

تقييم دور إعادة هندسة العمليات
في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء
"بالتطبيق على الشركة المصرية للمطارات"

**The Evaluation of Process Re-engineering 's Role In Improving the
Services' Quality Presented to Customers
"With Application on the Egyptian Aerodromes Company"**

إعداد الباحث
حسام أحمد على أحمد حماده

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة توضيح أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمطارات المصرية من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية لإعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسى، التغيير الجذرى، التغيير فى العمليات، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على النتائج الضخمة، الاعتماد على التفكير الاستقرائى) وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بإعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسى، التغيير الجذرى، التغيير فى العمليات، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على النتائج الضخمة، الاعتماد على التفكير الاستقرائى) فى بيئه المصرية، نظراً للدور الذى تلعبه فى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق الأهداف المخططة.

Abastract

The study aimed at clarifying the effect of process reengineering on improving the quality of services provided to the Egyptian airports by examining the relationship between the main elements of process re-engineering and quality of service provided to customers.

The study concluded that there is a significant statistical correlation between the elements of process reengineering (fundamental change, radical change, change in operations, reliance on information technology, reliance on large results, reliance on extrapolation) and improved quality of services provided to clients.

Which supports the recommendation of the need to take care and attention to re-engineering processes (fundamental change, radical change, change in operations, reliance on information technology, relying on the huge results, relying on extrapolation) in the Egyptian environment, in view of its role in improving the quality of services provided to customers and achieve

Planned objectives.

مقدمة

صناعة الطيران المدني شأن اي صناعة قائمة على عناصر عدة ودعائم تتكامل للوصول للمنتج الأخير، مما يجعل تلك الصناعة تستوعب آخر ما توصلت اليه العلوم سواء كانت الطبيعية أو الفلسفية أو القانونية لينظم العلاقات بين شركات الطيران والنقل الجوي. وترتكز الجودة كعملية إستراتيجية إدارية، على مجموعة من القيم والمعلومات التي تمكن من توظيف مواهب وقدرات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية لتحقيق الجودة، و تستند جودة السلعة أو الخدمة التي يتلقاها العميل على محصلة جودة كل الأنشطة والأعمال. وانطلاقاً من ذلك فإن الإدارة الجيدة هي أساس تطور المنظمات ومواجه المتغيرات والتحديات لتحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة (عصام شعت، 2008).

ونتيجة لزيادة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والإستمرار للشركات صعبة وشاقة. حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لتحقيق المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التوسيع في إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها. ويعد إعادة هندسة العمليات من أساليب التغيير ذات التأثير الهام والمباشر التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة.

أولاً: أهمية البحث:

1- على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات بصفة عامة، والخدمات (التعليمية والبنكية وصحية والحكومية) بصفة خاصة، إلا أنها لاتوجد أي دراسة سابقة تناولت

تقييم دور إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمطارات.

2- تكمن أهمية الدراسة في طبيعة المفاهيم التي ركز عليها البحث والتي تثير اهتمام المنظمات المعاصرة إذا يعد إعادة هندسة العمليات من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر في أدبيات الإدارة لتحقيق تحسينات مهمة في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ومديري الموارد البشرية والمالية والجودة والتدريب وخدمة الركاب، بالإضافة إلى عينه من العاملين ومقدمي الخدمة بالشركة محل الدراسة، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم وأبعاد وأساليب إعادة هندسة العمليات، وكذا مفاهيم وأبعاد جودة الخدمة المقدمة بالشركة المصرية للمطارات، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن الشركة تواجه المشكلات التالية :

- 1- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لأهداف وعناصر ومبادئ ومراحل إعادة هندسة العمليات.
- 2- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لأبعاد جودة الخدمات المقدمة.
- 3- انخفاض إدراك العاملين والعملاء لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثالثاً: مشكلة البحث:

علي الرغم من قيام الشركة المصرية للمطارات باتباع الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين جودة الخدمة المقدمة في إدارة و تشغيل المطارات المصرية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة لذا يمكن للباحث صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور إعادة هندسة العمليات من أجل رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء ؟

رابعاً: الدراسات السابقة:

1-4: الدراسات العربية:

أولاً : الدراسات العربية

1/1/4 دراسة (تاج الدين شمس الدين، 2013) والمقدمة بعنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ودورها في تحسين الأداء الإداري

- الهدف من الدراسة:

التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في المصارف العاملة بالسودان.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء كما توجد علاقة إيجابية بين الإهتمام بالعملاء وفعالية الأداء كما بينت الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين توظيف استخدام تقنية المعلومات وفعالية الأداء كما ظهرت نتائج هذه الدراسة بأن الهيكل التنظيمي لدى المصارف العاملة في السودان بحاجة الى اعادة صياغة حتى يكون هنالك تناسق للوظائف مع بعضها البعض . كما يجب أن تركز المصارف على الخدمات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلسل الإداري حتى يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية.

2/1/4 دراسة (فضيلة بوطورة، 2015) والمقدمة بعنوان:

مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) .

- الهدف من الدراسة:

التركيز على مراحل تطبيق الهندرة وأبرز دورها في تطوير الخدمات البنكية.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أدى الى تحقيق الهدف المتوقع والمتمثل في كفاءة العمليات الادارية، والاهتمام بالعميل ، واستخدام أحداث التكنولوجيا المصرفية لتحسين الاداء والجودة معا.

3/1/4 دراسة (حنان تركمان، 2016) والمقدمة بعنوان: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

كمدخل للتغيير التنظيمي.

- الهدف من الدراسة:

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات " الهندرة " كأسلوب للتغيير التنظيمي وأهميتها وعناصرها، وخصائصها وفوائدها وأنواعها ومبادئها، والعوامل الحاسمة لنجاحها، كما يهدف إلى التعرف مدى تأثير بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة مثل بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية عالية، تحسين معايير الجودة الشاملة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات " الهندرة " و بين إعادة بناء الهياكل التنظيمية، و توفر القدرات التكنولوجية العالية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الهندرة و تحسين إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة.
2-4: الدراسات الاجنبية:

1/2/4 دراسة (Fithri, S., and Derman , A., 20012) والمقدمة بعنوان:

Fithri, S., and Derman , A., Enhanced Workflow Reengineering Methodology for SMEs.

- الهدف من الدراسة:

تشير الدراسة إلى أهمية وجود منهجية متكاملة لتطبيق الهندرة تشمل تحديد الرؤية والأهداف، وتعريف العمليات الحالية، وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تغيير ، وتعريف خطوات التحسين ووضع نموذج للتحسين .

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أهمية العديد من العوامل عند تطبيق هذه المنهجية ومنها : القيادة ، واستخدام التكنولوجيا، وتدريب العاملين ، وتحليل البيئة ، وتحسين خدمات العملاء، والتركيز على التحسينات الفعالة المعتمدة على السرعة وتخفيض التكاليف وكفاءة الموارد البشرية .

2/2/4 دراسة (Goksoy ,A. and Vayvay,O, 2013) والمقدمة بعنوان:

Strategic Goksoy ,A. and Vayvay,O.- Business Process Reengineering., in a Tool For Managing Organizational Change an Application Multinational Company .

- الهدف من الدراسة:

أظهر أهمية الهندرة كأداة استراتيجية لأدارة التغيير التنظيمي ، وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا .

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وأشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركة وإلى أهم أسباب النجاح في التطبيق وهي : التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة، وكذلك القيادة الفعالة ودعمها لتوفير الموارد المناسبة والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عملية الهندرة وإثنائها والعمل الجماعي وكفاءة فريق الهندرة وفاعلية تكنولوجيا المعلومات وملاءمة إستراتيجية الهندرة مع إستراتيجية الشركة والتركيز على العملاء .

3/2/4 دراسة (Ringim, K. , Razalli ., M., 2014) والمقدمة بعنوان:

The Moderating Effect of it Capability on the Relationship Between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank .

- الهدف من الدراسة:
أظهر أهمية الهندرة من خلال الإشارة إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة ، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجرية والمعتمدة علي استخدام الأستبانة .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
أظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، والمواعمة بين إستراتيجية الهندرة وإستراتيجية الشركة، والتركيز علي العملاء ، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم ، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق .

خامساً: فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية وعدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

5-1 الفرضية الرئيسية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

فرضية العدم: ف0: ط هـ أ، ج د= صفر

الفرضية البديل: ف1: ط هـ أ، ج د≠ صفر

ويشتق من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

5-1-1 الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التغيير الأساسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالي:

فرضية العدم: ف0: ط ر، ج د= صفر

الفرضية البديل: ف1: ط ر، ج د≠ صفر

5-1-2 الفرضية الفرعية الثانية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التغيير الجذري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالي:

فرضية العدم: ف0: ط ر، س، ج د = صفر

الفرضية البديل: ف₁: ط ر س، ج د ≠ صفر

3-1-5 الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التغيير فى العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالى:

فرضية العدم: ف₀: ط ر ت، ج د = صفر

الفرضية البديل: ف₁: ط ر ت، ج د ≠ صفر

4-1-5 الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالى:

فرضية العدم: ف₀: ط ر م، ج د = صفر
الفرضية البديل: ف₁: ط ر م، ج د ≠ صفر
5-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التغيير الذى يعتمد على النتائج الضخمة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالى: فرضية العدم: ف₀: ط ر ع، ج د = صفر

الفرضية البديل: ف₁: ط ر ع، ج د ≠ صفر

6-1-5 الفرضية الفرعية السادسة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التغيير الذى يعتمد على التفكير الاستقرائى وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالى: فرضية العدم: ف₀: ط ر ف، ج د = صفر

الفرضية البديل: ف₁: ط ر ف، ج د ≠ صفر

حيث ج د : تمثل جودة الخدمات المقدمة للعملاء .
ه أ : تمثل الهندرة

سادساً: إعادة هندسة العملياتيات:
1/6 مفهوم إعادة هندسة العملياتيات:

هناك تعريفات مختلفة لإعادة هندسة العملياتيات تظهر وجهات نظر الباحثين المختلفه ، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً:
يعد هامر هو الأب الشرعي علي المستوي العلمي لإعادة الهندسة REENGINEERING وترجع هذه الفكرة جذورها إلي البحوث التي أجراها معهد التقنية بماساتشوستس علي موضوع " الإدارة في التسعينات" . كما تضم أعماله كتاب "ثورة إعادة الهندسة" REENGINEERING

THE REVOLUTION الذي وضعه مع ستيفن ستانتون، 1995.

أ. ويعرف هامر وتشامبي في كتابهما إعادة هندسة العملياتيات (Process Reengineering) علي النحو التالي " أنها إعادة نظر اساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوي الخدمة ."

ومن وجهة نظر هامر وتشامبي، فإن إعادة الهندسة تعني أكثر من مجرد التعامل مع العمليات فقط. فهما يتحاشيان المقولة الشائعة "إعادة هندسة العمليات التجارية والصناعية". Business Process Reengineering معتبرينها عمليات محدودة للغاية، وفي منظورهما اتسع نطاق إعادة الهندسة كثيراً وتخطى مجرد تحويل وتحسين العمليات والأنشطة التجارية والصناعية، فأعادة الهندسة الحقيقية تتسع وتستوعب كل شيء (Michael Hammer & Games Champy, 1996).

• ويرى هامر وتشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح " إعادة هندسة العملياتيات هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر فهي ليست إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء

ب. يعرفها كيلادا بأنها تشمل تغيير في العمليات وهياكل تنظيميه ونمط الادارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت ، فضلا عن العلاقات مع أصحاب الاسهم والعملاء والموردين والشركاء. (كيلاندا، 2004).

ج. ويرى منصور أن المقصود بها " الإجراءات والأسس والقواعد التي تعتمد علي إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم للنظم والأساليب والأعمال، لتحقيق تطويرات في المنشأة بهدف البقاء والنمو والاستمرار بسوق المنافسة بتدعيم قدرتها وميزتها التنافسية" (مصطفى عبد الرحمن، 1996).

د. ويرى (سيد جاد الرب، 2008) أن "إعادة الهندسة تمثل التطور الأبتكاري للمسئولين في المنشأة، وتحقيق أهدافهم في إعادة التغييرات الضرورية والهامة، بل والتي تؤثر في النظم

وعمليات الأنشطة ذات التأثير في المنشأة بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء، تخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء".

ويرى الباحث ان التعريف الشامل لمدخل إعادة الهندسة هو:
أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبع وسيلة إدارة منهجية تقوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد علي إعادة هيكلة وتصميم الشامل للعمليات بغرض تحسين مقاييس ومؤشرات الأداء.

2/6 عناصر إعادة هندسة العمليات :

من خلال تعاريف إعادة هندسة العمليات ، تبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي :

1/2/6 أن يكون التغيير أساسي : (Fundamental Rethinking)
إن إعادة هندسة العمليات لا تشمل فقط الطرق والأساليب المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل، وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء.

2/2/6 يكون التغيير جذري : (Radical Redesign)

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع وأهداف المنظمة ، وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة .

3/2/6 يكون النتائج جوهرية وضخمة : (Dramatic Results)

تتطلع إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء ، بل تهدف إلي تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء".

4/2/6 يكون التغيير في العمليات (Processes):

تركز إعادة هندسة العمليات على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات وليست الإدارات ، إذ يتم دراسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلي أن يتم تقديم الخدمة المطلوبة . ولذلك فالهندرة تساعد علي رؤية الصورة كاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل.

5/2/6 يعتمد التغيير 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 أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت .

6/2/6 يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي (Inductive)

تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات

التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

3/6 أهداف إعادة هندسة العمليات:

تختلف إعادة هندسة عمليات من منظمة إلى أخرى وفقاً لظروف كل منظمة ، كما تختلف هذه الأهداف في المنظمة الواحدة من وقت لآخر ، وتتمثل هذه الأهداف (ممدوح رفاعي، 2017) :

1/3/6 تحقيق تغيير جذري في الأداء

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .

2/3/6 التركيز على العملاء

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

3/3/6 السرعة

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة بسهولة لاتخاذ .

4/3/6 الجودة

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء .

5/3/6 تخفيض التكلفة

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

6/3/6 تخفيض وقت الإنتاج

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

7/3/6 الاستجابة إلى المنافسة المحلية والعالمية.
تهدف الهندرة إلى مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.

8/3/6 تحقيق الفعالية.
إلغاء أساليب العمل القديمة والاعتماد على الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات وبما يحقق الفعالية.

9/3/6 تقديم قيمة مضافة عند كل نشاط
تهدف إلى استبعاد الأنشطة غير الضرورية التي تسبب الهدر وإبقاء الأنشطة ذات القيمة المضافة.

4/6 منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق إعادة الهندسة العمليات:
يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (فهد السلطان، 2007) :

1/4/6 المنظمات ذات الوضع المتدهور : هي التي يكون أدائها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشااكل التي تعاني منها .

2/4/6 المنظمات التي في طريقها للتدهور : هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي – تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

3/4/6 المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح : هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

سابعاً جودة الخدمة:

1/7: جودة الخدمة:

يمكن اعتبار الخدمة أنها بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك بشكل متزامن و لكن يمكن بعد الحصول عليها الشعور بنتائجها او تأثيرها (KSchroeder , 1985).

أما الباحثون (VOSS & NORMAN, 1985) يعرفون الخدمة بأنها تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.

يعريف معهد المقاييس البريطاني الجودة : بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (Bergman, BO & Klefsjo, B., 1994).

كما يرى (FISHER, 1996) أن الجودة هي درجة التألق والتميز لكون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون.

ويرى (PARASURAMAN, 1985) أن مفهوم رضا العميل على أنه "حكم عام أو اتجاه عام يتصل بتفوق الخدمة " بينما عرف جودة الخدمة على أنها "درجة واتجاه الفجوة بين آراء المستهلكين وتوقعاتهم".

ولقد وصف (Kwan, 1996) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

- أ. الجودة هي قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة مميزة عن المنظمات الأخرى.
- ب. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- ج. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العميل بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- د. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها ، بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- هـ. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

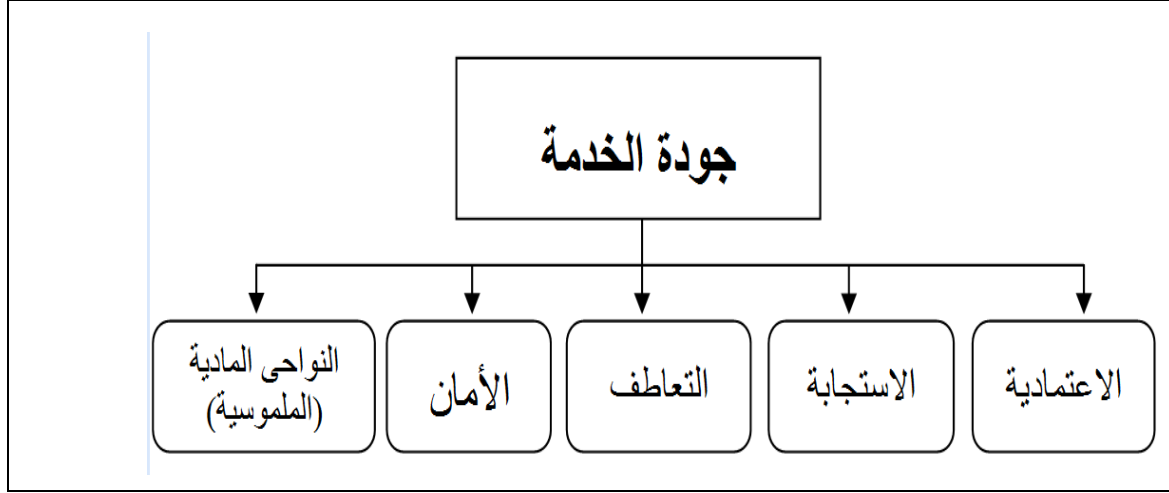
2/7 أهمية تطبيق الجودة في المنظمة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة فيما يلي:

- 1/2/7 تعتبر الجودة سلاحاً تنافسياً يضمن للمنظمة حصة سوقية أكبر.
- 2/2/7 الجودة هي أداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية ومن ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة.
- 3/2/7 الجودة وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة الاتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة.
- 4/2/7 الجودة تسعى لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم.

- 5/2/7 تعمل الجودة على تخفيض معدل دوران العمالة لأنها تسعى على تحقيق إرضاء للعملاء سوى عملاء داخليون أو عملاء الخارجيون.
- 6 /2/7 تعمل الجودة على جذب عملاء جدد لديهم الرغبة فى الحصول على خدمة متميزة.
- 7 /2/7 تعمل الجودة على إشراك جميع العاملين فى التطوير.
- 8/2/7 تعمل الجودة على زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 9/2/7 تعمل الجودة على تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
- 10/2/7 تعمل الجودة على تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 11/2/7 تعمل الجودة على تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- 3/7 قياس جودة الخدمة وأبعاد جودة الخدمة:
- لقد توصل (Parasuraman,1985) أن هناك عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة المقدمة وفقاً لإدراك العميل وهي ثابتة لكل الخدمات المقدمة وهي:
- 1/3/7 الاعتمادية Reliability والتي تعنى درجة الانسياق فى أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- 2/3/7 درجة الاستجابة Responsiveness والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمى الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
- 3/3/7 الجدارة Competence والتي تعنى امتلاك الأفراد مقدمى الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- 4/3/7 الأمان Security وتعنى المام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أى نوع من المخاطر.
- 5/3/7 الجوانب المادية الملموسة Tangible وتشمل المظهر الخارجى للأفراد والمعدات و مواد ووسائل الاتصال.
- 6/3/7 الاتصال Communication والتي تعنى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين كل من مقدمى الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط.
- 7/3/7 المصداقية Credibility وتعنى توافر درجة عالية من الثقة فى مقدمى الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

- 8/3/7 إمكانية الوصول Accessibility والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمى الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.
- 9/3/7 التعاطف Empathy عن طريق بذل كافة الجهود للتعريف على احتياجات العملاء ، وموائمة الخدمة فى ضوء ذلك المعرفة.
- 10/3/7 المجاملة (اللباقة) Courtesy وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.
- وقد أطلقوا علي هذا الأسلوب في نموذج الفجوات لقياس الجودة أو نموذج PZB نسبة إلى الحروف الأولى لمكتشفيها (Parasuraman , Zeithaml & Berry).
- وإن معايير جودة الخدمة وفقا لإدارك العملاء ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعضها متداخل مع البعض وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض. غير أنه في دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman, 1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط وهي:
- 1/1/7 الاعتمادية: Reliability: وتعني قدرة المنظمة علي الوفاء بأداء الخدمة بالشكل الذي يمكن الاعتماد عليه وبالشكل الذي وعدت المنظمة بأدائه.
- 2/3/7 الاستجابة Responsiveness: وهي تعكس ترحيب الشركة مقدمة الخدمة بمساعدة العملاء و الاستجابة الفورية لمتطلباتهم.
- 3/3/7 التعاطف Empathy: وهو يعكس مدي التفاني والاهتمام الموجه لكل عميل من عملاء المنظمة مقدمة الخدمة.
- 4/3/7 الأمان Assurance: وهو يعكس مدي قدرة العاملين في المنظمة مقدمة الخدمة علي بث الثقة والأمان في نفوس العملاء عند التعامل.
- 5/3/7 الجوانب المادية الملموسة Tangibles: وتشمل جميع المظاهر والتسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة المقدمة مثل مظهر العاملين، الأجهزة والمعدات المستخدمة... الخ، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة كما موضح بالشكل رقم (1) (تيسير العجرامة، 2005).



الشكل رقم (1) نموذج جودة الخدمة

ثامناً: العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة .

إعادة الهندسة والجودة الشاملة مظهران شائعان في مجال الأعمال حيث تتشابهان فيما يلي :

1/8 يبنى كليهما على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية .

1/8 كل منها يركز على العمليات .

3/8 يتطلب كليهما رئيس إداري يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل .

4/8 كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين ..

5/8 كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.

6/8 يتطلب كليهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج .

7/8 يعمل كليهما على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات .

8/8 كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

9/8 يعتبر الخلاف الأكبر بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة هو أن إعادة الهندسة هي ناتج جهود معين في وقت محدد حيث تركز جهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمنظمة وتعمق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تناسب بسهولة وفعالية ما

بين الإدارات المتعددة كما أن جهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق جهودات إعادة الهندسة وأكثر عمومية وشمولاً.

10/8 يُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة هندسة العمليات باعتبارهما مدخلين منفصلين للتغيير التنظيمي. ويتميز هذان المدخلان من خلال حجم التحسين، والتجديد الذي يمكن أن ينتجه كل منهما، والمخاطر المرتبطة بهما. كما أن إعادة هندسة العمليات ليست أداة معيارية لإدارة الجودة الشاملة فحسب، بل إن الانضباط، والتغيير الثقافي الذي يتم توليده بوساطة إدارة الجودة الشاملة يُمثل القاعدة الضرورية لنجاح عملية إعادة الهندسة. لذلك؛ فإن التفاعل بين هذين المنهجين، واستخدامهما بشكل متكامل في إدارة التغيير ربما يؤدي إلى التميز في الأعمال (Hill, Lee & Collins, 1999, p37).

11/8 ان هناك فرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة تتمثل بان إدارة الجودة الشاملة تستند علي تحسينات إضافية تراكمية وتدرجية، بينما تستند الهندرة علي تحسينات جذرية وحاسمه وتعتمد علي أحدث التقنيات المعلوماتية .

12/8 تتشابه إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة في بعض النواحي المشتركة؛ إذ إن كلاً منهما يركز الاهتمام على العمليات، والنتائج الموجهة للعملاء، وتختلفان في أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق التحسينات المتراكمة على المدى البعيد في العمليات الموجودة، بينما يكون هدف إعادة الهندسة تحسين التخلي عن العمليات الموجودة، وإيجاد عمليات جديدة بدلاً منها.

تاسعاً: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

1/9: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء. ولإيجاد العلاقات بين المتغيرات، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها عند تحليل البيانات لإجراء اختبار الفرضيات مايلي:

أ. تم إجراء اختبارات الثبات والصدق من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء.

ب. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد مدى وجود علاقة ارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2/9 اختبار صدق وثبات الاستقصاء:

للتأكد من عبارات الاستقصاء قام الباحث بإجراء اختبارات والثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء وأعطائها نفس الناتج تقريباً إذا تم استخدام نفس القائمة وفي الظروف متقارنة لنفس الظروف التي تم فيها التطبيق القائمة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

معامل الصدق الذاتي		معامل ألفا كرونباخ		العناصر
العملاء	العاملين	العملاء	العاملين	
	0.910	-	0.828	التغيير الأساسي
	0.921	-	0.848	التغيير الجذري
	0.959	-	0.919	التغيير في العمليات
-	0,962	-	0,926	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
-	0,942	-	0,886	الاعتماد على النتائج الضخمة
-	0,915	-	0,836	الاعتماد على التفكير الاستقرائي
0,975	0,965	0,952	0,931	عناصر جودة الخدمة

*معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ

من نتائج الجدول السابق يتضح أن معامل كرونباخ ألفا لإعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة المقدمة يتراوح بين 0.828 إلى 0.952، ومعامل الصدق الذاتي لعناصر إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة المقدمة يتراوح بين 0.91 إلى 0.975، وهي معاملات مرتفعة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على القائمة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة.

3/9 نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط:

تحديد معاملات الارتباط بين كل من عناصر إعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، يعتمد على النتائج الضخمة، يعتمد على التفكير الاستقرائي) كمتغيرات مستقلة وجودة الخدمة المقدمة كمتغير تابع.

جدول رقم (2)

قيمة معامل الارتباط بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء

البيان	التغيير الأساسي	التغيير الجذري	التغيير في العمليات	يعتمد على تكنولوجيا المعلومات	يعتمد على النتائج الضخمة	يعتمد على التفكير الاستقرائي	مستوى معنوية
جودة الخدمات المقدمة	0.773	0.705	0.638	0.579	0.613	0.557	0.01

1/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى قوى ومعنوى بين التغيير الأساسى وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط 0.773 ع، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

2/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى قوى ومعنوى بين التغيير الجذرى و جودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط 0.705 ، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

3/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى متوسط ومعنوى بين التغيير فى العمليات وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط 0.638، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

4/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى متوسط ومعنوى بين الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط 0.579 ، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

5/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى قوى ومعنوى بين الاعتماد على النتائج الضخمة و جودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط 0.613، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

6/1 تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى متوسط ومعنوى بين الاعتماد على التفكير الاستقرائى وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن معامل الارتباط ، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

7/1 كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردى قوى ومعنوى بين عناصر إعادة هندسة العمليات مجتمعة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث أن معامل الارتباط 0.708، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

4/9: النتائج

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

فقد بلغت معاملات الارتباط وفقاً للدراسة مايلى:

فقد حقق التغيير الأساسى معامل ارتباط قدره 0.773

فقد حقق التغيير الجذرى معامل ارتباط قدره 0.705

فقد حقق التغيير فى العمليات معامل ارتباط قدره 0.638

فقد حقق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات معامل ارتباط قدره 0.579

فقد حقق الاعتماد على النتائج الضخمة معامل ارتباط قدره 0.613

فقد حقق الاعتماد على التفكير الاستقرائى معامل ارتباط قدره 0.557

كما حققت عناصر إعادة هندسة العمليات مجتمعة معامل ارتباط قدرها 0.708

ب- أن هناك إنخفاض فى درجة إدراك العاملين بالشركة لمفهوم وعناصر إعادة هندسة العمليات الأمر الذى يؤثر بشكل سلبى على تطوير وتنمية الخدمات المقدمة للعملاء بالشركة.

ج- عدم المام العاملين بمقاييس جودة الخدمة والمعايير العالمى لتقييم الخدمة، بالإضافة لعدم التدريب والمشاركة فى الندوة والمؤتمرات الخاصة بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

5/9: توصيات الدراسة

أ- توعية الإدارة العليا والمتوسطة عن طريق برامج تدريبية متخصصة بأهمية عناصر إعادة هندسة العمليات ودورها فى تحسين جودة الخدمات الملاحية المقدمة.

ب- تدريب العاملين بالشركة على برامج جودة الخدمات الملاحية وفقاً للمعايير والبرامج العالمية المتعلقة بهذا الشأن.

ج- نتيجة استخدام أجهزة الكمبيوتر والاتصالات المعلوماتية والتشغيل الآلى والتحول من التكنولوجيا الأرضية إلى تكنولوجيا الأقمار الصناعية ، لذلك ستكون هناك حاجة للتدريب والتنمية على درجة عالية لعدد من التخصصات نتيجة للتغيرات الهائلة الناجمة وظهور تخصصات جديدة فى مجال الملاحة والطيران نتيجة لإدخال نظم الملاحة الجوية العالمية .

د- العمل على عقد دورة مكثفة (ورشة عمل) لتخصصيات المختلفة (قطاع المراقبة الجوية – القطاع الهندسى – قطاع معلومات الطيران) لتأهيل العاملين بها على مشتملات المنظومة العالمية للملاحة الجوية .

هـ- تكوين لجنة مشتركة عسكرية ومن الجهات المدنية (وزارة الطيران المدنى - سلطة الطيران المدنى – الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية – الشركة المصرية للمطارات) لتقييم

البنية التحتية لمتطلبات حزمة تحسين الأداء طبقاً للخطة العالمية للملاحة الجوية مع وضع إستراتيجية وآليات تنفيذ هذه الخطة طبقاً لتعليمات المنظمة الدولية للطيران المدني .

مراجع البحث

أولاً: المرجع العربية:

(أ) الكتب

- 1- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، 2009.
- 2- إسماعيل محمد السيد، إعادة هندسة الإدارة، القاهرة، المكتب العلمي الحديث، 2001.
- 3- حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 4- سعيد ياسين عامر ، " الإدارة وتحديات التغيير" ، القاهرة ، 2009.
- 5- سليمان الطماوى، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2004.
- 6- سونيا محمد البكرى، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 7- سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب فى القيادة الإدارية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، 2008.
- 8- صالح العامري ، طاهر محسن الغالبي، "الإدارة والإعمال" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2008.
- 9- صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الإنتاج والعمليات "منظور إستراتيجى" كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان 2016.
- 10- عبد الحميد المغربى، إعادة هندسة الإدارة لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية ، 2003.

- 11- على الحمادي، " الطريق لأيجاد طريقة للتغيير"، عمان: دار ابن حزم، 2006.
- 12- عمر وصفي عقيلي، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى ، عمان: دار وائل للنشر، 2001.
- 13- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات ، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، 2005 .
- 14- فهد بن صالح السلطان ، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، 2007.
- 15- قاسم علوان، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، دارالشروق، 2006.
- 16- ممدوح رفاعي، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس، 2017.

دويات والأبحاث العلمية:

- 1- أمل محمد شيخ دمنهورى، العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية -مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات -العدد الحادى والثلاثون عام 2013 .
- 2- حنان تركمان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كمدخل للتغيير التنظيمي - بدراسة ميدانية على المصاريف العاملة في مدينة اللاذقية - مجلة جامعة البعث - المجلد 38 العدد 30 عام 2016.
- 3- فضيلة بوطورة، مرحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية- جامعة تبسة - العدد السادس عام 2015 .

(ج) الرسائل العلمية:

- 1- تاج الدين فخر الدين محمد شمس الدين، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ودورها في تحسين الأداء الإدارى، رسالة دكتوراة، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، 2013.

2- خان احلام ، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية
لحصول على درجة الماجستير ادارة اعمال جامعة محمد خيصر بسكرة - كلية العلوم
الأقتصادية - 2012

ثانياً: المراجع الأجنبية:

2.1 Books:

- 1- Bergman, BO & Klefsjo, B. Quality from customer needs to customer satisfaction. Second Ed., London: McGRAW-Hill, 1994, P. 290.
- 2- Michael Hammer & Games Champy, Reengineering the corporation, P.9.(1996).
- 3-R. Schroeder, Operation Management Dcision Marking in the Operation Function; 2nd-Ed Mc Graw Hill Inc., New York,1985.
- 4- Voss & Norman; Operation Management in Service Industries, John Wilry, New York 1985.

5- Schroeder, R.G.: Operation Management Decision Making in the Operation Function ;2nd-Ed New York: Mc Graw Hill Inc., 1985.

6- Voss, C.A. Operations management in service industries and the public sector. New York: John Wiley & Sons, 1985.

2.2 Periodicals:

1. Fabio Zucchi, John S. Edwards, H.R.M. Aspects of Business Process Reengineering, (MCB), Journal of Business Process Management, 1999.

2. Fisher, Installing Implement the Document at Lough brangh University, UK, 1996.

3. Goksoy ,A.- B. -and Vayvay,O.- Business Process Reengineering., Strategic Tool For Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company International Journal of Business and Management vol. 7 ,No 2 , 2013.

4. Hartini Francis, Business Process Reengineering: Critical Success Factors In Higher Education, Business Process Management Journal vol. 13 No. 3, 2007

5. Kwan, P.Y.: Application of Total Quality Management in Education: Retrospect and Prospect, The International Journal of Educational Management, Vol.10, No.5,1996.

6. Parasuraman A., Valarie. A. Zeithaml & Leonard L. Berry " A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing ,Vol. 49, No. 3, (Fall 1985).

7. Parasuraman A., Leonard L. Berry and Zeithaml Valarie A" Servqual: A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality" Journal of Retailing Vol. 64, No. 1, (Spring 1988).

8. Parasuraman A., Berry L. Leonard and Zeithaml A. Valarie, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL" Journal of Retailing, Vol.67 , No.4 , 1991.

9. Raphael K. Akamavi, Re-engineering Service Quality Process Mapping: E-Banking Process, International Journal Of Bank Marketing, vol. 23 No. 1, 2006

10. Rateb, Said Abdel Hakim, et al ", "Re-engineering pre- employment check up systems: a model for improving health services", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 24 Issue: 6, 2011.

- 11. Reijers, S. Liman Mansar, Best Practices In Business Process Redesign: An Overview and qualitative Evaluation Of Successful Redesign Heuristics, The International Journal Of Management Science, Omega 33 ,2005 .**
- 12. Ringim, K. , Razalli ., M. , The Moderating Effect of it Capability on the Relationship Between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of**
- 13. Bank , Journal of Internet Banking and Commerce, vol 17, No 2, 2012 .**