

بحث بعنوان

## إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل تخطيطي

الباحثة

نجاهة أحمد فراج عبدالجليل

دائرة دكتوراه بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

## إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل تخطيطي

### ملخص الدراسة:

" تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بفاعلية في ظل التحديات والتغيرات البيئية كالعولمة والتقنية الحديثة، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات بما يكفل تحقيق الأهداف بفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمعلومات للانتقال بنجاح من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد الخدمة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة وفعالية التعليم والتعلم بها، وتمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من تطوير الهياكل التنظيمية التي تمكن من تعليم وتعلم أساليب مبتكرة".

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الاجتماعي.

Reengineering of administrative processes as a planning approach

### Abstract:

Re-engineering administrative processes is considered the most important strategy adopted by management if it wants to achieve its goals effectively in light of environmental challenges and changes such as globalization and modern technology. It is a systematic administrative method based on organizational rebuilding from its roots and depends on restructuring and designing administrative processes with the aim of achieving fundamental and ambitious development in The performance of institutions to ensure effective achievement of goals and achieving competitive advantage through effective information management to successfully move from the information economy to the service economy by using information technology to increase the efficiency and effectiveness of teaching and learning, and enabling universities and higher education institutions to develop organizational structures that enable innovative teaching and learning methods.

**Keywords:** re-engineering administrative processes, social planning.

## مدخل

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، فقد أكدت العديد من الدراسات على الإفادة الواسعة والكبيرة في مجال التعليم من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصةً في ظل التغيرات الحادثة في شتى المجالات المحيطة بنظم التعليم، وضعف قدرة النظم التقليدية على مواجهة تلك التغيرات، كما أن هناك حاجة ماسة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة الحكومية ومنها التعليم، وذلك لمواجهة الظروف الجديدة، حيث يلعب هذا المدخل دوراً نافعاً في النهوض بالمؤسسات العامة، من خلال ثلاثة مفاتيح هي: التقنية، المعلومات، والموارد البشرية. (James and others, 2000, P256)

حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أو (الهندرة) هي التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل، والأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة والبدء بكل شيء جديد. (بوحنية، ٢٠٠٧، ص ١٣٩)

**أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الأهمية - الأهداف)**

تعرف بأنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج، وهي أيضاً: التغيير الجذري والسريع وإعادة تصميم للعمليات والإجراءات والعمليات الاستراتيجية وكل ما هو هام وحيوي. (مسرع، ٢٠١٦، ص ١٢)

أو هي: إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة التي يستخدمها الموظفون ذوي كفاءة لتقديم خدمات متكاملة إلى العملاء أو لأنفسهم للحصول على تحسينات وتغييرات جوهرية عالية الجودة والإنتاجية. (الشليبي والشنور، ٢٠٠٩، ص ٤٥٥)

## المفهوم الاجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

١. مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتطوير أداء العاملين بجامعة أسوان
٢. يتضمن ثلاث أبعاد (البعد البشري - البعد التكنولوجي - البعد التنظيمي - البعد المهاري)
٣. عبارة عن إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٤. عبارة عن إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٥. عبارة عن تحسينات جوهرية في جودة الأداء الحاسمة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والسرعة.
٦. يتميز بأنه ذو طابع عمومي يمكن تطبيقه في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المؤسسات.
٧. يتميز بالتجديد والتخلي عن كل ما هو قديم.

#### • أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها وللهندرة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيق هذا الأسلوب. (حسين, ٢٠١٣, ص٥٦)

١. تمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار لديهم.
٢. يساعد طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة في زيادة رضا العملاء من خلال عملية الاتصال واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي.
٣. المساهمة في تعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الإنتاجية ومنع ازدواجية الأداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات.
٤. يساعد على وضوح الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل التي تطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج مما يعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وتقليل الأخطاء وتكلفتها.
٥. الإسهام في وضع قرارات مستقلة وفعالة بعيداً عن الأساليب المركزية والبيروقراطية بشكل يسمح لإحداث وإدخال تغييرات وتفعيل طرق جديدة لعملية الإشراف والرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا.

#### • أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن الأهداف الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن إجمالها بما يلي: (خلف وآخرون, ٢٠١٩, ص٣٩٨)

١. جعل بيئة العمل منسجمة مع حاجات وقدرات الإنسان بما يحقق الراحة القصوى في العمل.
٢. تنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم الهندرة البشرية.

٣. تحسين البيئة العامة التي يعمل في إطارها المشروع من خلال حماية العامل أولاً وحماية البيئة من مخاطر التلوث ثانياً وخدمة الجمهور من خلال منتجات ذات نوعية عالية وبأسعار مناسبة.

٤. المساهمة على العمل من خلال وضع قاعدة علمية واسعة تتطرق منها مفاهيم وتطبيقات هندرة الموارد البشرية.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن أهداف الهندرة تتمثل في: الجودة وسرعة الأداء وتقليل التكلفة والتركيز على العمليات الإدارية في المنظمة. (الشمري, ٢٠١٣, ص ٤٣٥)

#### ثانياً : عناصر ومكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية

##### • عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتمد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على عدة عناصر أساسية هي :- (محمد, ٢٠٠٩, ص ٩٥)

١- التغيير أساسي :

٢- التغيير جذري :

٣- النتائج جوهرية وضخمة :

٤- التغيير في العمليات والإجراءات :

٥- التغيير يعتمد على تقنية المعلومات :

٦- التغيير يعتمد على التفكير الاستقرائي ليس الاستنتاجي :

##### • مكونات إعادة هندسة العمليات الإدارية:- (غانم, ٢٠١١, ص ٢٣٢)

١. التخطيط الاستراتيجي/ تخطيط الأعمال

٢. نمذجة النشاط

٣. نمذجة البيانات

٤. ربط التكلفة بالنشاط

٥. التحليل الاقتصادي ويدعم قدرات تحديد التكلفة والعائد لفرص الاستثمار البديلة

٦. افضل ممارسات الأعمال الخاصة

٧. التحليل الاقتصادي الوظيفي.

#### ثالثاً : أبعاد ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

• أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

١. **البعد التنظيمي** : الترتيب للأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع عام يبين عناصر لإطار الهيكلي والعلاقة بين العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. (العتيبي, ٢٠٠٢, ص ١٢١)
٢. **البعد التكنولوجي** : تعد تكنولوجيا المعلومات إحدى نتائج الثورة العلمية التكنولوجية التي تؤثر على تشكيل حياة إنسان هذا العصر بشكل كبير ومباشر, فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الحديثة التي أكتشفها العقل الإنساني أحاطت بنا من كل جانب، وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها امراً ملحاً لا يمكن الاستغناء عنه، وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفاً للساعين إلى التطوير. (عيسى, ٢٠٠٩, ص ١) وهناك أدوات رئيسية لتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن أن تستخدم في دعم نماذج إعادة الهندسة هي:- (Efraim, Wiley, 2002, p364)
  - المحاكاة وأدوات المحاكاة البصرية.
  - الرسوم البيانية.
  - أدوات تطوير التطبيقات.
  - تحليل العمل: تحليل العمليات والحلول المقترحة من خلال بعض النماذج.
  - مجموعة الأدوات المتكاملة لتقديم الدعم لإعادة هندسة المنظمة مثل برمجيات تخطيط موارد المشروع.
  - برمجيات تدفق العمل
٣. **البعد البشري** : العملاء و الموظفين هم الهدف الرئيسي على الإطلاق من أجل أن تكتمل إعادة هندسة، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتدريب وتأهيل الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة ودعم أهداف المؤسسة وأدائها. (حريم, ٢٠٠٤, ص ٧٤)
٤. **البعد المهاري** : تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة، كما تؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد

الموظفين المطلوب لتشغيل أجهزة الاتصالات وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدرأ أعلى من المهارات. (الدجني, ٢٠١٠, ص ٧)

• مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

عند اتخاذ القرار بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة، وهذه المبادئ هي :- (رفاعي, ٢٠٠٦, ص ١٥)

- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة .
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة.
- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
- إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية .
- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازى للعملية الأصلية .
- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة .
- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات .
- استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى .
- معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية .
- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .
- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض .
- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين .
- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات .
- خلق التركيز على المستهلك .
- وضع المقارنة المرجعية للعملية .

- تحدى مبادئ التنظيم التقليدية .

#### رابعاً : خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتميز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدد من الخصائص والميزات التي تجعل منها استراتيجية ذات فعالية كبيرة في تطوير أداء الإدارة والعاملين بالمنظمة وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها إذ تتميز هذه الاستراتيجية بما يلي : (سليمان, ٢٠٢٠, ص ٦١٠)

- الدمج الوظيفي .

- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين

- العمليات ذات أوجه متعددة.

- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية

- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

#### خامساً : نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتعدد نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية, منها ما يلي :

(١) نموذج Hammer et Champy : وينظر لإعادة الهندسة في هذا النموذج كنظام مفتوح حيث يضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بالثقافة والقيم والمعتقدات وأيضاً الإدارة والنظم ومقاييس الأداء. (Hammer, James, 1993, P94)

(٢) نموذج Jang : حيث تم اختيار نموذج (Jang) كونه النموذج الذي ركز على البنية الأساسية لعملية إعادة الهندسة المتمثلة بالمكونات التالية :- (المعاينة, ٢٠٠٧, ص ١٠٤)

أ- إعادة تصميم المنظمة

ب- تكنولوجيا المعلومات

ج - التغيير في سلوك الأفراد.

د - الخدمات المرافقة للأعمال

#### سادساً : مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية

ترى منهجية (دافنبورت) فإن مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية هي :- (Bahramnejad, 2015, P26)



- ١- الرؤية وتحديد الهدف
- ٢- تحديد العمليات الإدارية
- ٣- الفهم والقياس
- ٤- تكنولوجيا المعلومات
- ٥- نموذج العملية
- ٦- التنفيذ

### سابعاً : إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل تخطيطي

إن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يختلف عن كثير من أساليب التحسين والتغيير وعن كثير من المداخل الإدارية الحديثة وأهمها التقليل أو التحجيم وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة والتقنية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :- (مصطفى, ٢٠٠٢, ص ١٣١)

#### ١ - التخطيط الفعال للموارد البشرية

بصفة عامة، يشير تخطيط الموارد البشرية إلى محاولة التوفيق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية، وهي تمثل حلقة منسبة في كثير من المنظمات العربية التي تبدأ أنشطة الموارد البشرية بها عادة بتحليل الوظائف لتحديد شروط شغلها والبدء في عمليات الاستقطاب والتعيين. (الدجني, ٢٠١٠, ص ٧)

#### ٢ - التخطيط كوظيفة إدارية من وظائف الإدارة

التخطيط هو التفكير في المستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيقها، أو عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف، والخطط، والبرامج، والسياسات، والإجراءات، واختيار البديل الأفضل والذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة، كما يعتبر التخطيط عملية صنع القرارات بشأن المستقبل، وترشيد القرارات الخاصة بتوزيع إدارة الموارد. (الحميدي وآخرون, ٢٠١٦, ص ١٤٥)

#### ٣ - أهمية التخطيط

التخطيط يساعد المدراء والعاملين في الجامعة في إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخطة الموضوعية، والتي تعد جزءاً من التخطيط طويل الأمد، لذلك ينبغي على المدير عند وضعه لخطة أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية : ماذا أريد؟ ومن استهدف؟ وما الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؟ وما مؤهلات المعلمين؟ وما خلفية المستفيدين ومستويات تحصيلهم، وكيف سأعمل على تحسين العملية الإدارية والتعليم والتعلم؟

### ثامناً : علاقة التخطيط بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة

من خلال العرض السابق والاطلاع على الأدبيات والدراسات والبحوث العلمية نستنتج أن هناك علاقة بين التخطيط والهندسة الإدارية تتضح من خلال عدة أمور كالاتي:-

- من أهمها تفادي الأنشطة غير الضرورية, وذلك لتحقيق أهداف الجامعة.
- كلاً من التخطيط وإعادة هندسة العمليات الإدارية يعملان على وضع مقاييس للأداء.
- من خلال تطبيق المفهومين في العمل الجامعي يتم التقليل من فرص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملين في المستقبل ويتم العمل على مسلسل الخطوات بطريقة تسهل أهداف كلا المفهومين.
- كلاً من التخطيط وإعادة هندسة العمليات الإدارية يهدف إلى تحقيق الهدف الأسمى, وهو تطوير أداء العاملين ضمن استغلال الموارد المتاحة.
- من خلالهما أيضاً يتم التعرف على المشكلات والمعوقات, والتعرف على احتياجات وقدرات العاملين, وكيفية الاستفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي, وهذا يسعى إليه كلاً من التخطيط وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

### تاسعاً : متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير أداء العاملين

تستند عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المتطلبات, هي كالتالي:- (النخالة, ٢٠١٥, ص ١٢٨)

- المتطلب الأول: القيادة
- المتطلب الثاني: السياسات الإدارية
- المتطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي
- المتطلب الرابع: تمكين العاملين
- المتطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات
- المتطلب السادس: الهيكل التنظيمي
- المتطلب السابع: الإمكانيات المالية
- المتطلب الثامن: الثقافة التنظيمية

وجهة نظر أخرى ترى أن من متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية ما يلي:(أحمد, ٢٠١٢, ص ٣٠)

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات.
- التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- التركيز على الابتكار وإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.

#### عاشراً : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير أداء العاملين

هناك عدة عوامل لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي, حيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في التخطيط لبرامجها وكذلك تنفيذها بنجاح, وهذه العوامل هي: (Ahadi, 2004,

P19)

- ١- العمل الجماعي.
- ٢- إدارة التغيير الفعالة.
- ٣- نظام إدارة الجودة.
- ٤- المكافآت المجزية للعاملين.
- ٥- نظم تكنولوجيا المعلومات.
- ٦- إدارة المشاريع الفعالة.
- ٧- كفاية الموارد المالية.
- ٨- خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد, محمد شرف الدين الطيب.(٢٠١٢). تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية, بحث منشور, مجلة المصرفي, بنك السودان المركزي, ع٦٣.
٢. بوحنيه, أحمد قوى.(٢٠٠٧). إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة, بحث منشور, مجلة الباحث, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, ع٥٤.
٣. حريم, حسين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال , دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
٤. حسين, أمل محمد الشيخ. (٢٠١٣). إعادة هندسة العمليات الادارية, دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية, بحث منشور, مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات, ع٣١, ج٢.
٥. الحميدى, مفلح راتب وآخرون.(٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات "الهندرة", عمان, مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٦. خلف, ياسر لطيف, وآخرون.(٢٠١٩). هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين : دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد, بحث منشور, مجلة الدنانير, بغداد, ع١٧.
٧. الدجنى, إياد على.(٢٠١٠). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي, رسالة ماجستير, غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة.
٨. رفاعي, ممدوح عبد العزيز.(٢٠٠٦). إعادة هندسة العمليات, رسالة دكتوراه, غير منشور, كلية التجارة, جامعة عين شمس, القاهرة.
٩. سليمان, منال كمال كامل. (٢٠٢٠). آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع, بحث منشور, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان, القاهرة, مج٢, ع٥١.
١٠. الشبلي, هيثم و الشنور, مروان.(٢٠٠٩). إدارة المنشآت المعاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
١١. الشمري, ميسون حياوى وهاب.(٢٠١٣). الهندرة لدى مؤسسات التعليم العالي, بحث منشور, مجلة العلوم التربوية والنفسية, الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية, العراق, ع٩٦.
١٢. العتيبي, صبحي.(٢٠٠٢). تطور الفكر والأنشطة الإدارية, ط١, دار مكتبة الحامد, عمان.

١٣. غانم, السيد عبدالمطلب.(٢٠١١). إعادة هندسة الإدارة الحكومية, بحث منشور , أعمال مؤتمرات : إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة.
١٤. محمد, الباشا علي قوني.(٢٠٠٩). إعادة هندسة إجراءات الجداول الدراسية, دراسة مطبقة على : كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات, رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة النيلين, السودان.
١٥. مسرعي, إبراهيم.(٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة ) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير, غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية.
١٦. مصطفى, يوسف عبد المعطي.(٢٠٠٢). نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الجامعي, بحث منشور, مجلة التربية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, القاهرة, ع٦.
١٧. المعايطه, رقية عدنان. (٢٠٠٧). الارجونوميكا, هندسة البشر, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان.
١٨. النخالة, نجلاء جمال.(٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية, رسالة ماجستير, غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Ahadi, Zairi.(2004). An examination of the role of organization enables in business process reengineering and the impact of information technology. Information Resources Management Journal, Vol. 17, No.4.
- 2) Bahramnejad, Pedram. (2015). A method for Business Process Reengineering, based on enterprise ontology, International Journal of Software Engineering & Applications, Vol. 6, No. 1.
- 3) Hammer, Machael, James, Champy.(1993). le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris.
- 4) James, Thong and others.(2000). Business Process Re-engineering in Public Sector, The case of the Hosing Development Bond in Singapore", Journal of Management information system, Vol.17, N.1.
- 5) Efraim, James & Wiley, John. (2002). Information Technology for Management, Inc, U.S.A.