- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون.
- الرفع من لا مركزية القرار وهامش الاستقلالية.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
- الاستغناء عن القيود الرقابية.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأرائهم.

مراحل عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالمنظمات[1]:

تمر بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل:-

أ- المرحلة الأولى: التحضير:

١- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.

٢- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.

٣- إعداد خطة العمل التفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال شرح:-

---

(١) توفيق محمد، تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"، طبعة غير معلومة، جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢، ص ٢١١.

عرفان تامر، مشكلات تقييم المشروعات من أجل الخصخصة ومخاطر الاستثمار، رسالة للحصول على درجة الماجستير، اقتصاد، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ص٢٢-٢٦.

- أسباب إعادة هندسة العمليات والحاجة إليها.
- النتائج المستهدفة من هذه العملية.
- دور العاملين في هذه العملية ومدى فعاليتهم في التنفيذ.

ب- المرحلة الثانية : التحديد :

ويتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة ومستوى الأداء والقيمة المضافة.

١- تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم ودرجة رضائهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها.
٢- قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها وتكاليفها.
٣- تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.
٤- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية .
٥- تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.
٦- الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط وحدود المسؤوليات المرتبطة به .
٧- تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة والاستفادة السريعة من نتائجها.

ج- المرحلة الثالثة: الرؤية:

تهدف هذه المرحلة إلى توافق تصميمات العمليات وإمكانية تطبيقها بالواقع العملي.

١- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات ولابد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.
٢- تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انتظار المخرجات والنتائج.
٣- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.
٤- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
٥- تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة مالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها.

٦- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة وعملائها وأيضا وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.

٧- محاولة التوافق بين التصور السابق والواقع العملي .

٨- الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية وربما لكل نشاط على حدة.

د- المرحلة الرابعة: الحل:

١- التصميم الفني:

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة

٢- التصميم الاجتماعي:

يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقيات والتكوينات.

هـ- المرحلة الخامسة : التحول

مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي.

١- ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.

٢- إعادة تأهيل العاملين وتكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.

٣- التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع العملاء والموردين للمؤسسة.

٤- محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة كل أجزاء النظام وخاصة الوظائف المدمجة.

وأخيرا لتحقيق هدف إعادة هندسة الأعمال الإدارية الشاملة بكفاءة وفعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام لتصحيح الأخطاء وأن يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.