

إعادة هندسة العمليات الإدارية
(الهندرة) ودورها في تحسين اداء

شركات التأمين

م.م. سناء جارالله احمد

كلية التربية للبنات

**Business Process Reengineering and Its
Role In Improving The Performance Of
Insurance Companies**

المستخلص

حظيت إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) باهتمام جوهري في السنوات الاخيرة . والبحث الحالي هو محاولة لتقديم اطار نظري لمدخل إعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها و دورها في تحسين أداء شركات التأمين .

حيث يهدف هذه البحث الى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في شركات التأمين ، كما أشارت نتائج البحث بأن هنالك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري. كما أوصت الدراسة علي ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتلاءم مع طبيعة قطاع التأمين . كما يجب ان تركز شركات التأمين على الخدمات التأمينية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس علي التسلسل الإداري حتي يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية. ايضا يجب على شركات التأمين العاملة في السوق المحلية ان تستثمر وتواكب التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتي يؤثر ذلك ايجابيا علي الاداء وينعكس على جودة الخدمات التأمينية .

Abstract

Business process reengineering has gained a considerable attention during the past years . This paper is an attempt to provide a conceptual framework for the entrance of re-engineering processes and success factors and their role in improving the performance of insurance companies.

Where the aims of this research is to identify the Business Process Reengineering and its term to improve the administrative performance of the insurance companies , the results indicated that there is a relationship between Business Process Reengineering and administrative performance. The study recommended the necessity of taking into account the elements that contribute to the success of the Business Process Reengineering and which is appropriate to the nature of the insurance sector. It should also insurance companies focused insurance services in the preparation of the organizational structure and not on the sequence of administrative structure in order to be a highly effective and efficient. Also on the insurance companies operating in the local market that must invest and keep pace with the changes that occur in the field of information technology so that a positive affect on performance and reflects on the quality of insurance services.

المبحث الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث :

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع العام . ومن أهم تلك التحديات اختلاف دور الدولة في المجتمع، التغيرات البيئية، التخصص، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة. ولكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات ، وتعتبر إعادة هندسة العمليات الهندرة (Reengineering) أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات ميلادية. وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح تنفيذ برنامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام وبالتحديد في شركات التأمين . فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصر جوهري لنجاح إعادة الهندسة شركات التأمين ، وضمن إطار هذا التقييم الأساسي للمهمة، والأهداف، فأعادته الهيكلية تركز على تنظيم عمليات الأعمال الخطوات والإجراءات التي تحكم كيفية استخدام الموارد لخلق خدمة التأمين التي تلبي احتياجات المؤمن لهم أو سوق التأمين باعتباره تنظيماً لترتيب خطوات العمل عبر الزمان والمكان وتحسينها. وكما يمكن إعادة تصميمها بالكامل، لذلك فأن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات التأمينية ودورها في تحسين اداء هذه الشركات . لذا فإن المفهوم الذي ينصرف إليه التأمين هو نقل عبء الخطر وتقدير الخسائر المستقبلية ، وتأسيساً على ذلك وباعتبار شركات التأمين هادفة للربح فهي تحصل على مقابل تحمل الخطر متمثلاً بالأقساط والعمولات التي تستوفيها من أولئك الأشخاص المؤمن لهم والذين يلتزمون بتسديد الأقساط وفقاً لشروط وأحكام عقد التأمين في المواعيد المتفق عليها.

اهمية البحث :

تشهد شركات التأمين تغيرات وتطورات سريعة على المستوى العالمي والاقليمي مما جعل هذه الشركات تتعرض الى كثير التحديات نتيجة الانفتاح العالمي وتطور التكنولوجيا والاتصالات الفورية ، اهمها توفير التغطية والخدمة التأمينية الكافية ، في عصر زادت فيه كثافة الحواسيب والتنقلات السريعة مما ضاعف درجة وحجم المخاطرة التي تتعرض لها هذه الشركات ، مما استوجب اعادة هندسة ادارة شركات التأمين لتتماشى مع هذه التطورات السريعة ، فضلاً عن ذلك التغيرات التي حدثت في مصادر الطاقة واكتشاف موارد جديدة أدت الى زيادة المخاطر المتوقعة ، وأصبحت

إعادة الهندسة حاجة ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء شركات التأمين بصورة عامة. ناهيك عن تلك القرارات المركزية والأفكار النمطية التي لازالت تقاوم المبادرات والإبداع من جانب العاملين في مؤسسات الأعمال والخدمات العامة ، والذي فرض عليها إعادة الهندسة جبرية وليس اختيارية من أجل مواجهة التحديات والظروف المتغيرة ما بين الانهيار وإعادة الاعمار من جهة اخرى . ويمكن اجمال اهمية اعادة هندسة الادارة وكما ذكرها كل من (هامر وشامبي ، ١٩٩٥) ، (اللوزي ١٩٩٩) :-

- ١- منهج سريع وجوهري في جوانب الاداء بحيث يشمل التحسين في خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها ، وكذلك تحديد اسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني في شركات التأمين .
- ٢- استراتيجية لمواجهة متغيرات البيئية وتأثيرها على شركات التأمين وتبحث عن الكفاءات والفاعلية والمحافظة على البقاء و الاستمرار .
- ٣- اداة للتعامل مع الشركات التالية :
 - الشركات التي وصلت مرحلة التدهور للإعادة تنظيمها .
 - الشركات التي بلغت مرحلة التفوق والنجاح للابتكار اساليب حديثة من خلال اعادة هندسة ادارتها .
 - الشركات التي تتوقع تدهور احوالها في الوقت القريب لمواكبة المستجدات المستقبلية .

خطة البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته ، وتحقيقاً لأهدافه ومراعاة لمنهج البحث في بناء إطار علمي لأبعاد مشكلة البحث فقد تم تقسيم البحث إلى المباحث التالية:-

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية ومراحلها

المبحث الثالث : تحسين اداء شركات التأمين بالاعتماد على هندسة العمليات الادارية (الهندرة) .

الدراسات السابقة

لاتزال الدراسات قليلة نسبيا في مجال اعادة هندسة الادارة في شركات التأمين وباقي انواع الشركات ، خاصتا الدراسات التطبيقية ، نظرا لحدثة هذا الموضوع ، وسنحاول هنا التعرض الى

بعض الدراسات وبحسب تسلسلها التاريخي والهدف من ذلك للوقوف على اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة .

١- دراسة (Olalla , ٢0٠٠) الموسومة " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية." ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عاملا مهما لإعادة عمليات هندسة الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل بطريقتين عملياتها : زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ الاتصال تقنيات وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد في الشركات تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة ووقت التسليم.

2- دراسة (ممدوح ، ٢٠٠٥) بعنوان " اعادة هندسة العمليات التجارية والتحديات التي تواجه شركات الطيران - دراسة نقدية للعوامل المؤثرة لمبادرة الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية " . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : عدم وجود الدعم الاداري ، و عدم وجود خطط استراتيجية واضحة ، وعدم الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات ، والجهل من العنصر البشري ، والبيروقراطية ، حيث كان لهذه العوامل تأثير سلبي على مبادرة الهندرة في الخطوط الجوية السعودية .

٢- دراسة " (Gokson , Ozsoy, Vayvay , 2012) التي اهتمت بدراسة اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) كاداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي . وقد طبقت الدراسة في احدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا (SMS Company) واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (٧٠ مفردة) . وأشارت النتائج الى التطبيق الجيد للهندرة في الشركات ، والى اهم اسباب النجاح في التطبيق وهي : التزام الادارة العليا لتطبيق الهندرة و القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة ، والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة واثنائها ، والعمل الجماعي ، وكفاءة فريق الهندرة ، وفعالية تكنولوجيا المعلومات ، وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء .

المبحث الثاني

مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية ومراحلها

The concept of Business Process Re-engineering and stages

مفهوم الهندرة

الهندرة.. كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي (هندسة) و (إدارة) الهندرة أو إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري حديث انطلق في بداية التسعينات من القرن الماضي (١٩٩٢).وقد أظهرت

نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات.

فالهندرة هي البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البنى الأساسية كما كانت عليه . كما لا يعني ترفيع ثقبو النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة على التراث الإداري ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية.

عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة العمليات بطرق مختلفة. Hammer and Champy (1993:32) عرف إعادة هندسة العمليات بأنها : " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقياس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة "أما (Lowenthal,1994:62) فقد عرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الاداء التنظيمي" كما عرفت الهندرة بانها اعادة تصميم شاملة للعملية من اجل الحصول على تسهيلات ومنتجات وتكنولوجية واسواق جديدة تفهم حاجات وتوقعات المستهلك الجديدة على ان يتم تصميم العملية وفق اسس جديدة وبشكل مستمر (Russell Taylor ,2000,43) . ومع اختلاف التعاريف السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لأحداث التغيير التنظيمي. وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية، حيث تركز إعادة هندسة العمليات بشكل جوهري على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، الخدمات أو المنتجات. نلاحظ من التعاريف أنفة الذكر انها ركزت:-

- ١- التغيير الجذري الشامل اما بأحداث تغييرات على مستوى الشركة ككل او تغيير جزئي من خلال الأقسام.
- ٢- سعي الشركات الى تحقيق هدف الجودة وتقديم افضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة
- ٣- إعادة الهندسة تشمل كل من الشركة والإدارة اذ ليس كافيا ان نقوم بإعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الادارية وكسر حالة مقاومة التغيير .

اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ويمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية لإعادة الهندسة من خلال ما سجله مايكل هامر وجيمس شامبي عن أنواع التغييرات التي تحدث عندما تقوم الشركات بهندرة أعمالها (هامر وشامبي ، ١٩٩٩ : ٤١) .

وتأتي اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية من :-

- ١- يمكن تطبيق اعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية.
- ٢- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.
- ٣- تساعد على انجاز الاعمال باقل وقت وجهد وتكلفة .
- ٤- تمكن المنظمات من الانتقال الى التكنولوجيا المتطورة.
- ٥- ادخال تقنيات واساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة. (النعمي ، ٢٠١٣)

اهداف اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

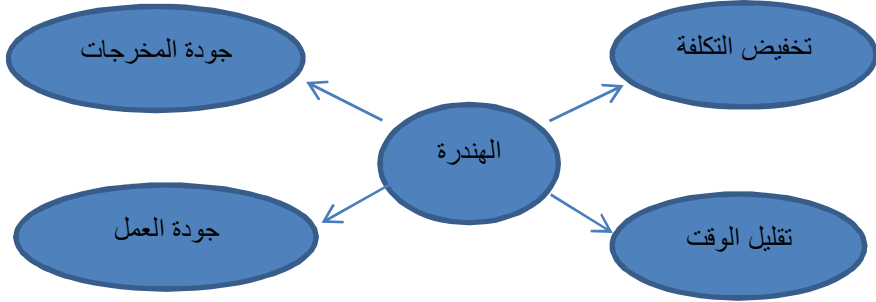
الأهداف الكلية لإعادة الهندسة حسب ميشيل ارمسترونج، تتمثل في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء، بشكل محدد، وبذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان :

- ١- التركيز على النتائج ، وليس المهام .
- ٢- التركيز على النقاط الأكثر منطقية .
- ٣- يتم تأدية العملية بشكل مرتب و مسلسل على أساس ماذا يجب أن يتبع ماذا، والأنشطة المتوازية المتصلة.
- ٤- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة.
- ٥- يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.

٦- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات. و خلاصة القول ان تحقيق اهداف اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في معظم الشركات والمنظمات يعمل على :

- تخفيض التكلفة .
- تخفيض الوقت .
- جودة المخرجات .
- جودة العمل .

والمخطط ادناه يوضح ذلك : المصدر : اعداد الباحثة



مبادئ اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

يرتكز تطبيق الهندرة على اربعة محاور اعتبرها العديد انها المبادئ الرئيسية لإعادة هندسة الادارة وهي :-

- ١- التغيير الاساسي : أي ان الهندرة لا تعتمد على مفاهيم وقواعد ثابتة وجازمة .
- ٢- ان يكون التغيير جذريا : بمعنى ان يكون التغيير له معنى وقيمة ومتوائما مع المتطلبات و الاهداف ، وليس مجرد تغيرات سطحية ، فهي تعني التجديد و الابتكار
- ٣- ان يكون التغيير فائق : أي يحقق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء.
- ٤- التركيز على العمليات : ويعني اعادة بناء العمليات الادارية دون التركيز على الوظائف او الافراد . (دمنهوري ، ٢٠١٣ .

وبذلك توفر المبادئ الرئيسة لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) اعادة النظر والتفكير في طرق العمل المطبقة في الشركة ، وتحدي الافتراضات القديمة التي اصبحت غير صالحة للتطبيق ، وكسر القيود التي تفرضها الحدود التنظيمية ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لوضع تصميمات جديدة ، والتركيز على العملاء الخارجيين وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق ، وتشجيع التدريب والتطوير في بيئة العمل ، والتركيز على الهيكل التنظيمي ، وتقديم الدعم للعاملين والتركيز على المخرجات وجودة هذه المخرجات سواء كانت سلع او خدمات مقدمة للزبون .

مراحل اعادة هندسة عمليات الاعمال

مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال والتخطيط هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي :

1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة الزبائن)
2. مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات) .
3. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
4. الإقئداء بالنماذج الناجحة .
5. إعادة تصميم العمليات .
6. التطبيق والمتابعة . (فيروز ، العدد ٢٩)

وفي العادة فإن أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال في شركات التأمين يشتمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات الشركة وإعادة صياغة كل مما يلي :-

- 1- الهيكل التنظيمي للشركة .
- 2- المهام والوظائف .
- 3- نظم المكافآت والحوافز .
- 4- عمليات الرقابة والتدقيق .
- 5- طريقة التعامل مع الزبائن (المؤمن لهم) .
- 6- اعادة تقييم فلسفة وثقافة الشركة .

العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات

يحتاج تنفيذ برنامج لا عادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية و التي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات :

١- الاستراتيجية

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية اضافة الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للشركة . وقد عزي (1997Chan and Chung) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

٢- تمكين العاملين

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة (Zairi and Sinclair, 1995). وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة . "multi-skilled" لذلك لأي شركة او مؤسسه تريد تطبيق نظام الهندسة الادارية (الهندرة) عليها الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من الاشتراك بالقرارات و للوصول للرضا الوظيفي وتحقيق الاهداف .

٣- التزام وقناعة الإدارة العليا

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الادارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لا عادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للشركة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤزرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في الشركة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة، حيث

أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة .

٤- تكنولوجيا المعلومات

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على ادبيات إعادة الهندسة (Hammer and Champy, 1993) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات. لذلك تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. وفقاً (Homa p45, 1995) , تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

٥- الاستعداد للتغيير

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها شركات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي. حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الشركة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على

التكيف مع التغيير. وأكد كل من (Hammer and Stanton 1995) على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

ان إعادة هندسة العمليات، على الرغم من تقاربها، حيث تسعى إلى التحسين بشكل جذري، وليس مجرد تحسن مستمر. يحدث تصعيد للجهود التي تبذلها الادارة في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة لجعل عملية التوجه أداة استراتيجية واختصاص الأساسي للشركة واستعراض أساليب العمل تركز على العمليات الأساسية، وتستخدم تقنيات محددة داخل "أدوات العمل" لنظرية الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة كمحفزات، مع توسيع نطاق الرؤية العملية.

الشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة

يبين (مايكل هامر، ١٩٩٠: ٢٠) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات وهي:

١. **الشركات ذات الوضع المتدهور** : وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها.
٢. **الشركات التي في طريقها للتدهور**: وهي شركات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
٣. **الشركات متميزة والتي بلغت التفوق**: مثل هذه الشركات المتميزة لا تعانى من مشاكل على الإطلاق ، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو

المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التذني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها .

المبحث الثالث

تحسين اداء شركات التامين بالاعتماد على هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

Improve the performance of insurance companies based on the Administrative Process Engineering (Reengineering)

لم يكن التأمين نشاطا حديث العهد بل نشأ قديما مع فكرة التعاون، و تطور بتقدم حياة الإنسان إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها في عصرنا الحديث، زيادة على اعتباره وسيلة للحماية من الخطر، فهو يؤثر ايجابيا في العديد من المتغيرات الاقتصادية، و الأهم من ذلك كله أنه يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل الاستثمارات المنتجة و التي تعتبر ركيزة التقدم.

لقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال صناعة التأمين، ووفرت له المناخ الملائم من خلال إرساء شبكة معلومات في الداخل و الخارج و تخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالية و امكانات مالية كبيرة ، و أبعد من هذا فلقد اتجهت شركات التأمين الكبرى في العالم إلى تعزيز مكانتها في السوق، سواء كان ذلك بالرفع من رأسمالها أو عن طريق عملية الاندماج، وهذا ما جعلها قادرة على تقديم خدمات تأمينية ذات مستوى راق و رفيع و بأسعار تنافسية ، فتساير بذلك متغيرات البيئة الاقتصادية ، والعراق كغيره من دول العالم الثالث، سعى الى تطوير قطاع التأمين، و الذي لا يختلف دوره كثيرا نظرا لمساهمته الفعلية في النشاط الاقتصادي في تنفيذ الخطط الإنمائية التي تسعى الدولة العراقية إلى تحقيقها. فأقمت الدولة له أهمية بالغة بإنشاء عدة شركات وطنية تعمل على تأمين مجمل الأخطار الموجودة في الحياة الاقتصادية، وهي شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، و بدخول العراق الإصلاحات الاقتصادية كان لا بد من إعادة التنظيم في قطاع التأمين، و الذي شهد هو كذلك ثورة إصلاحية كللت في الأخير بفتح مجال التأمين عن طريق تطوير نظام التأمين والسماح للشركات الاهلية بالعمل في سوق التأمين العراقي ، بذلك أعطى آفاقا جديدة لعملية المنافسة التأمينية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات للزبون العراقي.

التأمين هو عقد بين طرفين أحدهما يسمى المؤمن- يكون شركة تأمين ، والثاني المؤمن له، يلتزم فيه شركة التأمين بأن تدفع للمؤمن له تعويضاً مالياً في حال وقوع حادث أو تحقق خطر مبين في العقد، وذلك مقابل قسط يدفعه المؤمن له قد يكون شهري او نصف سنوي او سنوي حسب الاتفاق المبين في العقد .

فوائد التأمين

- ١- تخطيط و ضمان للمستقبل .
- ٢- عملة صعبة .
- ٣- تشجيع الاستثمار .
- ٤- حماية لرأس المال
- ٥- تسهيل القروض البنكية (إذا قام رجل أعمال بطلب قرض من البنك يقوم البنك بعمل وثيقه تأمين للحياة مؤقتة محددة بمدة القرض فإذا توفي لا سمح الله المقترض تقوم شركة التأمين بدفع المبلغ المتبقي من القرض للبنك والباقي لورثه الشرعيون تخيل لو أن البنك لم يقوم بعمل هذا التأمين؟؟
- ٦- مكافحة الفقر .
- ٧- تشغيل الأيدي العاملة . (طبايبة، ٢٠٠٩)

مبادئ وخصائص عقد التأمين

يقوم عقد التأمين على مجموعة من المبادئ أهمها

- ١- مبدأ حسن النية
يلتزم المتعاقدين بإدلاء بجميع البيانات التي عقد التأمين فيكون التصريح من طرف المؤمن لكل ما لديه من معلومات و الشروحات التي تخص عملية التأمين، أما المؤمن يجب أن يبين بوضوح شروط العقد و الاستثناءات، و عليه فحسن النية المتبادلة بين الطرفين هو جوهر العملية التأمينية و إخلال بهذا المبدأ يستلزم مباشرة بطلاق العقد.
- ٢- مبدأ المصلحة التأمينية

يشترط في هذا المبدأ أن تقوم المصلحة التأمينية للمؤمن له و المؤمن و ذلك باستبعاد عنصر المغامرة من عملية التأمين، فيكون العنصر المؤمن واضح قابل للتضرر، و هذا ما يعكس الحفاظ على المصلحة المتبادلة بين طرفي العقد.

٣- مبدأ التعويض

يستلزم هذا الأخير أن يوفي المؤمن بالتزاماته إزاء المؤمن له في حالة وفق الخطر المؤمن له، و يتمثل ذلك في دفع مبلغ التعويض و يطبق على هذا المبدأ في كافة عقود التأمين بخلاف عقد تأمين الأشخاص.

٤ - مبدأ المشاركة

حسب هذا المبدأ يقوم المؤمن له بإبرام عقد التأمين أو عقود التأمين تخص موضوع تأمين واحد و لنفس الفترة لدى عدة شركات تأمين، بحيث تشترك هذه الأخيرة عند تحقق الخطر المؤمن ضده في دفع التعويض المستحق للمؤمن له وفقا لنسبة تأمينه أو بما يعادل القسط المحصل عليه .

خصائص التأمين

يتميز عقد التأمين بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

١- عقد التأمين عقد رضائي

يعني أنه لا ينعقد إلا بموافقة إدارتي طرفي العقد بالتوافق الإيجابي و القبول و يستلزم الإثباتات الكتابية علة وثيقة التأمين و يوقع من الجانبين.

٢- عقد التأمين عقد ملزم للجانبين

في هذا العقد يأخذ الطرفين صفة الدائن و المدين في نفس الوقت، فالمؤمن له يلتزم بدفع الأقساط أما المؤمن يلتزم بتعويض الخسارة، فالالتزام الأول يكون محققا بينما التزام الثاني يكون معلقا.

٣- عقد التأمين عقد معاوضة

نعني بذلك صفة التعويض التي تميز عقد التأمين فيدفع المؤمن له قسط مقابل تعويضه على الخطر في حالة وقوعه و يستقبل المؤمن الأقساط تعويضا لحمايته في حالة وقوع الخطر

٤ - عقد التأمين عقد إذعان:

يعتبر هذا الأخير بأنه عقد تعسفي لأن في عقد التأمين هناك الطرف القوي الذي يملئ شروطه، و ما على المؤمن له إلا الرضوخ أو الخضوع لهذه الشروط أو رفضها باستثناء التأمينات الإلزامية.

٤ - عقد التأمين عقد قانوني

بمعنى أن المشرع ينظم عقد التأمين في نصوص و أحكام قانونية يعمل بها في حالة نزاع أو خلاف قائم.

إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال في شركات التأمين بصفة جذرية وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للشركة بإعادة هندسة نظم أعمالها.

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية وهي تحقق الفوائد التالية:

- ١- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- ٢- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- ٣- تغيير دور العامل من المراقب إلى الداعم.
- ٤- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- ٥- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- ٦- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- ٧- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.

نجد أن الهندرة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في الأداء شركات التأمين ، والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ونحن نحتاج إلى البناء التالي لتحقيق النهضة التي نطمح إليها لتحقيق الأداء المتميز ، الذي يسهم تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد. (الصمادي ، الجزائر ، ٢٠٠٣).

العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وشركات التأمين :

تعد اعادة هندسة العمليات الادارية من العمليات الجوهرية في شركات التأمين مثل :

أ- ايجاد وثائق تأمين جديدة.

ب- ادارة تسويق الوثائق .

ج- كسب المؤمن له والقدرة على الاحتفاظ به .

د- تحقيق خدمات للمؤمن لهم .(MCcreight et al,1993:2)

لذا فان هناك تأثير لإعادة هندسة العمليات على استراتيجية العمليات من خلال اعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات التأمينية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة المتمثلة بالأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الابداع) التي تعد اهدافا لاستراتيجية العمليات التأمينية . (الرب ، مصر ، ٢٠٠٩)

تتضمن الرؤية المستقبلية لهندرة شركات التامين ، توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الاقرب للعميل (المؤمن له) .

كما تتضمن المقومات الاساسية لهندرة الموارد البشرية في شركات التامين بعناصر رئيسية وهي الاستخدام المكثف للتقنية وشبكات الحاسب الآلية المترابطة التي توفر اكمال اجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية لإتمام عمليات تسجيل وثائق التامين وتحصيل الاقساط من المؤمن لهم ودفع التعويضات في حالة تحقق الاخطار المؤمن ضدها . (السعيد ، ٢٠٠٠) .

وتهدف عملية الهندرة الى :-

١- الاستماع لصوت العملاء (المؤمن لهم)

٢- الحصول على آرائهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم وتحسين العملية.

ويساعد ذلك على تشجيعهم في تطبيق الهندرة على العمليات الرئيسية في الشركات ومنذ ذلك الحين توالى مشاريع الهندرة حتى تصدرت كأولى اولويات كثير من مجالات التامين . وبين الفشل والنجاح هناك مجموعة من العوامل التي ادت الى فشل او نجاح الهندرة :-

١- عدم وجود الدعم الكافي من الادارة التنفيذية.

٢- وسوء اختيار العملية التي تحتاج الى الهندرة، عدم وضوح تحديد الرؤية المستقبلية.

٣- الاختيار السيئ لفريق العمل، عدم امتناع فريق العمل بجدوى الهندرة.

٤- استغراق وقت طويل في دراسة العملية الحالية.

٥- وضع حلول غير منطقية.

٦- عدم التركيز على عوامل النجاح.

٧- عدم استخدام تقنية المعلومات.

٨- لاستعجال في اصدار النتائج.

٩- عدم اشتراك الجهات المستفاد في الحل عدم الاعداد الجيد التطبيق والتطبيق الفوري

الشامل للتوصيات.

١٠- عدم متابعة تطبيق الخطة واخيرا حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق. (السلطان، ٦٧، ٢٠٠٨). يمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تحسين الأداء لشركات التامين تتمثل الأول:- بالقدرة على تقديم خدمة التامين، أي قياس مدى قدرة الشركة على الاستمرار بتوفير خدمات بال نوعية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمة .

الثاني:- تتمثل بدرجة الرضا سواء من قبل العاملين بالشركة أو المؤمن لهم او الاثنين معا، فمثلا يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل.. الخ. (والي، ٢٠١١). ويمكن قياس مدى الرضا المؤمن لهم من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار وكثرة المراجعات لدى المؤمن لهم .

الثالث:- فيتعلق بمدى قدرة الشركة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته. هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف الشركة وللخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في تحسين الاداء والحكم على الأداء العام (الحبيشي، ٢٠٠٨).

ولاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع بتعزيز أماكن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد لتحسين اداء شركات التامين ماليا وبشريا. ومن هنا، فان عملية تحسين الأداء للشركة يرتبط ارتباطا وثيقا بالإصلاح الإداري من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، حيث إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التحسين يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجذوى استمرارية بعض تفاصيل الشركة، وأيضا إعادة النظر بمدى ملائمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معاقل العمل، كما أيضا ضرورة إعادة النظر بالقوى العاملة من حيث توزيعها، لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضا مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة.

الاستنتاجات

Conclusions

١- إن تطبيق عملية الهندرة داخل شركات التامين يعد خطوة مهمة جداً لتطوير الشركة ، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهندرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي

- أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للشركة .
- يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل الشركة .
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها .
- إشراك كافة العاملين في الشركة بعملية الهندرة والعمل على تدريبهم .
- أن تخدم عملية الهندرة الأهداف والخطط الاستراتيجية للشركة .
- أن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل الشركة وليس من خارجها .

٢- تطبيق الهندرة يجب أن يتم على فترات متدرجة وليس فوراً، حتى يتمكن العاملون من استيعاب أنظمة ومهام التغييرات الجديدة.

٣- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل ادارة شركات التامين بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها فإن الحاجة ملحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

٤- : هندسة العمليات الادارية في شركات التامين (الهندرة) تسعى الى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء .

٥- أ- اقتصار عملية التغيير في شركات التامين على إعادة تصميم العمليات الادارية فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى مثل تحديد الاقسط او طرق دفع التعويضات .

٦- عدم تبني إعادة هندسة العمليات في شركات التامين للعمليات الاخرى التي تمارسها شركات التامين وخصوصا موضوع الاستثمارات .

٧- يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية لشركات التامين المختلفة وليست الإدارات فقط ، إذ تتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام

- طلب العميل (المؤمن له) إلى أن يتم إنجاز وثيقة التأمين واستلام القسط . ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبيات الإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.
- ٨- يعتبر من الأخطاء الحقيقية التي تقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة في شركات التأمين هو عدم الحصول على الدعم الكافي والموارد غير الكافية : سواء المادي أو المعنوي من ادارة الشركة أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة .
- ٩- وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها الشركة.
- ١٠- أن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه ، والأخطاء تكون موجودة دائما ويمكن تجاوزها من خلال تطبيق نظام اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في شركات التأمين .

التوصيات

Recommendations

- ١- الهندرة تعني التغيير الجذري في جميع التفاصيل لشركات التأمين وذلك بتغيير المسميات ودمج الوظائف وتغيير الهياكل التنظيمية والإدارية بما يتماشى مع الأهداف المرجو تحقيقها من التغيير .
- ٢- تطبيق نظام اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) لإحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لدى شركات التأمين لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء في سوق التأمين ،
- ٣- تحديد اهداف شركة التأمين وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية من خلال اعادة هندسة هيكلها الاداري و المالي والاستثماري .

- ٤- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية فتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها كما يتطلب قوة عمل فعليه.
- ٥- ضرورة أن توافر العناصر الحاسمة التي تتلاءم مع طبيعة شركات التامين لضمان نجاح تطبيق إعادة الهندسة، حيث أظهرت تجارب العديد من شركات التامين الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة الهندسة.
- ٦- تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات من قبل الادارة العليا لشركات .
- ٧- شرح أساليب وطرق الهندرة والغرض منها ومزاياها للعاملين قبل الشروع بتطبيقها
- ٨- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- ٩- تطبيق نظام التجارة الإلكترونية والتعامل على أنه عامل الرئيسي لنجاح العمليات التأمينية والتي تركز على نظم المعلومات والتحول الإلكتروني، وذلك من خلال تقنيات معلومات متقدمة؛ حيث تقدم مجموعة وصفات وحلول للإدارة ، يتم ممارستها، ويمكن تقييمها بطرق مختلفة، وعلى مستويات متعددة.
- ١٠- إعادة هندسة القدرة على تحقيق الربح عن طريق مقابلة طلبات المؤمن لهم بصورة أكثر كفاءة وتطوير نظام الرقابة الداخلية ، وتقليل الأخطاء وتكاليف التشغيل الزائدة.
- ١١- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد المعلومات . الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجية ومنحصصة في مجال إعادة هندسة العمليات الادارية في مجال تقديم الخدمات التأمينية .
- ١٢- تحديد المشكلات التي تواجهها الشركات التامين مسبقاً وتقييم نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوءها.

المصادر

- ١- اللوزي، موسى ، التطوير التنظيمي " اساسيات ومفاهيم حديثة " طبعة اولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، ١٩٩٩م .

- ٢- النعيمي ،انتصار فاضل مال الله ، اعادة إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي ، مجلة جامعة بابل ، المجلد ٢١ ، العدد ٣ ، ٢٠١٣ .
- ٣- هامر ، مايكل ، جيمس " الهندسة الادارية او الهندرة بيان عن الثورة في ادارة الاعمال " ، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، العدد ٢٠ ، ترجمة الشركة العربية للأعلام شعاع القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٤- هامر، مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، ١٩٩٥ م .
- ٥- دمنهوري ، امل محمد شيخ حسين ، العوامل المؤثرة على تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، ٢٠١٣ .
- ٦- هامر، مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، ١٩٩٥ م .
- ٧- نسيم الصمادي ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، الجزائر ، ٢٠٠٣ .
- ٨- فيروز ،خضير علي ،دراسة اعادة هندسة عمليات الاعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الالبسة الجاهزة في النجف ، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، السنة التاسعة ،العدد التاسع والعشرون .
- ٩- الرب، سيد محمد (2009)، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية : القاهرة .
- ١٠ - السلطان، فهد بن صالح ، كتاب يبحث في النظرية والتطبيق للهندرة ، السعودية ، (٢٠٠٨) .
- ١١ - السعيد ، غازي ، التحليل المالي للحسابات السنوية لشركات التأمين واعادة التأمين ، مجلة التأمين العربي ، السنة ١٢ و العدد ٤٢ ، لسنة ٢٠٠٠ .

- ١٢ - سمير عبد الله قاسم الحبوشي / الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم/ دراسة ميدانية على شركة نانكو المحدودة/ لنيل شهادة البكالوريوس من كلية العلوم الإدارية والإنسانية/ قسم إدارة الأعمال بإشراف د.منصور العريفي /صنعاء / اليمن/٢٠٠٨
- ١٣ - والي ،عدنان ماشي ، تقييم الاداء الوظيفي ، ٢٠١١ .

- 14 Hammer ,M ,and Champy , J, Information Technology for Management Re-engineering the Corporation :A Manifesto for Business Revolution , (New York , NY : Harper Business,1993).
- 15 Lowenthal, J, “ Reengineering the organization ; a step –by – step approach to corporate revitalization “ , Quality Progress, February , 1994 ,pp.61 .
- 16 Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., “Operations Management”. Multimedia Version, Prentice Hall Inc., New Jersey 2000.
- 17 Chan, S. L.,and Chung, F. C. (1997), "A conceptual and analytical framwork for business process reengineering", International Journal of Production Economics, special Issue on Business Process Reengineering, 50, pp.211-223. .
- 18 Homa, P. (1995), "Business procss re-engineering theory-evidence-based practice", Business Process Re-engineering and Management Journal, Vol.1, No.3, pp.10-30.
- 19 Hammer, M. and Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, NY.
- 20 Hammer, M. and Stanton, A. (1995), The Re-engineering Revolution: Handbook, Harper Business, New York, NY.