

أ نموذج مقترح لإعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في وزارة الشباب والرياضة العراقية: دراسة تحليلية تنظيمية

إياد محمد صالح

م.د. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الإمام جعفر الصادق، العراق
cioci996@gmail.com

الملخص

في ظل التحولات الإدارية العالمية المتسارعة، أصبح تطبيق مفهوم إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) ضرورة ملحة للمؤسسات الحكومية لمواكبة التطورات وتحقيق التنافسية. يهدف هذا البحث إلى تصميم نموذج مقترح لإعادة هندسة الأعمال في وزارة الشباب والرياضة العراقية لمعالجة التضخم غير المبرر للهيكل التنظيمي وتحديث مساراتها الإدارية. المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة والتصميم التنظيمي)، مستنداً إلى الملاحظة والمشاركة الميدانية للباحث على مدى 15 عاماً في دوائر الوزارة، إضافة إلى تحليل التقارير الدورية والاستراتيجيات المؤسسية في ضوء نظرية النظم الإدارية. النتائج: أظهرت التحليلات أن النظم الإدارية الحالية للوزارة تعاني من الأداء التنظيمي الضعيف والبيروقراطية، مما يضعف فاعلية مخرجاتها. تم بناء نموذج مقترح يعتمد على (نظام الإدارة الأفقية)، تضمن دمج وإلغاء بعض الدوائر (مثل إلغاء دائرة الشؤون الهندسية ودوائر الأقاليم)، واستحداث مديريات جديدة (كمديرية رعاية الموهوبين والمكتب الاستشاري) لتعزيز اللامركزية وسرعة اتخاذ القرار. التوصيات: يوصي البحث بضرورة تبني الأنموذج المقترح، والتحول نحو الهياكل الأفقية، وإجراء تقييمات دورية مستمرة لضمان تحقيق الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الأعمال، الهندرة، وزارة الشباب والرياضة العراقية، الهيكل التنظيمي، التطوير المؤسسي.

A proposed model for business process reengineering (BPR) in the Iraqi Ministry of Youth and Sports: An organizational analytical study

Eyad Mohammed Saleh

College of Physical Education and Sports Sciences, Imam Jaafar Al-Sadiq University, Iraq
cioci996@gmail.com

Abstract

Amid rapid global administrative transformations, the application of Business Process Reengineering (BPR) has become an urgent necessity for government institutions to keep pace with developments and achieve competitiveness. This research aims to design a proposed model for BPR in the Iraqi Ministry of Youth and Sports to address Unjustified inflation of the organizational structure and modernize its organizational structures.

Methodology : The research adopted a descriptive-analytical approach (case study and organizational design), relying on the researcher's 15 years of field observation in the Ministry's departments, in addition to analyzing periodic reports and institutional strategies in light of systems theory.

Results : The analysis revealed that the current administrative systems suffer from bureaucracy and redundancy, weakening the effectiveness of its outputs. A proposed model based on a "flat management system" was developed, which included merging and eliminating certain departments (e.g., eliminating the Engineering Affairs Department) and creating new ones (such as the Talent Care Directorate and the Advisory Bureau) to enhance decentralization and speed up decision-making.

Conclusions & Recommendations : The research recommends adopting the proposed model, shifting towards flat organizational structures, and conducting continuous periodic evaluations to ensure comprehensive quality.

Keywords: Business Process Reengineering, BPR, Iraqi Ministry of Youth and Sports, Organizational Structure, Institutional Development.

1. المقدمة

لقد أصبح الفكر الإداري في دول العالم مرتبطاً بالحدثة والتقدم، وتقرأ الأحداث المستقبلية في خضم السباق على التنافس وتحقيق التفوق المستمر (وصفي، 2001). وفي ظل الثورة المعلوماتية، لم يعد بالإمكان إحداث تحسينات في أداء المؤسسات عبر تغييرات هامشية، بل يتطلب الأمر تغييرات جذرية وشاملة وفقاً لمتطلبات الجودة (عليوة، 2004). من هذا المنطلق، يُعد مفهوم إعادة هندسة الأعمال أو (الهندرة) من أهم المداخل الإدارية الحديثة لإحداث طفرات فائقة في معايير الأداء كالتكلفة، والسرعة، والجودة (Champy, 1993 & Hammer). ويستند البحث إلى نظرية النظم الإدارية التي تعتبر المؤسسة "نظماً مفتوحاً" يتفاعل مع البيئة الخارجية (Carlisle, 1973). وتُعرف الهندرة بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات فائقة" (محمد، 2012). وتتطلب الهندرة الالتزام بمبادئ أساسية منها: دمج الوظائف، خفض المستويات الإدارية، والربط بين المركزية واللامركزية (الصيرفي، 2009).

2. أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من جانبين رئيسيين:

- الأهمية العلمية: يساهم البحث في إثراء المكتبة العربية والمحلية بنموذج تطبيقي حديث يربط بين نظريات الإدارة الأفقية (المدرسة اليابانية) ومبادئ إعادة هندسة الأعمال (منيف، 1998).
- الأهمية العملية: تكمن في كون البحث محاولة جادة للانتقال بالوزارة من بيئة "المؤسسات المتدهورة" تنظيمياً إلى بيئة قادرة على التنافس وتحقيق الجودة، عبر اقتراح هيكل يعتمد الإدارة الأفقية وتفعيل اللامركزية وتخليص الوزارة من الأعباء التشغيلية غير المتخصصة (Taylor, 2000 & Russell).

3. مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث من خلال العمل الميداني الممتد لعقد ونصف في وزارة الشباب والرياضة، حيث لوحظ أن العمليات الإدارية الحالية لم تحقق المستوى الأدنى من الأهداف المحددة بقانونها (ابن صالح، 2003). وتحدد مشكلة البحث الحالية في النقاط الدقيقة الآتية:

- التضخم غير المبرر للهيكل التنظيمي والتوسع العمودي والأفقي في التشكيلات الإدارية.
- الأداء التنظيمي الضعيف الذي نتج عنه تقليص نسبة المستفيدين والمستفيدين فعلياً من برامج الوزارة إلى أقل من 10%.
- عدم كفاءة خطوط الاتصالات بين الإدارات وتشتت القرار بسبب تعدد المستويات البيروقراطية.
- التقاطعات والازدواجية في أداء المهام، مما يستنزف الموارد المالية والبشرية بعيداً عن الفئة المستهدفة.

4. أهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تصميم نموذج متكامل لإعادة هندسة الأعمال في وزارة الشباب والرياضة العراقية، بهدف تحسين مخرجاتها كجهة تربوية واجتماعية تعنى بالشباب، من خلال القضاء على البيروقراطية وتغيير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات الحداثة (Bergeron, 1998 & Raymond).

5. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تناولت عدة دراسات سابقة مفهوم الهندرة وتطبيقها في قطاعات مختلفة:

كدراسة (صباح، 2012) التي ركزت على القطاع المصرفي.

ودراسة (عثمان وفاضل، 2013) في مجال التعليم الجامعي.

دراسة (العلي، 2013) في مؤسسات التعليم العالي.

ويشير الباحث الى وجود فجوة بحثية هي انه على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الهندرة، فإن الفجوة البحثية التي وجدها الباحث تكمن في ندرة أو انعدام الدراسات السابقة التي طبقت مفهوم (الهندرة) بشكل مباشر على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية الخاصة بالوزارات الشبابية والرياضية في العراق. وهذا ما يمنح البحث الحالي أصالته من خلال تقديم أنموذج هيكلي مخصص لمعالجة مشكلات التضخم التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة تحديداً.

6. العناصر الإدارية والهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الشباب والرياضة

قبل الشروع في إعادة الهندسة، لابد من فهم المكونات الإدارية الحالية للوزارة محل الدراسة، والتي تتكون هيكلياً من:

- المستويات القيادية العليا: وتشمل مستشاري الوزير ووكيلي الوزارة.
- الدوائر التخصصية والمساندة: وتتضمن دائرة الشؤون الهندسية، دائرة الاستثمار، دائرة الطب الرياضي، ودائرة الدراسات وتطوير الملاكات.
- الدوائر الإدارية والمالية: وتتألف من دوائر منفصلة تتمثل في الدائرة القانونية، الدائرة الإدارية، والدائرة المالية.
- دوائر المحافظات والأقاليم: وتضم دائرة ثقافة الشباب، شؤون الأقاليم، والرعاية العلمية، والتي تعتمد في آلياتها على المركزية الإدارية.

7. منهجية البحث وإجراءاته

اعتمد البحث على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة التحليلية والتصميم المؤسسي. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة المشكلة؛ إذ لا يقتصر على وصف الواقع الإداري الحالي، بل يتعداه إلى تحليل العمليات والنظم الإدارية القائمة لتشخيص مكامن الخلل بأسلوب علمي، ومن ثم ابتكار وبناء أنموذج هيكلي جديد.

مجتمع وعينة ومصادر بيانات البحث:

نظراً لكون البحث يستهدف هندسة العمليات الكلية للوزارة كمنظومة متكاملة، لم يقتصر الباحث على عينة بشرية تقليدية، بل تنوعت مصادر جمع البيانات والأسس المعلوماتية لتشمل:

- المصادر الأولية (المعايشة الميدانية): استند الباحث بشكل أساسي إلى أسلوب "الملاحظة بالمشاركة" المعتمدة على خبرته الميدانية العميقة والمتراكمة من خلال عمله المتواصل في دوائر وأقسام وزارة الشباب والرياضة لمدة (15) عاماً). أتاحت هذه المعايشة فهماً دقيقاً للعمليات التشغيلية، وآليات صنع القرار، وحركة المعاملات والإجراءات اليومية.
- المصادر الثانوية (الوثائق الرسمية): تم إجراء مسح وتحليل استقصائي للبيانات المستمدة من:
 - التقارير الدورية الرسمية ومحاضر الاجتماعات التقييمية لدوائر الوزارة.

- الاستراتيجيات والخطط المؤسسية الموضوعية من قبل "قسم التخطيط" في الوزارة.

- الهياكل التنظيمية وقوانين الوزارة النافذة لتحديد التقاطعات، والازدواجية، والتداخلات في الصلاحيات.

الإطار النظري الموجه لتصميم النموذج:

لتصميم النموذج المقترح، استند البحث إلى تألف منهجي بين ثلاث نظريات علمية لتوجيه عملية التغيير الإداري:

- أولاً: نظرية النظم: تم التعامل مع وزارة الشباب والرياضة بوصفها "نظاماً مفتوحاً" (Open System) يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية (شريحة الشباب، المؤسسات الحكومية، منظمات المجتمع المدني، والأسواق الرياضية). وبناءً على معطيات المخرجات الحالية، تم تصنيف الوزارة ضمن "المؤسسات المتدهورة" - وهي المنظمات التي تفتقر للقدرة التنافسية الحقيقية مع نظيراتها العالمية لعدم مواكبتها التطورات الحديثة، مما يبرر الحاجة لتدخل جذري شامل وليس مجرد تحسينات هامشية.
- ثانياً: نظرية إعادة هندسة الأعمال (الهندرة): تم توظيف هذه النظرية لنسف العمليات الإدارية المعقدة والبدء من نقطة الصفر، مع التركيز على "القيمة المضافة" للمخرجات. تم قياس نجاح العمليات بمدى قدرتها على تقديم خدمة تنافسية سريعة وبأقل كلفة، وليس بمجرد الالتزام بالروتين الوظيفي.
- ثالثاً: نظريات صنع القرار الديمقراطي: تم تصميم النموذج ليضمن مشاركة واسعة وفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، متجاوزاً الأساليب الكلاسيكية (كالاستبانات الشكلية أو الاجتماعات الروتينية) نحو توزيع حقيقي للمسؤولية في تنفيذ القرارات.

أسس بناء النموذج المقترح وفق المدرسة اليابانية:

تأسيساً على ما سبق، استعان الباحث في بناء النموذج الإداري الجديد بفكر "الإدارة اليابانية" (نظرية الإدارة الأفقية)، والتي تركز على ثلاثة أعمدة رئيسية: (الثقة، المهارة، الاحترام). وقد تم تضمين هذه المراكز في الهيكل الجديد عبر الآليات الآتية:

1. العمل الفرقي والجماعي: التحول من الفردية والتقسيم الهرمي الحاد إلى فرق العمل المدمجة والمتعاونة.
2. الرقابة الذاتية واللامركزية: تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات الرقابة على إنجازاتهم بشكل مباشر، مما يساهم في تقليل المستويات الإدارية الوسطى وتسريع الإنجاز.
3. المهارة المتعددة: عدم حصر الموظف في تخصص دقيق وضيق يحد من إنتاجيته، بل بناء مسارات لتطوير مهارات متعددة تضمن المرونة العالية في سد الشواغل وإنجاز المهام المتداخلة.
4. الترقية المبنية على الابتكار: ربط التقدم الوظيفي بالقدرة على الإبداع وإضافة قيمة حقيقية للعمل، مع توفير التحفيز اللازم لتحقيق الأمن الوظيفي ورفع مستوى الولاء المؤسسي.

الإجراءات التطبيقية للتصميم:

بناءً على المنهجية السابقة، تمت ترجمة النظريات إلى خطوات إجرائية حاسمة شملت:

- عمليات الحذف والتصفية: إلغاء الدوائر غير المتخصصة التي لا تخدم الأهداف الجوهرية للوزارة ونقل مهامها لوزارات الاختصاص.
- عمليات الدمج: توحيد الإدارات والأقسام ذات المهام المساندة أو المتقاطعة للحد من الترهل الإداري ونشتت القرارات.
- عمليات الاستحداث والتطوير: بناء كيانات هيكلية حديثة تواكب الحداثة (مثل المكتب الاستشاري المستقل، ومديرية رعاية الموهوبين) لتفعيل الجانب العلمي وتقليل الفجوة بين التخطيط المركزي والتنفيذ الميداني اللامركزي.

8. عرض ومناقشة النتائج (Discussion & Results)

التشخيص والتحليل العلمي لواقع المؤسسة:

كشف تحليل الهياكل التنظيمية للوزارة عن ترهل وبيروقراطية وتوسع غير مبرر في التشكيلات الإدارية، مما أدى إلى تشتت القرار وضعف تغطية الأهداف، حيث بلغت نسبة المستهدفين من برامج الوزارة أقل من 10% من شباب العراق. هذا يصنف الوزارة ضمن "المؤسسات المتدهورة" تنافسياً وفق مقاييس الهندرة.

النموذج المقترح (إعادة هندسة الهيكل التنظيمي):

لتجاوز هذه الإخفاقات، صمم الباحث نموذجاً يستند إلى الحذف، الدمج، والاستحداث. وقد تم صياغة هذه التغييرات في شكل جداول تحليلية لتوضيح الفروق الجوهرية.

الجدول (1): مصفوفة هندسة العمليات والهياكل في النموذج المقترح

الإجراء الهندسي (Action)	الوحدة الدائرة في الهيكل القديم	البديل في النموذج المقترح	المبرر الإداري (وفق نظرية الهندرة)
إلغاء ودمج	مستشاري وكلي الوزير	وكيل ومستشار وزارة واحد لكل منهما	تقليص المستويات الإدارية، وتسريع اتخاذ القرار الأفقي.
إلغاء وتحويل	دائرة الشؤون الهندسية / الاستثمار	نقل المهام لوزارات الإعمار والبلديات / هيئة الاستثمار	التخلص من العمليات الخارجة عن التخصص الأساسي للوزارة (الشباب).
استحداث	(غير موجود سابقاً)	المكتب الاستشاري	تقديم استشارات استباقية (لجان دكتوراه) لربط المركزية بالخبرة.
إحلال وتحديث	دائرة الدراسات وتطوير الملاكات	مديرية البحث والتطوير	التركيز على التخطيط الاستراتيجي ورصد البيانات (المرصد الشبابي).
دمج	الدائرة القانونية، الإدارية، المالية	مديرية الشؤون الإدارية	دمج العمليات المتشابهة لخفض التكلفة ومنع التكرار المكتبي.
لامركزية الأداء	دوائر ثقافة الشباب / شؤون الأقاليم / الرعاية العلمية	مديرية رعاية الموهوبين / مديرية مراكز الشباب (توزع مناطقياً)	تحويل العمل من المركز إلى الأطراف (اللامركزية) لزيادة الاحتكاك المباشر بالشباب.
نقل اختصاص	دائرة الطب الرياضي	تُحال إلى وزارة الصحة	تحويل المسؤولية لجهة الاختصاص لضمان جودة المخرجات الفنية.

التحليل التشخيصي لواقع النظم والعمليات:

من خلال مطابقة نظريات الإدارة الحديثة على واقع الأعمال في دوائر وأقسام الوزارة، أسفرت عملية التشخيص عن تحديد فجوات هيكلية وعملياتية عميقة، يمكن تحليلها في المحاور الآتية:

- الترهل والتضخم الهيكلي: أظهرت مخططات الهيكل التنظيمي الحالي وجود توسع أفقي وعمودي غير مبرر في التشكيلات الإدارية (دوائر، أقسام، شعب)، مما أدى إلى تقاطعات في الصلاحيات وتكرار في أداء المهام. هذا التضخم استنزف الموارد المالية والبشرية في تسيير الشؤون الإدارية بدلاً من توجيهها لخدمة الفئة المستهدفة.
- الاختناقات البيروقراطية وضعف المخرجات: أدى تعدد المستويات الإدارية إلى تشتت القرار وبطء الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية. وقد انعكس ذلك كمياً في مؤشرات الأداء، حيث إن نسبة المستهدفين والمستفيدين فعلياً من برامج الوزارة (الشبابية، الرياضية، الفنية) لا تتجاوز (10%) من إجمالي شريحة الشباب في العراق.
- فقدان الميزة التنافسية: وفقاً لتصنيفات نظرية (الهندرة)، فإن العجز عن تحقيق الحد الأدنى من الأهداف الاستراتيجية يضع النظام الإداري للوزارة الحالية في مرتبة "المؤسسات المتدهورة"، وهي المؤسسات التي تفقد بوصلة التنافس مع نظيراتها الإقليمية والدولية (كالتجارب في الصين وأمريكا) بسبب جمود آلياتها.

فلسفة التصميم للأنموذج المقترح:

لإحداث طفرة هائلة في معدلات الأداء والتخلص من حالة التدهور، استند الباحث في بناء الأنموذج الجديد إلى مبادئ الهندسة والمدرسة اليابانية (الإدارة الأفقية). ولم يقتصر التغيير على إعادة رسم المربعات في الهيكل التنظيمي، بل استهدفت هندسة (مسارات العمل) من خلال الآتي:

أولاً: التركيز على العمليات الجوهرية وإلغاء الزوائد:

من أهم مبادئ الهندسة الاستغناء عن الخطوات والكيانات التي لا تضيف قيمة للزبون (الشباب والرياضيين). وبناءً عليه، تمت مناقشة هندسة الحذف والتحويل للدوائر الآتية:

- حذف دوائر غير تخصصية: تم إلغاء دائرة (الشؤون الهندسية والاستثمار) وإحالة مهامها إلى وزارات الاختصاص (الإعمار والبلديات وهيئة الاستثمار)، وكذلك إحالة دائرة (الطب الرياضي) إلى وزارة الصحة. إن هذا التحول الاستراتيجي يضمن تخلص الوزارة من الأعباء التشغيلية التي تقع خارج تخصصها الأساسي، لتوجه كامل طاقتها نحو التنمية الشبابية والرياضية.

ثانياً: التحول نحو الهيكل الأفقي وتقليص المستويات الإدارية:

تمت إعادة صياغة القيادة العليا والمتوسطة للقضاء على حجب المعلومات وتسريع وتيرة صنع القرار:

- دمج المناصب العليا: تم إلغاء درجات "مستشاري الوزير" و"وكيلي الوزير" واستبدالها بدرجة (وكيل وزارة) واحد لشؤون الإدارة، و(مستشار وزارة) واحد للشؤون الفنية.
- استحداث المكتب الاستشاري: يمثل هذا المكتب "العقل الاستراتيجي" للوزارة، ويتألف من حملة شهادة الدكتوراه حصراً. يهدف هذا الكيان إلى فصل العمليات التشغيلية اليومية عن عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات العامة، مما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية رصينة بعيداً عن ضغوط العمل الروتيني.

ثالثاً: التكامل العملياتي واللامركزية:

عالج الأنموذج المقترح الفجوة الواسعة بين (مقر الوزارة) ومراكز تقديم الخدمة في (المحافظات) من خلال مبدأ الدمج والاستحداث:

- إلغاء مديريات الشباب في المحافظات: والتي كانت تمثل حلقة بيروقراطية مستهلكة للوقت، واستحداث (مديريات مراكز الشباب) مقسمة لأربع مناطق جغرافية (الوسطى، الجنوبية، الفرات الأوسط، الشمالية) مقرها الوزارة.
- استحداث (مراكز رعاية الموهوبين): تمثل هذه المراكز في المحافظات التطبيق الفعلي لمبدأ اللامركزية. حيث دُمجت (وحدات الرعاية العلمية، والثقافية، والرياضية) تحت سقف مركز واحد يتمتع بالصلاحيات والمرونة لتنفيذ البرامج مباشرة. هذا الدمج يقضي على تشتت الجهود ويوفر بيئة حاضنة متكاملة للشباب الموهوب.

رابعاً: انعكاسات الأنموذج المقترح على معايير الأداء:

إن تطبيق هذا الأنموذج المُنهَدَر سيعكس بشكل إيجابي ومباشر على الأبعاد الأربعة لمعايير الأداء الحاسمة (التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة) كما حددها: (Hammer & Champy, 1993)

1. السرعة: من خلال إلغاء الحلقات الإدارية الوسيطة وتبني تكنولوجيا المعلومات للمتابعة المباشرة، ستتقلص دورة اتخاذ القرار وتنفيذ البرامج بشكل جذري.
2. التكلفة: يؤدي دمج الدوائر الإدارية والمالية والقانونية في (مديرية الشؤون الإدارية) وإلغاء التقاطعات الوظيفية إلى تخفيض هائل في النفقات التشغيلية للمؤسسة.
3. الجودة والخدمة: من خلال تفويض الصلاحيات (اللامركزية) ومنح مدراء مراكز الشباب ومراكز رعاية الموهوبين الاستقلالية والمخصصات المالية التحفيزية (15% و20%)، يتحول الموظف من مجرد "منفذ أوامر" إلى صانع قرار

ميداني (وفق مبدأ الرقابة الذاتية اليابانية)، مما يرفع من جودة البرامج المقدمة للشباب ويزيد من مساحة الاستهداف المجتمعي.

خلاصة المناقشة: يُثبت التحليل أن النموذج المقترح لا يمثل مجرد "ترقيع" للهيكل الحالي، بل هو إعادة تصميم جذري ينقل وزارة الشباب والرياضة من بيئة وظيفية تركز على "الإجراء" إلى بيئة عملياتية تركز على "النتيجة"، مما يهيئها لاستعادة دورها الريادي وصناعة مخرجات قادرة على التنافس محلياً ودولياً.

9. الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. الهيكل الإداري الحالي لوزارة الشباب والرياضة يعاني من تعقيد يعيق التنافسية، مما يضعها في خانة "المؤسسات المتدهورة".
2. تطبيق أسلوب الإدارة الأفقية وإلغاء دوائر غير متخصصة (الهندسية، الطبية، الاستثمار) سيسهم في التركيز على رعاية الشباب والموهوبين.
3. النموذج المقترح كفيل بإحداث طفرة فائقة في الأداء التشغيلي للوزارة من خلال دمج الوظائف وتقليص الهرم الإداري.

التوصيات:

1. الشروع الفوري بتبني وتطبيق نموذج إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) المقترح في دوائر الوزارة.
2. اعتماد التقويم المستمر للأعمال وفق مؤشرات الهندرة لضمان بقاء المؤسسة في دائرة "المؤسسات المتفوقة" وتفادي التدهور المستقبلي.
3. تفعيل الأنظمة التقنية (تكنولوجيا المعلومات) لربط المراكز في المحافظات مع الإدارات العليا لضمان سرعة تدفق البيانات.

10. المصادر

المصادر باللغة العربية:

1. ابن صالح، أحمد. (2003). المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
2. الدوري، زكريا، وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة: المفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. السالم، مؤيد سعيد. (2014). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الصيرفي، محمد. (2009). هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
5. الطائي، محمد عبد حسين. (2018). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. العلي، إباد. (2013). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة دمشق، 29(1).
7. صباح، نور. (2012). إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في تعظيم القيمة المستدامة للمصارف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
8. عثمان، حسان، وفاضل، انتصار. (2013). إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي: الكلية التقنية الموصل. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 21(3).
9. عليوة، سيد. (2004). برنامج الهندسة الإدارية. مكتبة جزيرة الورد.
10. محمد، إسماعيل. (2012). التحليل الاستراتيجي لإعادة هندسة العمليات (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر والتوزيع.

11. منيف، إبراهيم. (1998). الإدارة العامة اليابان. مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
12. وصفي، عمر. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع.
13. ياسين، سعد غالب. (2015). الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات: مدخل معاصر. دار اليازوري العلمية.
المصادر باللغة الأجنبية:
14. Al-Mashari, M & ,Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors .Business Process Management Journal 112-87 ,(1)5.
15. Carlisle, H. M. (1973). Situational management: A contingency approach to leadership. AMACOM.
16. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business Press.
17. Hammer, M & ,Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business18.
18. Peppard, J & ,Rowland, P. (1995). The essence of business process re-engineering. Prentice Hall19.
19. Raymond, L & ,Bergeron, F. (1998). Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian context .Journal of Small Business Management20 .85-72 ,(1)36.
20. Russell, R. S & ,Taylor, B. W. (2000). Operations management (3rd ed.). Prentice Hall.