

فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة

التنافسية في البنوك السودانية

دراسة حالة البنوك بمحلية شندي

The effectiveness of Reengineering Management in achieving competitive advantage in Sudanese banks

Aces a study Sudanese banks in shendi locality

إعداد :

أبوذر عمر آدم الأمين - Dr; Abozer omer Adam Alamin

أستاذ مساعد بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - جامعة شندي

هاتف 0916661821 - إيميل : abozeromer7@gmail.com

مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك السودانية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية وهدفت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها: التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ودراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة كما تم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: ساهمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الكثير من الخطوات الإدارية لإنجاز المهام و تتواءم أنشطة البنك وخدماته مع متطلبات البيئة الخارجية، كما قدمت مجموعة من التوصيات منها: عند التفكير والبدء في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من إشراك العاملين في كافة مراحلها وبرامجه لضمان نجاحه وكذلك يجب على إدارة البنوك عند تقديم خدماتها ضرورة دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمهددات المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية، إشراك العاملين، البنوك السودانية، البيئة الخارجية.

Abstract

This study dealt with the effectiveness of Reengineering Management in achieving competitive advantage in Sudanese banks, whereas the problem of the study was the following question: How effective is the Reengineering Management in achieving competitive advantage? One of the objectives of the study, including: identifying the concept of Reengineering Management and studying the impact of the application of Reengineering Management in achieving competitive advantage, the study followed the descriptive analytical approach and the case study method. A questionnaire was relied on as a tool for study and that helped to reach a number of results including: the process of Reengineering Management contributed to reducing many administrative steps to accomplish tasks and harmonize the activities of the Bank and its services with the requirements of the external environment, and provided a set of recommendations including: when thinking and starting to apply the method of Reengineering Management must involve employees in all stages and programs to ensure its success as well as management of Banks when providing their services must need to study the external environment to identify the opportunities and threats surrounding them.

Key words:

Reengineering Management, competitive advantage, involve Employees, Sudanese banks, External environment

المقدمة:

تسعى منشآت الأعمال الرائدة لإتباع طرق أفضل لتحسين الأداء لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء لتحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية وهناك العديد من الأساليب الإدارية التي تعمل على تحقيق تلك الأهداف من بينها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري والتي تهدف لإعادة التصميم الكامل (الجذري) للعمليات والوظائف الإدارية من أجل زيادة فاعلية الأداء بتقليل التكاليف والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنمية قدرات العاملين وينعكس ذلك على أعمالهم اليومية، كما إنه يركز على إعادة التصميم السريع للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ونظم العمل بهدف زيادة إنتاجية المنظمة وتلبية لرغبات الزبائن . وتسعى الكثير من منظمات الأعمال من خلال إتباعها لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمييزها عن المنشآت الأخرى (المنافسة لها) وتحقق لها مركز قوي تجاه المنافسين مما يضمن لها الإستمرارية والنمو، وكذلك إلى إكتشاف طرق جديدة للأداء أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمه المنافسين.

مشكلة الدراسة:

التغيرات المستمرة التي تشهدها منظمات الأعمال في بيئتها الداخلية والخارجية أدت لضرورة إعادة التصميم الجذري للوظائف والعمليات وذلك للبحث عن أفضل طرق لتقديم منتجات قادرة على رضا العملاء ومواجهة منتجات المنافسين والسعى المستمر لخفض التكاليف، وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مدى فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

أهداف الدراسة :

-دراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية.

-التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

-الوقوف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-تقديم توصيات علمية لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بإعتباره من المفاهيم الحديثة التي تساعد منظمات الأعمال في التخلص مواطن الضعف في مواردها (البشرية والمادية) مما يؤدي لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية كما يمكن أن تتمثل أهميته في دراسة الميزة التنافسية ودورها في تحقيق أهداف المنشأة .

وكذلك ما تقدمه من معلومات إضافية للباحثين والخبراء في إعادة هندسة العمليات الإدارية وكما يمكن أن يسهم في البحث في حث المدراء والقادة من حشد طاقات العاملين نحو الإبداع والتطوير من خلال إستخدام مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

فرضية الدراسة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

أتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وكذلك المنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة والمنهج التاريخي لإستعراض الدراسات السابقة.

مصادر بيانات ومعلومات الدراسة:

المصادر الأولية : وتمثلت في الإستبيان والمقابلة والملاحظة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدراسات السابقة والمجلات والأنترنترنت .

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث العاملين بالبنوك السودانية بمحلية شندي وعينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : في الفترة من 2020-2022

الحدود المكانية: البنوك السودانية بمحلية شندي

الدراسات السابقة:

1/دراسة الأغا(2006)

تناولت الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف وهدفت للتعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف من خلال معرفة مدى تأثير بعض العوامل المؤثرة فيها وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لمجموعة من النتائج منها: وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها مثل إعادة بناء الهياكل التنظيمية ,القدرات التكنولوجية وفاعلية العمليات المصرفية ,وتحسين عمليات الجودة الشاملة ,كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: إعداد الهيكل التنظيمي بناءً على توجه العملية ,وأن يتم إتخاذ القرارات الجماعية بمشاركة الإدارة العليا للموظفين حيث يسهم ذلك في دافع تنفيذ القرار .

2/دراسة الننتشة (2009)

تناولت الدراسة إنعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي وهدفت لبيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي وقدرات العاملين وكذلك التعرف على إنعكاساتها على توقعات المستفيدين، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدة نتائج منها: حاجة المؤسسات لزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء كما أظهرت الدراسة إهتمام في مجال تكنولوجيا المعلومات وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها: يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي ووضع خطط طموحة لتأهيل العاملين للتماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة .

3/دراسة Maundra وآخرون (2011):

تناولت الدراسة تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة المعرفة والإبتكار وهدفت للتعرف على العوامل التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية مبتكرة لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لمجموعة من النتائج منها أن الإبتكار هو المكون الأساسي لإدارة

المعرفة وأن إكتشاف طرق جديد لإدارة المعرفة له تأثير على الميزة التنافسية وأن الإبتكار هو متطلبات إستدامة الميزة التنافسية .

4/دراسة الشرفا (2008):

تناولت الدراسة دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف وهدفت الدراسة للتعرف دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها :هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (جودة المنتج, كفاءة العمليات, الإبداع) والتركيز على التنافس من أهم متطلبات الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة : من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية نجد أن الدراسة الحالية إختلفت عنهم في أنها تناولت إعادة هندسة العمليات بمتغير الميزة التنافسية وانفتحت معهم في متغير الميزة التنافسية .

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم هندسة العمليات الإدارية في بداية التسعينات من القرن الماضي كثورة حقيقية في مجال علم الإدارة ولما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوتها الصريحة لإعادة النظر ويشكل جذري في كل الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منشآت الأعمال وتركز على حث العاملين على التخلص من القيود وضرورة النظرة الشمولية لتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين من خلال إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات والأنشطة الرئيسية بالمنظمة لتحسين الأداء من خلال مقياس الجودة , الخدمة التكلفة وسرعة الإنجاز.(العتيبي والحمال,2004)

تعريف إعادة هندسة العمليات:

التخلي التام عن أنظمة العمل القديمة الراسخة في عقول المديرين والعاملين والتفكير بصورة جديدة تختلف عن نظام الإدارة الكلاسيكية لتحقيق قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء . (عمر ,2003) , كما عرفت بأنها وسيلة إدارية ومنهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمة يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج . (السلطان 2002) وتعرف أيضاً بأنها : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.(مفلح,2016). ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها :إعادة التصميم الجذري للعمليات والأنشطة الإدارية بهدف التحسين في معايير الأداء والمتمثلة في الجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- تتمثل أهميتها كما حددها (سلمى,2017) كما يلي:
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديد.
 - تحفي الإستجابة الكاملة والفورية لطلبات الزبائن.

- تحقي إقتصاديات الأداء من خلال تقديم عميل أكبر بجهد أقل.
- تغيير أدوار العاملين من خلال دور المراقب إلى دور الداعم.
- تغيير الأعمال البسيطة إلى الأعمال ذات المهام المتعددة.
- تغيير القيم من القيم الوقائية إلى القيم الإنتاجية والعمل من التدريب إلى الثقافة. (زاهر, 2011)

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة علمية يمكن منظمات الأعمال من تحقيق العديد من الاهداف منها : (العودة والصمادي)

- التركيز على العملاء: وذلك بتوجيه أنطة منظمات الأعمال لتحقيق رغبات العملاء من خلال إعادة بناء العمليات وفق إحتياجاتهم.
 - السرعة : وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرار بأسرع ما يمكن.
 - تحقيق الجودة : تساعد في تحسين جودة المنتجات (سلع، خدمة وأفكار) التي تقدمها لتلائم مع إحتياجات ورغبات العملاء.
 - تقليل التكاليف : وذلك لتركيزها على العمليات ذات القيمة المضافة الأساسية.
 - التفوق على المنافسين :من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقديم منتجاتها بشكل أفضل
- خصائص إعادة هندسة العمليات: تتمثل في الآتي: (حنان, 2012)
- لا تكفي بالتحسين بل تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء.
 - عادة ما تركز على العمليات الإدارية والعملاء.
 - التخلص من القوانين الجاهزة التي تحدد مسبقاً الكيفية التي تؤدي بها المنظمة أعمالها.
 - تحفيز العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.
 - الإستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات .

مبادئ إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

تستند الهندرة لتحقيقها لعدة مبادئ رئيسية وهي : (ممدوح، 2006)

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها حت نهايتها
- تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملياتها
- تفويض للموظفين للسلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات.
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مرحل خطوات العملية.

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- نقصد به مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة للتخلص من الجمود والتقليد الذي تعاني منه منشآت الأعمال وتختلف المتطلبات بين الإدارات إلا أنها تشترك في متطلبات أساسية منها:
- توفير المنهجية المناسبة للتطبيق

- منح كافة العاملين صلاحيات لإتخاذ القرار ذات العلاقة بمهامهم.
- البعد عن النمط البيروقراطي وتوجيه الأنشطة.
- دعم الإدارة العليا لمشروع الهدرة من بدايته حتى نهايته.
- التركيز والإهتمام بنوعية فريق العمل ومنحه درجة عالية من الإستغلائية والمرونة.
- لابد من دراسة البيئة والمتغيرات الملازمة لها والتقليل من مقاومة العاملين.(نادية,2010)

مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهدرة):

- مرحلة التشخيص ودراسة العملاء مع تحديد مجالات التطوير وفيها يتم دراسة الوضع الحالي والتعرف على رضا العملاء
- مرحلة التخطيط وفيها يتم توفير الخرائط التفصيلية لعمليات المنظمة ويقوم بها فريق عمل مختص .
- تحديد التعديلات اللازمة وقد تحتاج لوقت وجهد كبير لإجراء التغيير المطلوب.
- الإقتداء بالناجح ويقصد بها ضرورة التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات المماثلة وهذا يمكن من التفكير الإبداعي.
- إعادة تصميم العمليات ويفضل فيها طرح أكثر من بديل بحيث يمكن إجراء المقاضلة بين البدائل المتاحة.
- التطبيق والمتابعة وفيها توضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ وهذا يستلزم تدريب العاملين على العمليات الجديدة لتنفيذها دون أخطاء أو صعوبات.(القضاة وآخرون).

مفهوم الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الستينات من القرن الماضي عندما بدأت الثير من منشآت الأعمال التف كير في التخطيطي الاستراتيجي للحصول على أكبر ربح وذلك من خلال تبني وصياغة استراتيجية تضمن تقدم المنشأة على غيرها من المنشآت على المدى الطويل مما جعل أصحاب الأعمال يحرصون على العمل المستمر في البحث والتحري والإبداع والابتكار من أجل الحصول عليها وتشير الميزة التنافسية إلي الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها وكما يعبر الى قدرة المؤسسة على تلبية رغبات العملاء بتقديم منتجات أكثر كفاءة من منتجات المنافسين لضمان النجاح والتفوق المستمرين باستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج.(بن محمد 2010).

تعريف الميزة التنافسية:

عرفت بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها المؤسسة بعينها تتفوق فيها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية .(محمد أحمد2004). أما (p2652004Kolter) فقد عرفها بأنها قدرة المنشآت على العمل بأسلوب تجعل مهمة مجاراتها من قبل منافسيها أمراً في منتهى الصعوبة على الأمدن القريب والبعيد. وتعرف أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها

المؤسسة .(أبو بكر, 2016). ويعرفها الباحث بأنها ما تتميز به منتجات المنشأة (سلع ,خدمات وأفكار) بخصائص تجعلها تتفوق على منتجات المنافسين وتحقيق رغبات وتطلعات الزبائن وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة.

أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال من الآتي : (وصفي وعقيلي, 2009)
-إنها تمكن المنشآت من تحقيق التفوق على المنافسين ونتائج أداء أعلى.
-تساعد في التأثير الإيجابي في رغبات العملاء وتحفيزهم للاستمرار وتطوير العمل.
-تسهم في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة وقدرتها من خلال الحركة الديناميكية للعمليات الداخلية بالمنظمة.

خصائص الميزة التنافسية :

1. الإستمرارية والاستدامة على المدى البعيد
2. إنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين الآخرين خلال فترات زمنية مختلفة
3. أن تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية
4. ألا تتعارض مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها مستقبلاً.

مصادر الميزة التنافسية :

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية منها :

الإبداع :لقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع وأصبح التركيز عليه من الأسبقيات التنافسية بجانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية .
-الزمن : لا شك أن الوقت يمثل ميزة تنافسية في العصر الحالي أكثر من الماضي مثلاً الوصول للزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وكذلك تخفيض دورة صناعة المنتجات والإلتزام بجوانب التسليم لها حسب الجودة المطلوبة .

-المعرفة وتشمل رصيد الخبرة والمعلومات والتجارب للأفراد في وقت محدد فالمؤسسات الناجحة دوماً ما تخلق المعرفة الجديدة من خلال التكنولوجيا . (الغالبي ووائل, 2009).

ويرى الباحث أنه يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية تتمثل في موارد المنظمة المادية والغير مادية والكفاءات البشرية الموجودة بها ,والى مصادر خارجية وذلك من خلال إتباعها لعدد من الاستراتيجيات التنافسية مثل (إستراتيجية تخفيض التكلفة والتميز والتركيز) .

العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية :تتمثل في الآتي:(الشيخ وبدوي, 2004).

- عوامل الإنتاج والتي تشمل العمل ,المكان ,رأس المال والمواد الأولية والنية التحتية .
- هيكله وطبيعة المنافسة : المنافسة القوية بين المنظمات تدفعها إلى العمل على رفع كفاءتها من خلال خفض التكاليف والسعي نحو الابتكار والجودة لتحسين مزاياها التنافسية عالمياً .
- الحكومات: وذلك كن خلال تأثيرها على العوامل الأخرى ووضعها للسياسات والتشريعات والقوانين في مختلف المجالات .

إجراءات الدراسة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، وطريقة إعداد أدواتها، حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين في البنوك السودانية بمحلية شندي والبالغ عددهم (90) وعليه تم إختيار (40) مبحوث ليمثل عينة الدراسة، وتمثلت إجراءات الدراسة في الآتي :

أولاً: إختبار الصدق والثبات :

جدول رقم (1) اختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل الفاكورنباخ للثبات	0.88	إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل الفاكورنباخ للصدق	0.94	إجابات المبحوثين على عبارات الإستبيان تتميز بالثبات

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (1) يوضح أن قيمة معامل ألفاكورنباخ تساوي **0.88** وهي مرتفعة كثيراً وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة تتميز بدرجة ثبات عالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق تساوي **0.94** وهي مرتفعة جدا وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة أيضا تتميز بدرجة صدق عالية .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية :**1- النوع :**

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	19	47.5
أنثى	21	52.5
المجموع	40	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (2) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانوا من الاناث حيث بلغ عددهم (21) فرد بنسبة **52.5%**.

2- المؤهل العلمي :

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
جامعي	13	32.5
فوق جامعي	27	67.5
ثانوي	0	0
المجموع	40	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (3) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي فوق جامعي حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة **67.5%**. وهذا يدل على جودة المؤهل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الإستبيان تمكنهم من الإجابة عليها بدقة.

3- التخصص العلمي :

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص
52.5	21	علوم مالية ومصرفية
32.5	13	إدارة أعمال
15.0	6	حاسوب
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (4) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان تخصصهم هو علوم مالية ومصرفية حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة 52.5%، وهذا يدل على أن المبحوثين تخصصاتهم ذات صلة بموضوع الدراسة مما يجعلهم أكثر إماماً بالموضوع المدروس مما يزيد إهتمامهم في الإجابة على أسئلتها .

4- العمر

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
35.0	14	20 أقل من 30
57.5	23	30 سنة وأقل من 40 سنة
7.5	3	40 سنة وأقل من 50 سنة
0	0	50 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (5) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانت فئتهم العمرية هي (30 سنة و اقل من 40 سنة) حيث بلغ عدده 23 فرد بنسبة 57.5%، وهذا سيدعم الدراسة إيجابياً .

5- المسمى الوظيفي :

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
12.5	5	مدير إدارة
7.5	3	مراقب فرع
80.0	32	موظف
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (6) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مساهم الوظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم 32 فرد بنسبة 80% ويشير هذا للاهتمام الكبير للعاملين بالدراسة .

6- سنوات الخبرة

جدول (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
37.5	15	أقل من خمس سنوات
37.5	15	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
17.5	7	10 سنة وأقل من 15 سنة
7.5	3	15 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م
من الجدول رقم (7) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانت سنوات خبرتهم في الفئتين (أقل من خمس سنوات، 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) حيث بلغ عدد كل فئة منهما 15 فرد بنسبة 37.5% لكل فئة وهذا سيزيد من موضوعية الدراسة .

ثالثاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

1/ التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه محور إعادة هيكلة العمليات الإدارية

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لعبارات محور إعادة هيكلة العمليات الإدارية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا	لا	لا رأي	أوافق	أوافق	العبارة		
				أوافق بشدة	أوافق	العدد	العدد	العدد		العدد	العدد
				%	%	%	%	%		%	
1	أوافق	1	4	1	0	2	21	16	يهتم البنك بتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة بإستمرار		
				2.5	0	5	52.5	40			
1	أوافق	1.5	4	0	3	24	2	12	ساهمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الكثير من الخطوات الإدارية لإنجاز المهام		
				0	7.5	60	5	30			
1	أوافق	1	4	2	0	6	26	6	ساعدت إعادة هندسة العمليات الإدارية بالبنك في إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد		
				5	0	15	65	15			
1	أوافق	0.99	4	0	3	3	17	18	ساعدت التكنولوجيا المتوفرة لدى البنك العاملين على إمتلاك مهارات متعددة		
				0	5	7.5	42.5	45			
1	أوافق	1.2	4	1	1	2	25	11	حددت الهياكل التنظيمية بالبنك خطوط السلطة والعلاقة بين العاملين بوضوح		
				2.5	2.5	5	62.5	27.5			
1	أوافق	1.3	4	3	4	6	23	4	يهتم البنك بمشاركة العاملين فيوضع الخطط والسياسات		
				7.5	10	15	57.5	10			
1	أوافق	1.5	4	3	1	5	24	7	يقدم البنك حوافز للعاملين الذين يسهمون في تنمية وتطوير العمل		
				7.5	2.5	12.5	60	17.5			
4 أوافق									النتيجة الكلية للمحور		

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (52.5) % من أفراد العينة يوافقون على أنه على أن البنك يهتم بتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة باستمرار , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (00.0)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.0)%
 2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (05.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية شأهت في تقليل الكثير من الخطوات الإدارية لإنجاز المهام بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.5)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (60.0)%.
 3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (65.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالبنك ساعدت في إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (00.0)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.0)%.
 4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (42.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكنولوجيا المتوفرة لدى البنك ساعدت العاملين على امتلاك مهارات متعددة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (05.0)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (07.5)%.
 5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (26.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهياكل التنظيمية بالبنك حددت خطوط السلطة والعلاقة بين العاملين بوضوح وبلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (02.5)% أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (05.0)%.
 6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (56.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يهتم بمشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.0)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.0)%.
 7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (60.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يقدم حوافز للعاملين الذين يسهمون في تنمية وتطوير العمل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (02.5)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5)%.
- يتضح من الجدول (8) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل اجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ أن ، وبعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد ان قيمته تساوي 4 وتميل هذه القيمة نحو الموافقة ، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه اجاباتها نحو الموافقة.

2- التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور الميزة التنافسية
جدول رقم (9) التوزيع التكراري لعبارات محور الميزة التنافسية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق		العبرة
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	أوافق	1.5	4	2	50%	5	12.5%	5	12.5%	يقدم البنك خدماته بصورة متفردة نالت رضا وإعجاب العملاء
				5	12.5%	12.5	31.25%	19	47.5%	
1	أوافق	1.3	4	2	50%	1	2.5%	6	15%	عند تقديم خدماته يهتم البنك بالموصفات المطلوبة من قبل العملاء
				5	12.5%	2.5	6.25%	15	37.5%	
1	أوافق	1.88	4	1	25%	0	0%	6	15%	يقدم البنك خدماته للعملاء بتكاليف أقل من المنافسين
				2.5	6.25%	0	0%	15	37.5%	
1	أوافق	1.55	4	2	50%	1	2.5%	6	15%	تتواءم أنشطة البنك وخدماته مع متطلبات البيئة الخارجية
				5	12.5%	2.5	6.25%	15	37.5%	
1	أوافق	1.23	4	0	0%	1	2.5%	8	20%	تقديم البنك لخدماته بتكاليف أقل ساعدته على تقليل المخاطر المرتبطة بالعملاء
				0	0%	2.5	6.25%	20	50%	
1	أوافق	1.1	4	3	75%	1	2.5%	4	10%	يعمل البنك على الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة
				7.5	18.75%	2.5	6.25%	10	25%	
1	أوافق	0.99	4	1	25%	1	2.5%	4	10%	يشجع البنك على ثقافة التأثير المتبادل بين العاملين
				2.5	6.25%	2.5	6.25%	10	25%	
نتيجة الكلية للمحور 4 أوافق										

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (47.5%) من أفراد العينة يوافقون على البنك يقدم خدماته بصورة متفردة نالت رضا وإعجاب العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.5%) أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (65.0%) من أفراد العينة يوافقون على أن البنك عند تقديم خدماته يهتم بالموصفات المطلوبة من قبل العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5%) أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.0%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (57.5%) من أفراد العينة يوافقون على البنك يقدم خدماته للعملاء بتكاليف أقل من المنافسين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.0%) أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.0%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (50.0%) من أفراد العينة يوافقون على أن أنشطة البنك وخدماته تتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5%) أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.0%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (60.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن تقديم البنك لخدماته بتكاليف أقل ساعدته على تقليل المخاطر المرتبطة بالعملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.8)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.9) %)
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (50.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يعمل على الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (02.5)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.0) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (62.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يشجع على ثقافة التأثير المتبادل بين العاملين, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (02.5)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.0) %
- يتضح من الجدول (9) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل اجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ أن ، وبعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد ان قيمته تساوي 4 وتميل هذه القيمة نحو الموافقة ، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه اجاباتها نحو الموافقة.

3/ اختبار مربع كاي :

الجدول رقم (10) اختبار مربع كاي لعبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	العبارة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	30.20	يهتم البنك بتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة باستمرار
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	33	ساهمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الكثير من الخطوات الإدارية لإنجاز المهام
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	35.20	ساعدت إعادة هندسة العمليات الإدارية بالبنك في إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	22.60	ساعدت التكنولوجيا المتوفرة لدى البنك العاملين على إمتلاك مهارات متعددة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	54	حددت الهياكل التنظيمية بالبنك خطوط السلطة والعلاقة بين العاملين بوضوح
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	35.75	يهتم البنك بمشاركة العاملين فيوضع الخطط والسياسات

أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	42.50	يقدم البنك حوافز للعاملين الذين يسهمون في تنمية وتطوير العمل
-------	---	---	-------	-------	--

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن كل عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يعني أنه يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي لتلك العبارات التي بها فروق معنوية نجد أن غالبيتها تميل اجاباتها نحو الموافقة عليها ونستنتج من ذلك أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين .

الجدول رقم (11) اختبار مربع كاي لعبارات محور الميزة التنافسية

التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	العبارة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	18.60	يقدم البنك خدماته بصورة متفردة نالت رضا وإعجاب العملاء
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	52.75	عند تقديم خدماته يهتم البنك بالموصفات المطلوبة من قبل العملاء
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	26.60	يقدم البنك خدماته للعملاء بتكاليف أقل من المنافسين
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	30.25	تتواءم أنشطة البنك وخدماته مع متطلبات البيئة الخارجية
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	29	تقديم البنك لخدماته بتكاليف أقل ساعدته على تقليل المخاطر المرتبطة بالعملاء
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	31.25	يعمل البنك على الإستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	50.50	يشجع البنك على ثقافة التأثير المتبادل بين العاملين

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن كل عبارات محور الميزة التنافسية قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يعني أنه يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي لتلك العبارات التي بها فروق معنوية نجد أن غالبيتها تميل اجاباتها نحو الموافقة عليها ونستنتج من ذلك أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين .

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج: قدم الباحث مجموعة من النتائج منها :

1. يهتم البنك بتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة باستمرار
2. ساهمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الكثير من الخطوات الإدارية لإنجاز المهام
3. يهتم البنك بمشاركة العاملين فيوضع الخطط والسياسات .
4. يقدم البنك حوافز للعاملين الذين يساهمون في تنمية وتطوير العمل .
5. يقدم البنك خدماته بصورة متفردة نالت رضا وإعجاب العملاء .
6. يقدم البنك خدماته للعملاء بتكاليف أقل من المنافسين .
7. تتواءم أنشطة البنك وخدماته مع متطلبات البيئة الخارجية
8. يعمل البنك على الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة .

ثانياً: التوصيات: على ضوء ماتوصل إليه الباحث يوصي بالآتي :

1. العمل على مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية بصورة مستمرة من أجل المحافظة على وضع تنافسي ممتاز .
2. على إدارة البنوك تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية للاستفادة المثلى من نتائجه المتمثلة في تقليل خطوات إنجاز المهام .
3. عند التفكير والبدء في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من إشراك العاملين في كافة مراحلها وبرامجه لضمان نجاحه .
4. يتطلب تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يساهمون في تطوير العمل .
5. عند تقطيم البنك لخدماته لابد من مراعاة أدواق ورغبات العملاء والعمل على تحقيقها بشكل يفوق خدمات المنافسين .
6. عند تقديم الخدمات يجب التعرف على تكاليف المنافسين لتقديم خدمات أقل من تكاليفهم .
7. يجب على إدارة البنوك عند تقديم خدماتها ضرورة دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمهددات المحيطة بها.
8. التأكيد على ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة عند تقديم الخدمات

المراجع والمصادر:

أولاً : المراجع العربية:

1. الغالي، طاهر إدريس، وائل محمد، (2009)، الإدارة الإستراتيجية منظور ومنهج متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
2. الحميدي مفلح راتب، (2016) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، عمان دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
3. الخفيري محمد أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية مصر، الطبعة الأولى
4. الصالح السلطان فهد، (2002)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالدة .
5. عاطف زاهر عبد الرحيم، (2011) الهيكل التنظيمي لمنظمة الهندرة – عمان دار الراجحة.
6. عقيلي عمرو وصفي، (2009)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
7. مصطفى، أبوبكر، (2016)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية –الدار الجامعية الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. Maicl Porter La,Vantage Concurrentiel devianceses Concurrentet
maintenier Savane Dound ,paris,1999,p08
2. Kolter Philip, Bernard, et dephinemanceaum Management Markting
3. 11emeedition peas.....Paris ,France2004 ,p265

ثالثاً: الأوراق العلمية والمجلات:

1. القضاة، حامد عبد الله وآخرون، نموذج هندرة لعملية إتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، الأردن – الجامعة الأردنية – مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد 43 ملحق 2
2. العتيبي سعد، الحمال راشد، (2004)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة. المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود 2004م، ص 6.
3. حنا، أحلام، (2012)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتميز الموارد البشرية، مجلة اقتصادية وإدارية العدد 12.
4. عبد العزيز سلمى أحمد الحاج، (2017)، تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة التشبيد بولاية الخرطوم السودان رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الدراسات العليا – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017م.
5. عمر أيمن، (2003)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير الأداء بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة جامعة الزقازيق.
6. محمد بن محمد (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعيار الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال .

7. ممدوح مصطفى إسماعيل، (2006)، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مج 63 ع 1.
8. فؤاد الشيخ، فادي بدوي، (2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني دورية الإدارة العامة مجلد44، عدد 2004م.
9. يوسف نادية، (2010)، درجة إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، فلسطين 2010م، ص22.