لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3) المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميز لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التديني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها (مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، 2007/8/17).

الفوائد الأساسية من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية (هامر & شامبي، 1995) نلخصها كالتالي:

1/ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة: تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات وسلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للجمهور، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

2/ تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة.

3/ إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين: من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث تكلف الإدارة فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

4/ التشجيع على التعليم: حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

5/ تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: بمعنى أن تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

6/ التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة: حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرؤساء حيث إنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضى الجمهور بالدرجة الأولى.

7/ التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز: حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

8/ يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

9/ تحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين: حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.

10/ يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فإن المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق الهندرة لذا لا بد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية الهندرة، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية الهندرة مجتمعة أو منفردة (اللوزي، 2002) كالتالي:

1) قائد العملية: هو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال ويقيم النتائج الحقيقية (بورك، 2004).

2) صاحب العملية: هو المدير المسئول عن تطبيق إعادة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم،

ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك الصلاحيات ويمارسها حتى تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

(3) فريق إعادة هندسة الأعمال: هم مجموعة من الأفراد المتخصصين الذي سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ عملية الهندرة وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الإبداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار، اللباقة، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

(4) اللجنة الموجهة: هي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

(5) منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تنفيذ عملية الهندرة:

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف هذه العملية وفوائدها ومن بين الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعملية الهندرة ما يلي: (هامر & شامي، 1995)

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الصغيرة.
5. التراجع في منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.

11. عدم تخصيص أي موارد لإجراء العملية.
12. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
15. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

العمليات التي يتم إعادة هندستها:

العمليات محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة (Zhang & Mei 2002).

ولقد قام (Leslie & Gill, 1995) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي:

- 1/ **عمليات جوهرية:** وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.
- 2/ **عمليات مساعدة:** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.
- 3/ **عمليات إدارية:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المسودات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- 4/ **عمليات تتم بين المنظمات:** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تم تسميتها بالعوامل الحاسمة أو الفاعلة للنجاح ومن تلك المتطلبات:

- 1) **الاستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد عزا (Chang & Chung, 1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

(2) التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسن الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة (Zhang & Mei, 2002).

(3) تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لتنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية لدينا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة (Shin & Donald, 2002).

(4) الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (Francis & others, 2007).

(5) الاستعداد للتغيير: يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل و تبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. وقد أكد الكثير من العلماء على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة (فرانسيس وآخرون، 2007).

(6) التكنولوجيا (التقنية المستخدمة): ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز (Hammer, 1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج

سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

المعوقات والمحددات المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية كمفهوم ومنهج إداري معاصر تعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وبالتالي تؤدي إلى فشل عملية الهندرة في إنجاز الأهداف المنشودة والفوائد المتوقعة (بورك، 2004)، نوجزها فيما يلي:

1. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير.
4. إغفال المديرين تقديم الدعم الكافي والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية.
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلا من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيسي، ويعني وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
7. إهمال آلية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء لعملية الهندرة.
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عن الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
9. إستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
10. استعراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
11. القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
12. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

الخاتمة:

تناول الباحث في هذه الورقة البحثية كل ما يخص عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث: مفهوم وتعريف وأهداف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وما هي المبادئ التي تقوم عليها

وخصائصها وركائزها، وقد توصل الباحث إلى طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن هم الأشخاص القائلون على إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما أوضح الباحث ما هي المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وما هي الفوائد الأساسية والأخطاء الشائعة في تطبيقها، وما هي العمليات التي يتم إعادة هندستها، كما تم التوصل إلى أن هناك منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والأخذ بعين الاعتبار أهم عوامل تطبيقها أو تنفيذها بشكل ناجح وفعال.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ابويكر، فاتن (2001)، "نظم الإدارة المفتوحة"، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- جاب الرب، سيد (2006)، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال اليدوية"، السويس.
- حامد، سعيد شعبان (2008)، "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حريم (2003)، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 291.
- الحمادي، علي (2006)، "الطريق إلى 15 طريقة للتغيير"، دار ابن حزم، عمان، الأردن.
- خبير، سيد (2008)، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 17-21 فبراير، القاهرة.
- الدجني، إياد (2010)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية.
- ديسلر (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، القاهرة.
- رفاعي، ممدوح (2006)، إعادة تصميم علميات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاج (دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سعيد، عبد الغني (2013)، تطوير أداء الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- سلطان، أشرف (2013)، دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- السلطان، فهد (2009)، "إستراتيجية تطوير العمليات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، نوفمبر 2009، الرياض.
- قوي، بوحنية (2007)، "إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، ع 5.

- اللوزي، موسى (2002)، التتمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- المالكي، ساعد (2003)، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفية - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ماهر، احمد (2009)، "تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- هامر، مايكل وستانتن ستيفن (2000)، "ثورة إعادة الهندسة - دليل إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسن الفلاح، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض.
- هامر، مايكل، وجيمس شامبيي (1995)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة" ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed .H., Francis. A, Zairi.M, (2007), "Business Process -Reengineering: Critical Success Factors in higher education Business Process Management Journal, Vol. 13 (3).
- Burke, Ronald J., (2004), Process Reengineering: Who Embraces it and Why? Journal of the TQM Magazine, Vol.16 (2), p. 207-209.
- Chan, S. L.,and Chung, F. C.(1997), "A conceptual and analytical framework for business process reengineering", International Journal of Production Economies, 50.
- Change R. (1994). "Improve Processes, Reengineering Them, or Both?", Training and Development.
- Fragoso. J.T., (2015), "Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico", Journal of Service Science and Management Vol. 8.
- Leslie. W., and Gill.S., (1995) "It-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions". Journal of Strategic Information System, Vol. 4 (4).
- Neil, P. and Amrik, S. (1999), "Business Process Reengineering: a Review of Recent Literature", Technovation, Vol. 19 (9).
- Nuthanapati, A.K., RAO.D.N, Reddy. N.S.U., & Kiranmai. C., (2015), "EPR and its Effectiveness in Higher Education", International Journal of Innovative Technology and Research Vol.3, pp. 2264-2268.
- Raymond and Bergeron (1998), "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in Canadian Context", Journal of Small Business Management, Vol.30 (1).
- Santosh. P., and Roy. S., (2015), "Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry", *Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences* vol.189.
- Shin, N and Donald. F. J.,(2002) Business Process Reengineering Improvement- the Case of Chase Manhattan Bank, Business Process Management, Vol. 8, (4).
- Zhang, q and Mei, C., (2002), Business Process Reengineering for Flexibility and Innovation in Manufacturing, Industrial Management Data Systems, Vol. 102.(3), P.146-152.