

رؤية معاصرة لتطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع

أ. د / يحيى محمد الجيوشى عبد الخالق

مشكلة ومقدمة البحث:

أن إعادة هندسة الإدارة تعد واحدة من التوجهات الإدارية التي تفقد عملية التغيير في المنظمات بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالموصفات التي تلبى حاجاته ورغباته وبمستوى جودة عال. إذ تسهم إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات التكنولوجية وتحقيق الفوائد المتمثلة بتقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم وأوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية فضلا عن تحديد مدى قدرة المنتج على أدائه للغرض الذي صنع من أجله.

يرى سيد عليوة (2013) أن منهج إعادة هندسة الإدارة يعد من المفاهيم الجديدة والأساليب الإدارية المستحدثة، وهو ما يعرف " بالهندرة " كما يسميها البعض Reengineering وهو مدخل ليس بجديد ظهر في بدايات الثمانينات من القرن الماضي ولاقى رواجاً واقبل عليه الباحثون والممارسون. (10: 66).

ويتفق كلا من فريد النجار (2013)، على عبد الوهاب (2012) على اعتبار إعادة هندسة الإدارة Reengineering طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، وتتعد تعريفات إعادة هندسة الإدارة فيعرفها (هامر/ تشامبي) بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة. كما يعرفها مارك كلاين بأنها: إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة. ويعرفها روسل وتايلر بأنها: عملية إعادة التصميم الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتجات جديدة، تقانة جديدة، أسواق جديدة أو توقعات الزبون الجديدة، ولا بد أن يتم تطوير العمليات وفق أسس معينة. (15: 58) (14: 115)

ويشير محمد الحناوي، السيد إسماعيل (2012) إلى اعتبار مفهوم إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات

* أستاذ الترويج الرياضي - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، و النظم والسياسات، والهيكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري

في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء.
(17: 76).

ولقد أستمد مفهوم إعادة هندسة الإدارة من النظريات الإدارية المرتبطة بتحسين أداء العاملين ومن المداخل الإدارية الآتية :

- حركة الجودة الشاملة TQM للتركيز على العميل والمخرجات بهدف تقليل الأخطاء.
 - حركة الإدارة العلمية لرائدها فردريك تايلور Taylor التي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين وبناء نظام من قائم على الكفاءة والفعالية.
 - نماذج تصميم العمل لتحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل وفهم العلاقة بين الأداء والتفاعل الاجتماعي لمجموعات العمل.
 - تكنولوجيا المعلومات IT خاصة باستخدام منهجية BPR (إعادة نظم العمل) (9: 65).
- ومما سبق يمكن القول بان إعادة الهندسة الإدارة بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات.
- وكما يتضح أن إعادة هندسة الإدارة تتميز عن برامج التطوير الأخرى لتركيزها على الجوانب التالية من منهجية التطوير:-

- 1- التركيز على العمليات بدلا من المجالات التنظيمية والوظيفية.
- 2- التغيير الجذري بدلا من التغييرات الجزئية.
- 3- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين.
- 4- البدء من جديد، وإتباع أساليب مختلفة تماما عما قبل.
- 5- المنهج الكلى الذي يتناول كافة الجوانب الفنية والإدارية.

ويواجه الاتحاد المصرى للرياضة للجميع باعتباره اتحاد رياضى نوعى حديث النشأة عددا من المشكلات التى تتمثل فى انخفاض الإنتاجية وتدنى مستوى الأداء وارتفاع الغياب والتأخير وتقادم أساليب العمل وضعف الموارد والإمكانات وتراجع الكفاءة وتدنى الموقف المالى وانعدام فرص التسويق، وقد يبدو فى الأفق القريب بعض المشكلات المتمثلة فى ظهور منافسين

جدد في المجال وتحول في أذواق الممارسين والإحجام عن المشاركة المنتظمة وعدم ملائمة التنظيم الحالي، واتجاه الإنتاجية نحو التمدن.

وتكمن مشكلة البحث في محاولة التعرض لمنهج وفلسفة تلك الأسلوب الإداري المستحدث كعلاج لضعف عملية توثيق عمليات ومشروعات الاتحاد المصري للرياضة للجميع ورتابة الإجراءات وتعقيدها، مما يزيد من شكوى المستفيدين من جودة الخدمة المقدمة لهم. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "كيف يمكن تطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع؟" ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما واقع العمليات الإدارية في الاتحاد المصري للرياضة للجميع ؟
- ب. كيف يمكن تطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع ؟

هدف البحث :

1. إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها. وبيان مدى أهمية وحاجة الاتحاد المصري للرياضة للجميع كاتحاد نوعي لتطبيق أسلوب الهندرة.
2. تقديم رؤية عملية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

أهمية البحث والحاجة إليه :

تتبع أهمية البحث من جانبين، الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على الأطر الفلسفية والنظرية والنواحي المختلفة للمتغيرات التي يشتمل عليها البحث، والجانب العملي، وتقديم الرؤية المقترحة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وفيما يلي عرضاً لهذه النقاط:

1. يتناول البحث إحدى الاتحادات الرياضية النوعية حديثة النشأة وهو الاتحاد المصري للرياضة للجميع باعتباره مؤسسة اجتماعية مهمة للمجتمع المصري وندرس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير فيها.
2. يستمد هذا البحث أهميته من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن يحققه الاتحاد المصري للرياضة للجميع وانعكاس ذلك على المجتمع المصري إذا ما تم الأخذ بنتائجه وتوصياته، وتطبيقها على سائر الاتحادات الرياضية النوعية الأخرى.
3. تمثل الرؤية العملية المقترحة دليلاً مفصلاً للخطوات كافة كما يتضمن نماذج للعمل بموجبها.

4. يكتسب البحث أهميته من خلال تطبيق هذا التصور المقترح عملياً على الاتحاد المصري للرياضة للجميع الإسلامية مما يؤهله للتطبيق في غيرها من الاتحادات الرياضية.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع. كما أن البحث يعتمد على أسلوب دراسة الحالة، حيث سيتم الاقتصار على الاتحاد المصري للرياضة للجميع كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الاتحادات الرياضية الأخرى باعتبار تشابه العمل في الاتحادات الرياضية.

أدوات البحث:

قام الباحث بتحليل واقع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الاتحاد المصري للرياضة للجميع وكما استعان بعدد من الوثائق والسجلات الخاصة بالاتحاد التي نستطيع من خلالها الحكم على مستوى الأداء بالاتحاد.

أولاً: الإطار الفلسفي والمرجعي

1. فلسفة ومفهوم إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) :

يستند منهج إعادة هندسة الإدارة على التفكير الابتكاري لدى قيادات المؤسسة وإداراتها العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين، وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering Business) (14 : 116)

و يشير على عبد الوهاب (2011) إلى أن لفظة "الهندرة" تطلق باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كأحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي

- أ. تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.
- ب. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
- ج. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.

د. الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً. (14: 118)

والهندرة هي: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة". ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي:

■ أساسي (Fundamental): إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

■ جذري (Radical): هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

■ فائق (Dramatic): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

■ العمليات (Processes): إن الهندرة تركز على " العملية " ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة. (14: 102)

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن إعادة الهندسة تتكامل مع الجودة الشاملة ولا تتناقض معها باعتبارها أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر على أكثر من صعيد فهي عملية تحسين على (النظم الإدارية، الإجراءات المتبعة، والهيكل التنظيمية)، وقد تشمل الأفراد وكافة مناحي المؤسسة المادية والبيئة التنظيمية.

2- الأهداف العامة لإعادة هندسة الإدارة (الهندرة).

يتفق كلا من على السلمي (2010)، سيد عليوه (2013)، فريد النجار (2013) على تحديد

أهداف الهندرة بما يلي : (13: 87) (10 : 70) (15 : 55)

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.

3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والمتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

ومما سبق يمكن أن نضيف أهدافاً أخرى تحققها عملية إعادة هندسة الإدارة أهمها :-

1. تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة.
2. توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.
3. التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

3- المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) :

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (9، 75):

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
8. تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

4- خصائص وركائز إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) :

يتفق كلا من هامر، مايكل، شامبيي، جيمس (2009)، على عبد الوهاب (2012) فريد النجار (2013)، سيد عليوه (2013) على أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز

التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة (19: 45)
(14: 123)(15:61) (10: 110)

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف 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 والتي لا تفيد في شئ 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 عائداً سريعاً.
6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.
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. ويعني 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 واللامركزية 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 نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

5- فوائد تطبيق الهندرة:

- عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليها الكثير من الفوائد منها (11: 35):
 - دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها. وتتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
 - تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار. والتشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسعة مداركهم. وتتم مكافأة الأفراد وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
 - تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين. وتنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.
 - 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. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة. ويمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

ثانياً: الدراسات المرجعية العربية

1. أجرى سليمان الطراونه، أيمن خاطر، مشهور طويقات (2011)(9) دراسة بعنوان " درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة " وهدفت الى تحديد درجة تطبيق البنود السبعة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان وتوصلت الدراسة إلى إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بشكل عام متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق البنود السبعة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. قام إياد الدجنى (2010)(3) بدراسة بعنوان " نموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها فى مؤسسات التعليم العالى " وهدفت الى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وأشارت النتائج الى وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

3. قام الجبالى عبد المجيد الجبالى (2009) (4) بدراسة بعنوان " رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمجلس القومى للرياضة بجمهورية مصر العربية " بهدف التعرف على واقع العمليات الإدارية الحالية والتحديات التي تواجهها واقتراح رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى رؤية متكاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يعرف بالهندرة داخل الجهاز الوظيفي بالمجلس القومى للرياضة.

4. أجرى احمد، فرانسيس، وزيرى (2007) دراسة هدفت الى فحص العوامل الحرجة فى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم العالى "، وتوصلت إلى أن هناك عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية هي العمل بروح الفريق، الثقافة، نظام الإدارة النوعى، نظام المكافآت، ادارة التغيير الفعال، تكنولوجيا المعلومات، كفاية المصادر المالية.

5. أجرى سعاد الحارثى (2007) (8) دراسة بعنوان " خفض التكاليف فى مؤسسات التعليم العالى بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية " هدفت إلى معرفة مدى إسهام هندسة العمليات الإدارية فى خفض التكاليف فى كليات البنات فى المملكة العربية السعودية، وأشارت النتائج إلى أن تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية يعمل على خفض النفقات، وسرعة تنفيذ الأعمال وتقليل الأخطاء، وزيادة الدقة والتوصل إلى شكل جديد للكليات يختلف عن الشكل السابق.

ثالثاً: الدراسات المرجعية الأجنبية:

6-دراسة (2010) Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameed بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة حالة: إمارة العين" ركزت هذه الدراسة على تحديد الخطوات المُتبعة في تخطيط المدينة، من أعداد الموظفين والمباني الموجودة والطرق بطريقة إلكترونية، وذلك بعد استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وقد خلصت الدراسة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالتخطيط، والوقت، والمصادر البشرية المطلوبة.

7-دراسة (2011) Chiplundar & Chattopadhyay بعنوان: "تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية" ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وتقتصر الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

8-دراسة (2012) Olalla بعنوان: "المحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية" في أواخر التسعينات قلصت الصناعات الخاصة والوكالات الاتحادية منظماتها بالرغم من التقليل (خفض العمليات) لم يثبت الوصول إلى أهداف التكلفة المنخفضة وزيادة معدلات الإنتاج، الربح الأوفر، فإن التقليل (خفض العمليات) مازال منتشرًا كنتيجة لعملية BPR، حيث أجبرت المنظمات على إعادة تصميم عملياتها التجارية لتحقيق أهداف فريق العمل بين الموظفين، الهندرة تعتبر أداة قوية للمنظمات عند إعادة وضعها أثناء عملية خفض العمليات الإستراتيجية بالرغم من أنه لم ينل الأهداف المطلوبة من الوصول إلى التكلفة المنخفضة زادت معدلات الإنتاج وزاد الربح، ولهذا هدفت هذه الدراسة إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة ويقوم البحث على تعريف التقليل ويناقش

بداية اتجاه التقلص وأسبابه ويقدم أيضاً طرق تقلص مختلفة BPR والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.

9- دراسة Jerva (2012) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية". وهدفت هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير نظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

التعقيب على الدراسات المرجعية

يتضح من الدراسات المرجعية التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية:

- أبرزت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية ولا يوجد دراسات تتناول دور هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الرياضية.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة Mihyar Hesson (2010) التي قدمت أنموذجاً عملياً لإعادة الهندسة باستخدام المحاكاة والتكنولوجيا.
- ربطت دراسة Jerva (2012) بين إعادة هندسة العمليات ونظم المعلومات الإدارية كأساس للتطوير الإداري، في حين ربطت دراسة Olalla (2012) بين التكنولوجيا وإعادة الهندسة باعتبارها أحد أهم أدواتها لتسهيل تدفق العمليات ودعم القرار.

▪ انفردت دراسة Olalla (2012)، باستخدام نموذج المحاكاة لتقييم وإعادة تصميم العمليات داخل الشركات وتصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات المرجعية السابقة في تكوين صورة مبدئية بين العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة الخدمة و تم الاستفادة من الدراسات المرجعية في ربط نتائجها مع دراسة الباحث. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منطلقات الرؤية المقترحة، وفي اختيار منهج الدراسة. حيث استفاد الباحث في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة. وتتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة، بأنها تناولت دور وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع الرياضة للجميع، كما تتميز بتقديم تصور لرؤية مقترحة عملية متكاملة لإعادة هندسة العمليات في الاتحادات الرياضية النوعية في المجتمع المصري. وبعد استعراض الأطر المرجعية سواء النظرية أو التطبيقية الآن تقديم طريقة عملية لإعادة هندسة الإدارة في المؤسسات الرياضية على النحو التالي:

لا بد 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 الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة 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 عملية إعادة البناء. وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي:

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو 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 يتوافر في العمليات الجديدة " وفورات" الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.

5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول " المتخصصين".
6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.

ثالثاً: رؤية معاصرة لإمكانية تطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع

الإطار العام للرؤية :

تعد الرؤية صورة المستقبل المنشود، ومعالم الطريق الموصلة إليها، وهي بهذا تتطرق إلى مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها والعمليات التي تتضمنها، ليس على سبيل التفصيل بل معالم وخطوط عريضة وسياسات توجه العمل في مفارق الطرق وتحسم الخيارات المتاحة. وتحاول هذه الرؤية المتواضعة صياغة رؤية لامكانية تطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع بمنظور تشاركي يتعاون فيه مع المجتمع المصري من خلال أعضاء الاتحاد في إعداد جيل المستقبل، منطلقة من واقع الرياضة للجميع في المجتمع المصري والتحديات الحالية وامتداداتها المستقبلية وأثرها في خريطة حاجات الفرد وحاجات المجتمع المصري، بمستوى من العمومية وتحديد السياسات الموجهة والضوابط العامة التي يرى الباحث أنها كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وفي إطار من مضمون وثيقة سياسة التعليم وخطوطها العريضة.

منطلقات الرؤية : تقوم هذه الرؤية على عدة منطلقات فكرية تتمثل في :

- 1- (ما يستطيع العقل البشري إدراكه والإيمان به تستطيع الإرادة الإنسانية البشرية تحقيقه وان الأفكار هي التي تحكم العالم).
- 2- (إن طريقنا للنجاح وللتطوير يبدأ من خلال تخطيط جيد لمستقبل مأمول انطلاقاً من حاضر نعيشه وماضى نستمد منه الدروس والعبر وعميق مفهوم الإدارة بالمشاركة).
- 3- (كلنا نشارك فكلنا مسئولين عن رقى مؤسستنا وتخصصنا).
- 4- (إرادة التغيير تقتضى إدارة عملية التغيير).

5- (إن المؤسسة التي ترغب فى إحداث التغيير ينبغي أن يكون لقادته ولأعضائه رؤية وإرادة واضحة من أجل الأهداف المستقبلية وان يتخذ كافة الاستعدادات اللازمة لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ).

وانطلاقا مما سبق تستطيع اى منظمة أن تتوى إعادة هندسة الإدارة أو تضع من المراحل والخطوات ما يلائم تنفيذ برامجها ومن الناحية العملية لا يوجد نظام واحد او وسيلة نمطية موحدة لإعادة هندسة الإدارة فذلك الأمر يتوقف على مايلى :-

- 1- مدى الحاجة لإعادة هندسة الإدارة.
 - 2- ورغبة وقناعة الإدارة العليا بها.
 - 3- طبيعة نشاط المنظمة.
 - 4- حجم عمليات المنظمة والمجالات التى ستغطيها الهندسة الادارية.
 - 5- الإمكانيات والموارد المخصصة لعملية الهندسة الإدارية.
 - 6- الإعداد والتدريب الذى تلقاه فريق الهندسة الإدارية.
- وباستقراء العديد من المراجع العربية والأجنبية المتخصصة فى مجال هندسة العمليات الإدارية فى المنظمات سوف نعرض للخطوات الستة الادارية. تتطوي تحت مراحل التشخيص، التخطيط، والتنفيذ والمتابعة للتطبيق فى الاتحاد المصري للرياضة للجميع.. وهذه الخطوات الستة هى

- 1- تحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء).
- 2- إعداد خريطة العمليات الحالية (إجراء القياسات اللازمة).
- 3- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
- 4- المقارنات بأفضل المنظمات (التحليل الخارجي).
- 5- إعادة تصميم بناء العمليات.
- 6- التطبيق والمتابعة.

وسوف نستعرض فيما يلى تطبيق الخطوات الستة لتطبيق عمليات إعادة هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع

أولاً: التشخيص وتحديد مجالات لتطوير المطلوبة

فى هذه المرحلة يتم دراسة الوضع الحالي للاتحاد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :-

1- ما هى درجة رضا العملاء على خدمات الاتحاد المصري للرياضة للجميع ؟.

2- هل يجد العملاء فى الخدمة المقدمة ما يشبع حاجاتهم ؟.

- 3- هل أعمال الاتحاد تفي بمتطلبات وتوقعات العملاء ؟
- 4- ما هي أسباب عدم الرضا عن أداء الاتحاد المصري للرياضة للجميع ؟.
- 5- ما هي مجالات التطوير الممكنة حتى تحقق الخدمة التي يقدمها الاتحاد المصري للرياضة للجميع احتياجات العملاء ؟.
- 6- هل هناك خلط في الاتحاد بين الوحدات الإدارية والعمليات التي تقوم بها ؟.
- ثانياً: إعداد خريطة العمليات الحالية :

- 1- يتم رسم خرائط توضيحية للعمليات التي يؤديها الاتحاد سواء على مستوى مجلس الإدارة أو على مستوى لجان الاتحاد او فريق العمل التنفيذي بالاتحاد
- 2- ويتم فحص تلك العمليات كل على حده حتى يتم اختيار العمليات المعيبة، (المتقدمة، غير الملائمة) التي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة وارتفاع التكاليف.حتى يتم فهم العمليات الحالية فهما عمقياً متكاملًا لتحديد الحلول الملائمة.
- ثالثاً: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي)

- 1- تعد أهم وأصعب خطوة لأنها تستهدف تحديد لتغيير المطلوب إجراءه في عمليات الاتحاد.
- 2- تؤكد على أهمية التدريب الفني والفكري والسلوكي الذي يجب أن يتلقاه العاملون بالاتحاد قبل القيام بإعادة هندسة الإدارة.
- 3- تتطلب هذه الخطوة نوعاً من الإبداع والتفكير الابتكاري غير التقليدي بالإضافة الى تضافر جميع الجهود على مختلف المستويات بالاتحاد.
- 4- تظهر أهمية الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في بعض الجوانب التالية : (زيادة سرعة العمليات- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة - استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية - إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف - رفع مستوى جودة العملية - تحقيق تكامل الخطوات وانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي).

رابعاً: المقارنات بأفضل المنظمات (التحليل الخارجي).

- 1- تقوم هذه الخطوة على عملية مغايرة ومقارنة بعمليات ومنظمات أخرى ناجحة ومتطورة ذات مستوى أداء أفضل سوء كانت في نفس المجال او خارجه ويمكن الاسترشاد بمنظمات عالمية بما حققته تلك المنظمات التي سبقت في تطوير عملياتها مثل الاتحاد الدولي للرياضة للجميع او الاتحاد الاوربي للرياضة للجميع.
- 2- ربما تسفر هذه المرحلة عن طرق جديدة وهنا تبرز قيمة التفكير الابتكاري وقيمة بحوث التطوير والرجوع للمتخصصين في المجال من أساتذة كليات التربية الرياضية.

3- نتمكن من تحديد جوانب الضعف والقوة وطرق العلاج وتحسين العمليات.

4- ابتكار أساليب جديدة ربما تتفوق على الأساليب التي تعابر بها.

خامساً: إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاتحاد .

1- إن النجاح المسبق للخطوات الأربع السابقة يمكن بسهولة أن يحقق النجاح للخطوة الخامسة حيث يتطلب الاستخدام الكف والمتميز لكلا من التكنولوجيا الحديثة والمعلومات والتفكير الابتكاري للوصول إلى تصميم أفضل للعمليات.

2- لابد من طرح بدائل مختلفة ومتنوعة للعملية الواحدة داخل الاتحاد المصري للرياضة للجميع. وعلى فريق إعادة هندسة الإدارة أن يختار من خلال الأفضل - الأسرع - الأدق - الأجدد)

3- لابد من التركيز على التفكير الابتكاري للعاملين بالاتحاد وعدم إغفاله تحت مسمى تكنولوجيا المعلومات فتكنولوجيا المعلومات لا تحل مشكلة العمليات وحدها.

سادساً: التطبيق والمتابعة (قياس مؤشرات النجاح).

في هذه المرحلة يستلزم قبل التطبيق لابد من تدريب العاملين بالاتحاد على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، وكذلك لابد من المتابعة المستمرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها.

التحولات الخمسة المرتبة على تطبيق إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع.

1- التحول من التنظيم على أساس إدارات وظيفية إلى فرق عمليات متكاملة.

2- التحول من وظائف محدودة إلى إثراء وظيفي لكل عمل.

3- التحول في دور الموظف بالاتحاد من شخص يعمل تحت إشراف وتوجيه الى شخص يتمتع بصلاحيات وقوة إدارية لإنهاء الأعمال.

4- التحول في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.

5- التحول في القيم الحاكمة للإدارة من قيم الحماية الى الانجاز.

النتائج العشرة المترتبة على تطبيق إعادة هندسة الإدارة في الاتحاد المصري للرياضة للجميع.

1- دمج الوظائف المتشابهة والتي تتطلب مهارات واحدة او متقاربة.

2- اشتراك العاملين في عملية صنع القرار.

3- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلا من الأسلوب التقليدي.

- 4- تقليل المركزية وانجاز العمل وتبسيط الإجراءات اللازمة للعمل .
 - 5- خفض مستويات الرقابة لداخلية بالاتحاد.
 - 6- أتباع أسلوب " مدير العملية " وان هذا المدير يعمل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المنفذة والتحول من التدريب الى التعليم المستمر.
 - 7- تركيز معايير الأداء على حجم وقياس الانجازات وليس مجرد المجهودات المطلوبة لأداء العمل.
 - 8- تحول ولاء الموظف بالاتحاد الى العميل بدلا من رئيسه.
 - 9- الاهتمام بالإبداع والتطوير لجميع العاملين بالاتحاد.
- مؤشرات نجاح إعادة هندسة الإدارة فى الاتحاد المصرى للرياضة للجميع**
- 1- إرضاء العملاء (الممارسين) بالاتحاد المصرى للرياضة للجميع.
 - 2- ادوار جديدة للمديرين(الفنى - التنفيذى - المالى) بالاتحاد من المراقبة إلى التوجيه والإرشاد .
 - 3- ادوار جديدة للعاملين من اجل خدمة عملاء الاتحاد (الممارسين) .
 - 4- تطوير الهيكل التنظيمي بالاتحاد وإضافة وحدات تنظيمية جديدة بالاتحاد مثل (تكنولوجيا المعلومات- التسويق - خدمة العملاء) .
 - 5- تكامل الوظائف بالاتحاد وتحقيق الإعداد الوظيفي واكتساب مهارات جديدة.
 - 6- تقييم الأداء من خلال قياس النتائج والانجازات.
 - 7- الترقى للعاملين بالاتحاد تتحول إلى القدرات المستقبلية في المواقع الجديدة.
- وبذلك نجد ان تطبيق إعادة نظام هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع سوف يحقق التطوير فى الجوانب الأربعة التالية :-
- 1- الجوانب الفنية (العمليات) .
 - 2- الجوانب التنظيمية (طرق وأساليب العمل وتكنولوجيا المعلومات) .
 - 3- بيئة ومناح العمل (الثقافة التنظيمية) .
 - 4- الجوانب السلوكية للعاملين (الانجاز - تنوع المهارات - الروح المعنوية) .

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- 1- احمد محمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية "، ط 3، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010.
- 2- إسماعيل محمد الصرايرة : " التحليل الاستراتيجي فى إعادة هندسة العمليات الإدارية " القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 3- إيباد الدجنى " نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها فى مؤسسات التعليم العالى "، عزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2010.
- 4- الجبالى عبد المجيد الجبالى: " رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمجلس القومى للرياضة بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، 2009.
- 5- جميلة عبد الرضا كاكولى: نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد فى جامعة الكويت باستخدام مدخل إعادة الهندسة الإدارية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2013.
- 6- جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ط2، ترجمة سرور سرور، الرياض، دار المريخ، 2012.
- 7- ديسلر، جاري: " إدارة الموارد البشرية "، ط 3، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، " إدارة الموارد البشرية "، الرياض، دار المريخ للنشر، 2010.
- 8- سعاد محمد الحارثى : " خفض التكاليف فى مؤسسات التعليم العالى بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية " الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، 2007.
- 9- سليمان الطراونه، أيمن خاطر، مشهور طويقات: " درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تطوير أداء العاملين فى مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة " الأردن، عمان، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات - العدد 24، الجزء الأول، 2011.
- 10- سيد عليوه : " برنامج لهندسة الإدارية، ط 4، القاهرة، مكتبة جزيرة الورد، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013.
- 11- السيد محمد غانم : " إعادة هندسة الإدارة الحكومية"، ورقة مقدمة لورشة عمل إعادة هندسة الإدارات الحكومية فى ظل المستجدات الدولية، القاهرة، ورشة عمل كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006.

- 12- عبد الحفيظ احمد صالح : " المرجع العملى لتطبيق منهج الهندرة، ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 13- على محمد السلمى : " تطوير أداء وتجديد المنظمات " مكتبة الإدارة المعاصرة، ط 3، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 14- على محمد عبد الوهاب وآخرون : " ادارة الموارد البشرية " ط 5، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2012.
- 15- فريد محمد النجار : " إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة "، ط 2، القاهرة، دار طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
- 16- محمد إبراهيم مطر : " تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الاساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2012.
- 17- محمد احمد الحناوي، السيد محمد إسماعيل: " قضايا إدارية معاصرة، ط 3، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2012.
- 18- ممدوح عبد العزيز رفاعي : "إعادة هندسة العمليات"، ط3، القاهرة، جامعة عين شمس، 2013.
- 19- هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس : "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، ط 3، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع"، 2009.
- 20- هشام سيد كامل : " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف، 2012.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 21- Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi., Mohamed. (2007) *Business process reengineering: critical success factors in higher education Business Process Management Journal. Bradford:.* Vol. 13, Iss. 3; pg.-
- 22-Hermanson, Roger H., Lvancevich, Daniel M., & V. M. Sharma,: (1991)" Layoff Announcements and stockholders wealth ", *Academy of management journal*, (V 34, N3).
- 23- Chiplundar & Chattopadhyay(2011) : *Implementation of event principles of work processes in the United States of America.*
- 24- Hammer Michael(2000) ;. *Reengineering the corporation ,Harper Business.*
- 24- Cameron, K.S (1994) : "Strategies For successful organization downsizing "، *Human Resource Management*, (Vol. 33, No.2)

- 25-Champy, J & Hammer M.,(1993) :” Reengineering the Corporation “.New York: Harper Business,.
- 26-Feldman, D.C.Leana C. R.(1999) :” Better Practices in Management Layoffs”, Human Resource Management, (V 33, No 2).
- 27-Flamholtz, Eric G., D., Gerald Sear Foss and Russell Coff:(1988) “Developing Human Resource Accounting as Human Decision Support System”, Accounting Horizons (V2, Sep.).
- 28-Freeman S.,(1994) : "Organization downsizing as Convergence or Reorientationl Implications For Human resource management " Human Resource Management , (V33 ,N2).
- 29-Gayle Jaacks & Michael Kurtz(1998) :” Western Iowa tech”, Community College, Sioux City, Iowa, Educause,.
- 30-Greenholgh, I.,(1998) : "Determinations of work force Reduction in Organization”, Academy of Management review, (V 13).
- 31- Jerva(2012) : Reengineering business processes, systems' design and analysis to create an integrated case in the United States of America
- 32-Johansson , etal , (1993) , Business Reengineering : Brek Point Strategies For Market Dominance. Reengineering, European Management Journal, 1994, (V12, N 1),
- 33-Kai Simon , (1994) , Toward Theoretical Framework for Business Process Reengineering , Jun.
- 34- Lucas R.E.(1994) : "The impact of Structural Adjustment on training needs international labour review (V 133, N5-6).
- 35-Maureen Weicher, William W.chu, Wan ching Lin Van Le, Dominic Yu (1995) :” Business Process Reengineering Analysis & Recommendation “, Baruch College, City University of New York.
- 36- Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameen (2010) : Reengineering of administrative processes in the governmental sector in United Arab Emirates, Case Study: Al-Ayen Princesdom.
- 37-Obeng ,E & Crainer, S (1994). Making Reengineering Happen , London : Pitman.
- 38- Olalla (2012) : Simulation as a tool for decision making in reengineering administrative processes in the United States of America.
- : ثالثا : شبكة المعلومات العالمية :
- 39- <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-business-process-reengineering.aspx> in 15/1/2014.
- 40- <http://www.questia.com/library/economics-and-business/business/management/reengineering>. in 5/1/2014
- 41- <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1355-2503> In 15/1/2014

رؤية معاصرة لتطبيق نظام إعادة هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع

أ. د / يحيى محمد الجيوشى عبد الخالق

يهدف هذا البحث إلى

1. - إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها. وبيان مدى أهمية وحاجة الاتحاد المصري للرياضة للجميع كاتحاد نوعى لتطبيق أسلوب الهندرة.
 2. تقديم رؤية عملية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.
- واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الاتحاد المصري للرياضة للجميع. كما أن البحث يعتمد على أسلوب دراسة الحالة، حيث سيتم الاقتصار على الاتحاد المصري للرياضة للجميع كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الاتحادات الرياضية الأخرى باعتبار تشابه العمل في الاتحادات الرياضية وفى نهاية البحث قدم الباحث رؤية معاصرة لنظام إعادة هندسة الإدارة بالاتحاد المصري للرياضة للجميع تتضمن الخطوات الستة الإدارية. تتطوي تحت مراحل التشخيص، التخطيط، والتنفيذ والمتابعة للتطبيق فى الاتحاد وهذه الخطوات الستة هي:
- 1- تحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء).
 3. إعداد خريطة العمليات الحالية (إجراء القياسات اللازمة).
 4. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
 5. المقارنات بأفضل المنظمات (التحليل الخارجي).
 6. إعادة تصميم بناء العمليات.
 7. التطبيق والمتابعة.

* أستاذ الترويج الرياضي - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

Abstract

Contemporary vision for the application of the system re-engineering of the Egyptian Federation Administration of Sport for All

D / Yahia Mohammed Geyoushy Abdul Khaliq³

This research aims to

1. - To shed light on different aspects of the method of Business Process Reengineering (Reengineering) in terms of the concept, and the mechanism of the application and the benefits it brings. And the statement of the importance and the need of the Egyptian Federation of Sport for All as a union of the two types of application method Reengineering.
2. Provide a vision for the process of applying the method of re-engineering as one of the entrances to improve the service provided to the public beneficiaries and raise efficiency and achieve a comprehensive quality.

The researcher adopted a descriptive analytical method to describe the reality of the statement and re-engineering operations in the Egyptian Federation of Sport for All. As the search depends on the case study method , which will be limited to Egyptian Federation of Sport for All as a case study findings can be generalized to other sports federations as the similarity of the work in the sports federations.

At the end of the research, the researcher presented a contemporary vision of the system re-engineering management Egyptian Federation of Sport for All includes six administrative steps. Under stages involving diagnosis, planning, implementation and follow-up of the application in the European Union and the six steps are

- 1 - identify areas of development (the diagnosis and study of the customer).
- 2 - mapping current processes (to hold the necessary measurements).
- 3 - Determine the necessary adjustments (internal analysis).
- 4 - comparisons of the best organizations (external analysis).
- 5 - Re- building design processes.
- 6 - the application and follow-up.

* Professor of Sport Recreation, Faculty of Physical Education for Men's - Helwan University.