



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

## دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

دراسة ميدانية بدائرة حمام دباغ - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ

د. فوزية زنقوفي

إنجاز الطالبة

ذكري بابوري

السنة الجامعية: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ

لَا عِلْمَ لَنَا

إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٢٢)

## شكر وتقدير

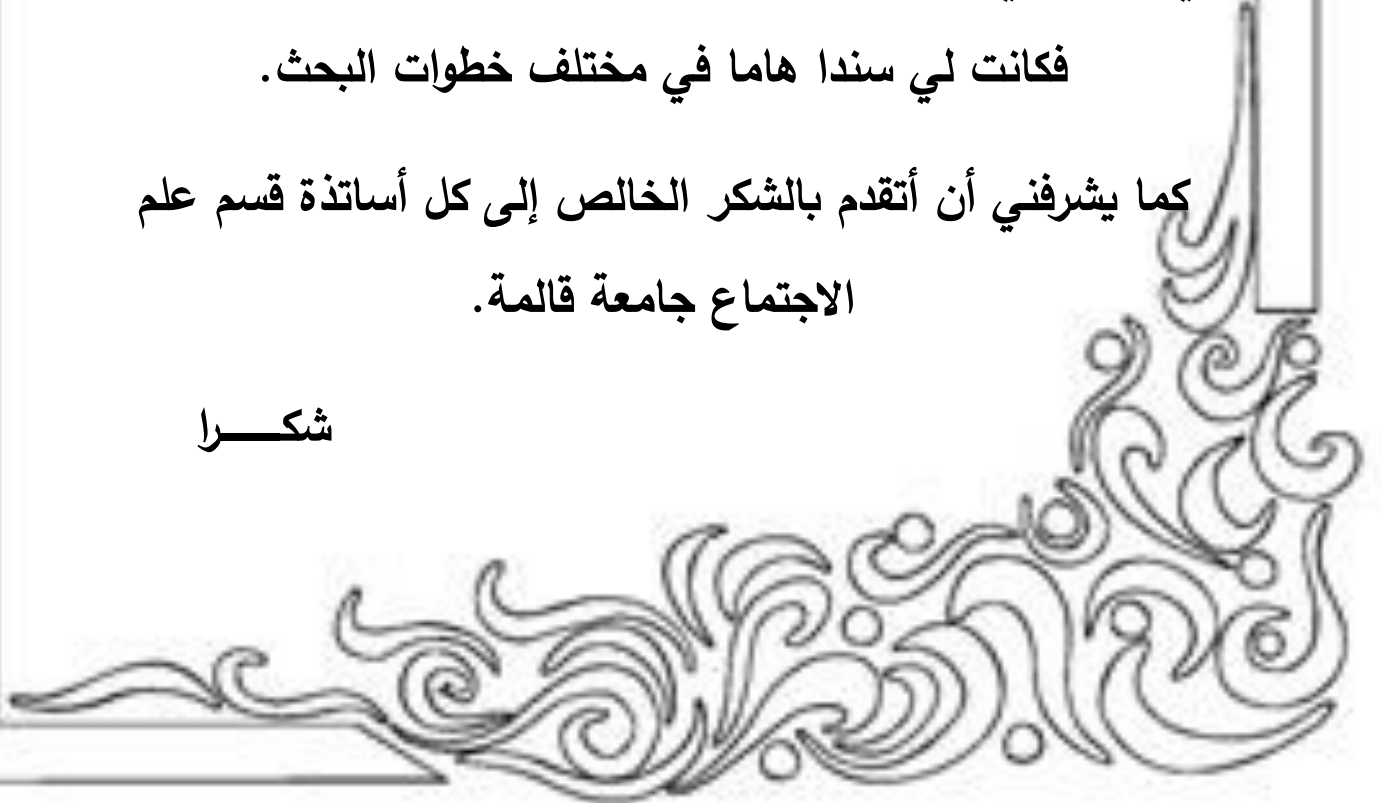
الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين، ونشكره شكر التوابين  
المنيبين، ونستغفره من كل ذنب عظيم، نصلي ألف صلاة وتسليم  
على أشرف المرسلين سيدنا محمد النبي الكريم.

أما بعد:

بدءا ببدء فإن الشكر لله أولا وله تعود خاتمة الأمور، على أن وفقنا  
لإتمام هذا العمل، ثم أتوجه بالشكر للأستاذة الفاضلة الدكتورة  
"زنقوفي فوزية" على كل المجهودات والنصائح والإرشادات القيمة  
التي بذلتها في الإشراف على هذا العمل المتواضع سعيا منها لإثرائه،  
فكانت لي سندا هاما في مختلف خطوات البحث.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم علم  
الاجتماع جامعة قالمة.

شكرا



## الإهداء

إلى من أثار لي سبيل العلم والمعرفة، إلى من عاش حلما  
ليراني فيما أنا عليه، إلى قدوتي في الحياة، أبي الغالي  
إلى صاحبة القلب الطيب، إلى شمعة دربي وزينة حياتي،  
أمي الغالية  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو  
بعيد.

## محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة .....	أ
فهرس الجداول.....	هـ
فهرس الأشكال .....	ز
مقدمة.....	01
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة</b>	
أولاً: الإشكالية.....	05
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	08
ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.....	08
1. الدور.....	08
2. الأعمال الإلكترونية.....	10
3. الإعادة.....	12
4. الهندسة.....	12
5. العمليات.....	13
6. العمليات الإدارية.....	14
7. إعادة هندسة العمليات الإدارية.....	16
8. العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والمفاهيم الإدارية الأخرى.....	19
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	23
1. مجالات الدراسة.....	23
2. المنهج المستخدم.....	26
3. تقنيات البحث الميداني.....	27
خامساً الدراسات السابقة.....	30
1. الدراسة الأولى.....	30
2. الدراسة الثانية.....	32
3. الدراسة الثالثة.....	34

4. الدراسة الرابعة..... 37
5. الدراسة الخامسة..... 38
6. الدراسة السادسة ..... 40
7. الدراسة السابعة..... 42

### الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

#### أولاً: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية..... 46

1. مدخل الثقافة التنظيمية..... 46
2. مدخل الابتكار والتجديد (الأفكار والابتكارات المستحدثة)..... 50
3. مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية ..... 55
4. مدخل الإدارة المعاصرة ..... 58
5. مدخل الإدارة الإلكترونية..... 60

#### ثانياً: المداخل النظرية المفسرة للهندرة..... 64

1. مدخل النظم..... 64
2. المدخل الموقفي ..... 68
3. المدخل الهيكلي..... 73
4. مدخل التغيير التنظيمي ..... 76
5. المدخل التكنولوجي ..... 80

### الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

#### أولاً: التحول من الأعمال التقليدية إلى استراتيجية الأعمال الإلكترونية..... 87

1. مؤسسات الأعمال والتحول إلى الرقمية..... 87
2. الانتقال إلى القواعد المستحدثة للأعمال الإلكترونية..... 92
3. الاختلافات بين الأعمال التقليدية واستراتيجية الأعمال الإلكترونية..... 99

#### ثانياً: الإجراءات التنفيذية للأعمال الإلكترونية..... 102

1. الخطوات المرحلية لتطور الأعمال الإلكترونية..... 102
2. ماهية الأعمال الإلكترونية..... 104
3. الأعمال الإلكترونية كمنهج حديثاً..... 107

4. الأعمال الإلكترونية هدف الإدارة الحديثة ..... 110
- ثالثا: النماذج المستحدثة للأعمال الإلكترونية..... 112
- رابعا الاعتبارات العملية لمكونات الأعمال الإلكترونية..... 115
1. توزيع البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية..... 115
2. المجالات المستهدفة للأعمال الإلكترونية..... 120
3. متطلبات ومستلزمات تبني الأعمال الإلكترونية..... 123

### الفصل الرابع الممارسات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- أولاً: الإطار العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 127
1. دواعي التحول إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية..... 127
2. تطور الهندسة الإدارية ضمن المداخل الإدارية الحديثة..... 129
3. تخطيط المنظمات وفق نماذج الهندرة..... 131
- ثانياً: المراحل المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 135
1. المنهجية الشاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 135
2. المراحل التنفيذية لمناهج الهندرة..... 137
3. خطوات تنظيم هندسة العمليات الإدارية..... 140
- ثالثاً: الجوانب التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 143
1. المستويات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 143
2. الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 148
3. . نظم أهداف المنظمات من إعادة هندسة العمليات الإدارية..... 151
- رابعا: الالتزامات التنفيذية لإعادة هندسة العمليات الإدارية..... 155
1. متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المنظمات..... 155
2. الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية..... 158
3. العوامل المحددة لنجاح أو فشل أسلوب الهندرة..... 160

### الفصل الخامس: دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

- أولاً: الدور الوظيفي للأعمال الإلكترونية في المنظمات..... 165
1. إدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية في المنظمات..... 165

167	2. فاعلية الأعمال الإلكترونية في بيئة عمل المنظمات
170	3. تكامل وظائف الأعمال الإلكترونية في المنظمات
172	ثانيا: تكنولوجيا المعلومات كمؤشر استراتيجي للتغيرات الإلكترونية والهندسية
172	1. المستجدات الطارئة في بيئة الأعمال الإلكترونية
175	2. إطار بنية الأعمال الإلكترونية في ضوء تكنولوجيا المعلومات
179	3. أهمية استخدام تقنية نظم المعلومات في المنظمات
181	4. مساهمة تقنية المعلومات في تطبيق الهندسة الإدارية
184	ثالثا: ديناميكية الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة
184	1. التحولات الوظيفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
188	2. انعكاسات الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية
193	3. دور مخرجات الأعمال الإلكترونية في عمليات الهندرة
198	رابعا: هندسة تطبيقات الأعمال الإلكترونية وتحدياتها
198	1. تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية
202	2. تحديات تطبيقات الأعمال الإلكترونية
<b>الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة</b>	
206	أولا: تحليل البيانات
241	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
241	1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
245	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
247	3. مناقشة النتائج في ضوء المداخل النظرية
251	ثالثا: النتائج العامة
252	رابعا: توصيات الدراسة
253	خاتمة
254	المراجع
278	الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	يوضح تلخيص أوجه الاختلاف بين هندسة العمليات والمفاهيم الأخرى.	01
88	يبين نقاط الضعف للمؤسسات المادية والرقمية	02
114	يبين مقارنة بين مبادئ ومفاهيم الأعمال التقليدية ومبادئ ومفاهيم نماذج الأعمال الإلكترونية الجديدة	03
117	يبين الفرق بين الأنترنت والإنترنت	04
136	يبين مناهج تطبيق الهندرة	05
150	يبين مقارنة بين الخصائص والمتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الأعمال مع نمط الهندسة الإدارية	06
154	يبين نظم أهداف المنظمات من إعادة الهندسة	07
193	يوضح تدخل الأعمال الإلكترونية في عمليات الهندرة	08
207	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن	09
209	يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	10
210	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية.	11
212	يبين كل ما يتعلق بالوسائل الجديدة للعمل	12
214	يوضح كل ما يتعلق باستخدامات الأنظمة الإلكترونية	13
216	يبين نوع الشبكات المستخدمة	14
217	يوضح اقتراحات لتغيير وتعديل وسائل العمل	15
219	يبين كل ما يتعلق باختلاف الأساليب	16
222	يبين كل ما يتعلق بالتميز في إنجاز الأعمال	17
223	يبين كيفية العمل على توفير الخدمات التي تتناسب واحتياجات ورغبات المواطنين	18

224	يبين اقتراحات لإنجاز العمل بصورة أكثر تنظيماً من أجل تحسين تقديم الخدمات	19
226	يبين كيفية مساعدة الأنظمة والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمة.	20
229	يبين كل ما يتعلق بالتغيرات في سلوكيات الموظفين.	21
232	يبين التقنيات والأجهزة التي ساعدت على السير الحسن لإنجاز الأعمال	22
234	كيفية تجسيد القدرة في استعمال الأساليب الجديدة للعمل	23
235	يبين كيفية تأثير الأعمال الإلكترونية على تحسين وظائف المؤسسة	24
237	يبين كيفية التخلص من الأعمال الروتينية من خلال الأساليب الجديدة	25
240	يبين اقتراحات لتطوير طريقة العمل وتحسين الأداء	26

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مقارنة بين نماذج الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال التقليدية	113
02	يبين نموذج Champy & Hammer لإعادة هندسة العمليات الإدارية	131
03	يبين نموذج Kobou & Gumasekaran لإعادة هندسة العمليات الإدارية	132
04	يبين نموذج Jong لإعادة هندسة العمليات الإدارية	134
05	يبين عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات	145
06	يبين عناصر نموذج إعادة هندسة الأعمال	146
07	يبين إدارة سلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية - قيادة - ابتكار - تعلم	165
08	يبين معمار الأعمال الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال الحديثة	199
09	دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الجنس	206
10	أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها	207
11	دائرة نسبية تبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	208
12	دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية.	210
13	دائرة نسبية توضح مدى الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل.	211
14	دائرة نسبية تبين مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية	213
15	دائرة نسبية توضح مدى التدريب والتكوين على استخدامات الأنظمة الإلكترونية	215
16	دائرة نسبية تبين مدى العمل بنظام الشبكات العالمية	216
17	دائرة نسبية توضح مدى اختلاف الأساليب الجديدة عن القديمة في إنجاز الأعمال	218
18	أعمدة بيانية توضح مساهمة الأساليب الجديدة في السير الحسن للعمل	220
19	دائرة نسبية توضح مدى تمكن المؤسسة من التميز في إنجاز الأعمال.	221
20	دائرة نسبية تبين مدى توفير المؤسسة الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين.	223

225	دائرة نسبية تبين مدى مساعدة نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمة	21
227	دائرة نسبة تبين مدى وجود تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين	22
227	أعمدة بيانية تبين كيفية تجسيد التنسيق والارتباط في الأعمال.	23
228	دائرة نسبية تبين مدى تغيير الأساليب الجديدة للعمل لسلوكات الموظفين	24
230	دائرة نسبية تبين مدى مساعدة الأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال بين الإدارات	25
231	أعمدة بيانية تبين كيفية مساعدة الأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال	26
233	دائرة نسبية توضح مدى قدرة المنظمة على استعمال الأساليب الجديدة في العمل	27
234	أعمدة بيانية توضح كيفية تجسيد القدرة في استعمال الأساليب الجديدة للعمل	28
236	أعمدة بيانية تبين مدى مساعدة الأساليب الجديدة للعمل في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية	29
238	دائرة نسبية تبين مدى وجود مشكلات وعراقيل عند إنجاز العمل.	30
239	دائرة نسبية تبين مدى حاجة الموظفين إلى التكوين المستمر في استعمال الأساليب الجديدة للعمل.	31

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصا في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة، تمثلت في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب إدخال الأعمال الإلكترونية المتطورة في أعمالها والتكيف معها ومع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور ومواكبة هذه التغيرات. وهو ما يفرض حتمية تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتطورات المستجدة في بيئة المنظمات والتي تتجاوز الأساليب والوسائل الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على التعامل مع ما أفرزته ثورة الأعمال الإلكترونية التقنية.

وفي الوقت الذي برز فيه مفهوم الأعمال الإلكترونية، بدأت الكثير من المنظمات في تبني الأعمال الإلكترونية من مختلف أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، من خلال بنيتها الشبكية المتميزة التي مكنت من إنجاز الأعمال والمعاملات والوظائف الإدارية بسرعة ودقة عالية، حيث جاءت الأعمال الإلكترونية كرد فعل لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وسرعة وفاعلية من ناحية، والاستفادة من ثورة المعلومات والمنجزات التي حققتها في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

لقد أصبح مفهوم الأعمال الإلكترونية أساسيا في قضايا التطوير والتحديث التي تعتبر من أهم القضايا المعاصرة المتعلقة بالإدارة، حيث استخدم هذا المفهوم بهدف إكساب المنظمات القدرة على تبني أساليب إدارية حديثة للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، أبرزها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تركز على إعادة التصميم الجذري والسريع في عمليات المنظمة، فهي من الأساليب الفاعلة في الفكر الإداري المعاصر خاصة بعد ظهور العولمة والتكنولوجيا والأعمال الإلكترونية والانفتاح على الأسواق العالمية.

وعليه فقد تمحورت دراستنا حول "دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق المنظمات لأهدافها من جهة، وتحسين قدرة وفاعلية المنظمات في التعامل مع المستجدات الطارئة في بنية الأعمال الإلكترونية من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس تم اختيار دائرة حمام دباغ بولاية قالمة كنموذج للدراسة الميدانية.

ولقد تم الكشف من خلال العمل الميداني على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على دور الأعمال الإلكترونية في تحقيق التميز ونجاح المؤسسة وقدرتها الفائقة على تصميم وهندسة عملياتها الإدارية بما يتوافق وينسجم مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الإلكترونية.

حيث تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع نذكر منها: الرغبة والميل لدراسة هذا الموضوع الذي يتسم بالتميز والحدثة، الفضول وحب المعرفة العلمية والرغبة في اكتساب كم معرفي حول موضوع الأعمال الإلكترونية ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

كما أن دراسة موضوع الأعمال الإلكترونية ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية له أهمية علمية وعملية تتمثل في:

– تسليط الضوء على أهمية استخدام الأعمال الإلكترونية في منظمة الأعمال.  
– إبراز الدور الذي تلعبه الأعمال الإلكترونية داخل المنظمات والمؤسسات وكيفية مساهمتها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

– استكشاف بعد جديد وهو العلاقة بين الأعمال الإلكترونية والهندرة.  
وبناء على هذه الأهمية العلمية والعملية تتدرج أهداف هذا الموضوع في:  
– التعرف على ماهية كل من الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية.  
– التعرف على أثر الأعمال الإلكترونية على الهندرة والتي أصبحت حتمية ضرورية تسعى المؤسسات إلى بلوغها.

– الوقوف على واقع استخدام الأعمال الإلكترونية في المؤسسة ميدان الدراسة.  
ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمداخل النظرية المفسرة لدراسة الأعمال الإلكترونية والهندرة، في حين تناول الفصل الثالث تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية.

وخصص الفصل الرابع للممارسات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، أما الفصل الخامس فقد تناول دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

والفصل السادس الذي يشمل الإطار التحليلي للدراسة، فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولاً إلى أهم توصيات الدراسة.

## الفصل الأول

# الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة



### أولاً: الإشكالية

لقد أحدث التطور التقني والتكنولوجي تغيرات جذرية في المنظمات خاصة من ناحية أصولها، حيث أصبح امتلاك المعدات والأعمال الإلكترونية المتطورة من أهم مقومات البناء التنظيمي، بالإضافة إلى طريقة عملها وكيفية بنائها وتقييم أدائها والتخطيط لنموها ومستقبلها، في ضوء قلة الموارد وازدياد المنافسة، مما جعلها تقع في ضرورة حتمية الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات وتبني سياسة تغيير المفاهيم السائدة من أجل تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها<sup>(1)</sup>.

لقد أدت هذه التغيرات الجذرية التي أفرزتها الثورة التقنية العالمية في عصر التقدم التكنولوجي والمعرفة إلى ظهور أساليب وأدوات وطرق وتقنيات جديدة في كل المجالات وبالأخص مجال المنظمات ووظائفها، مما فرض عليها إعادة النظر في وظائفها التقليدية والخدمات التي تقدمها وكذلك طرق أداء الأعمال وتنفيذ المعاملات في مختلف القطاعات، كخيار استراتيجي ورغبة من تلك المنظمات في مواكبة متطلبات هذا العصر، التي فرضت على أرض الواقع خيار قوي لا يمكن الوقوف دون مواكبته بكل متغيراته المادية والمعنوية، عملاً بضرورة مواكبة المتغيرات لتطوير الأعمال التقليدية وجعلها النواة الأساسية للنموذج الإلكتروني في ظل التحول إلى الأعمال الإلكترونية بكل ما تحتويه من شبكات ووسائل وآليات عمل جديدة فرضت تدريجياً، حيث تمثلت في سعي المنظمات نحو استيعاب وإدخال نظم أعمال إلكترونية متطورة والتأقلم معها ومع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب الفرد والمنظمة صفة الحداثة والتطور، وهو ما يحتم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي تمر بها القطاعات، باعتبار أن الأساليب والوسائل الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على التعامل مع ما أفرزته ثورة الأعمال الإلكترونية، والتي كان لها الأثر الكبير على الفرد وعلى أسلوبه ومنهجه في المنظمة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العمليات الإدارية المؤثرة والمتأثرة بتلك الأعمال.

تعد الأعمال الإلكترونية منهجاً فكرياً إدارياً معاصراً يستند إلى تكنولوجيا الأنترنت والتقنيات الشبكية لتنفيذ أنشطة الأعمال بطرق جديدة أفضل من السابق، هذه العبارات على بساطتها الواضحة تعني أن الأعمال الإلكترونية ليست بالضرورة نمودجاً مستقلاً عن الأعمال التقليدية، وأن الأعمال الإلكترونية توجد في المنظمة بسبب رغبة الإدارة في إضافة خدمات جديدة على الخدمات التقليدية باستخدام شبكة الأنترنت

<sup>1</sup> - راکز محمود الزعاریر وغان طالب: التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م، ص15.

والويب، فهي نظم وأدوات ووسائل المنظمات الحديثة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال ولتحقيق نتائج أفضل لا يمكن تحقيقها باستخدام إجراءات وقواعد عمل الإدارة التقليدية<sup>(1)</sup>.

في عالم اليوم حيث المنافسة الكونية وتغيرات العولمة السريعة والجزرية في بيئة الأعمال، تصبح الأعمال الإلكترونية هدف الإدارة الحديثة ووسيلتها لتكوين القدرات والجدارة الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الأعمال في أي وقت وفي أي مكان ومع أي منظمة في السوقين المحلي والعالمي.

إن هذا النمط الإداري الجديد ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجال عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البنية الرقمية وإنما أيضا للبعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود طويلة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة للظروف السابقة قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير والتي نعيشها في الوقت الحالي، حيث أصبحت الإدارة التقليدية بوسائلها وأساليبها عاجزة عن مواكبة التحولات الحاصلة وغير قادرة على تحقيق جودة أداء المؤسسات، وهو ما أجبرها على التحول إلى اعتماد أساليب إدارية معاصرة لتحقيق أهدافها.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة كونها تمثل أحد الاختيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات التي تشكل ثورة مضادة في عالم الأعمال، من خلال ما تقدمه من إعادة النظر في جوانب العمل في المنظمات من عمليات ومهام وإجراءات تغيير في طرق التفكير وأساليب العمل، لتحقيق تحسينات جوهرية ملموسة في جميع المجالات وتحسين الأداء في مختلف المستويات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبذلك ظهرت الهندرة كأحد الآليات التي تبنتها المنظمات المختلفة في محاولتها للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الإلكترونية.

ويبدو جليا أن المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الالتزام بتلبية احتياجات المنظمة في القرن الواحد والعشرين، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية أنشطتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، وهو ما تسعى إليه الهندرة من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المنظمة للاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م، ص151.

ولقد أدركت العديد من المنظمات خاصة في الدول المتقدمة الإمكانيات الكبيرة الغير محدودة للأعمال الإلكترونية في الوصول إلى اعتماد منهج الهندرة ، فعملت على إدخال الأساليب الإلكترونية في أنشطتها ووظائفها الإدارية، وذلك بتحويل الأعمال والعمليات والخدمات الإدارية التقليدية بما تشمله من إجراءات ومعاملات روتينية باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية باستخدام الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية وشبكاتها<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فالأعمال الإلكترونية تشكل الأساس الذي ترتكز عليه مجالات تحديث وعصرنة الإدارة، وتؤثر مسيرتها على بداية مسار صحيح من خلال استثمار فرص النمو التي تظهر في بيئة الأعمال المرتبطة بالعالم الرقمي الإلكتروني، وسط تعاظم الاعتماد على الشبكات المفتوحة والتقنيات المتطورة على نحو واسع في كل المستويات<sup>(2)</sup>.

وعليه فتحقيق الهندرة يعني ضرورة اللجوء إلى اعتماد أساليب وتقنيات ومعدات وأعمال إلكترونية حديثة باعتبارها أصبحت من الأساليب الفعالة في الفكر الإداري المعاصر والتي كان لها الأثر الكبير في نجاح العديد من المنظمات العالمية في تحقيق أهدافها.

من هنا تبرز أهمية دراسة الأعمال الإلكترونية وفعاليتها في تحقيق الهندرة باعتبارها تسهم وبشكل فاعل في دفع موجة التغيير والتطوير في المنظمات إلى أقصاها، والعمل على معالجة التحديات التي تعرقل سير المنظمات من خلال توظيف أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فاعلة وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستخدمة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي فاعلية الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تمثلت في:
- ما هي الإجراءات التنفيذية والمجالات المستهدفة للأعمال الإلكترونية؟
- كيف تؤثر الجوانب التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- هل تساهم الأدوار الوظيفية للأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة؟

<sup>1</sup>- ممدوح مصطفى إسماعيل: إعادة هندسة العمليات الإدارية تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2016م، ص 308

<sup>2</sup>- عبد الهادي مسعودي: الأعمال المصرفية الإلكترونية - بنوك إلكترونية، نقود إلكترونية-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م، ص 7.

- ما هي انعكاسات الأعمال الإلكترونية في عمليات الهندرة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى ما طرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية. تمثلت الفرضية الأساسية في:

ترتبط هندسة الأعمال الإلكترونية بفاعلية الأعمال الإلكترونية.

و لتحقيق هذه الفرضية الجزئية صيغت أربع فرضيات جزئية:

- يستند تطور الأعمال الإلكترونية إلى طبيعة المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتنفيذها.
- تتأثر نظم أهداف المنظمات الإدارية بالجوانب التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ترتبط إعادة هندسة العمليات الإدارية بدديناميكية الأعمال الإلكترونية.
- تنعكس مخرجات الأعمال الإلكترونية على تطبيقات هندسة العمليات الإدارية.

### ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، وتعتبر المفاهيم جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي، لأنها تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي له نظرة علمية، لهذا يجب تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة المتمثلة في "دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية" وبالتالي فإن هذه الدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: الدور، الأعمال الإلكترونية، إعادة، العمليات الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### 1. الدور

#### • لغة

- دَوَّرَ: دار الشيء، يدور، دوراً، دورانا، ودوؤراً واستدار، وأدرته، ودورته، وأداره غيره، ودور به ودريت به واستدريته.
- الدَّوَّرَ: قد يكون مصدرًا، في الشعر ويكون دورًا واحدًا من دور العمامة ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت- لبنان، 1997م، ص468.

- هو الاضطلاع بمهمة<sup>(1)</sup>.
- توقف الشيء على ما يتوقف عليه، وهو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق<sup>(2)</sup>.
- اصطلاحا
- لقد عرف الدور في قاموس علم الاجتماع لمؤلفه **فريدريك معتوق** بأنه نموذج سلوكي مرسوم لجميع الأفراد الذين يشاطرون وضعية اجتماعية واحدة وهذا الدور مقبول من قبل الجميع ويعبر عن معايير وقيم مشتركة وواحدة<sup>(3)</sup>.
- يعرف الدور في قاموس علم الاجتماع لمؤلفه **محمد عاطف** غيث بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة الاجتماعية، داخل جماعة أو موقف اجتماعي عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه<sup>(4)</sup>.
- جاء في قاموس علم الاجتماع للباحث **عبد الهادي الجوهري** أن الدور الاجتماعي هو المتوقع من وضع اجتماعي محدد، أما الوضع هو الاسم الذي يطلق على دور اجتماعي معين أو الوسيلة المستخدمة في تحديده والدور مصطلح علائقي، لأن الفرد يؤدي دورا في مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد، فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة لدور المريض، وهذه الناحية العلائقية من مفهوم الدور تركز على فكرة الاضطلاع بالدور، إن فكرة الدور تكون على مستوى الفرد وحده أو على مستوى التفاعل، فالأفراد وليس التنظيمات أو النظم أو الأنساق الفرعية هم الذين يؤدون أدوارا ويشغلون أوضاعا<sup>(5)</sup>.
- ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى **لنتون** حيث يعرفه بأنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، حيث يفترض بالأشخاص القائمين بهذا الخضوع لهذه الأدوار، كما يحدد جملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم<sup>(6)</sup>.

---

1- المنجد الأبجدي: ط5، دار المشرق، بيروت- لبنان، 1987م، ص451.

2- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة (الاجتماعية) وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت- لبنان، 1982م، ص58.

3- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية- إنجليزي، فرنسي، عربي- ، د.د.ن، بيروت- لبنان، 2001م، ص286.

4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 1997م، ص390.

5- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2001م، ص97.

6- بودون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة- مصر، 2003م، ص288.

• إجراءات

يمثل الدور تلك الممارسات السلوكية المميزة لفرد أو مجموعة أفراد في إطار معين، من خلال عمل أو وظيفة أو موقع يقوم به بعض أفراد المجتمع. فالدور هو نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً.

2. الأعمال الإلكترونية

• اصطلاحاً

- عرفت شركة **IBM** الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل مرن ومتكامل لتزويد المؤسسة بقيمة مميزة، تطبق على نظم وعمليات المؤسسة بالبساطة والمرونة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والإنترنت<sup>(1)</sup>.
- كما عرفت أنها استخدام المؤسسة لتكنولوجيا البرمجيات وشبكات الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت لإدارة وتنظيم أعمال المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- يعرفها **خضر مصباح الطيبي**: هي عملية ربط مباشر بين الأنظمة التجارية مع الزبائن أو البائعين أو الموردين عبر الإنترنت، الأنترنت، الإكسترانت. والأعمال الإلكترونية تعنى باستخدام المعلومات الإلكترونية لتحسين الأداء التجاري ولصنع القيمة للمؤسسة بتشكيل علاقة قوية بين المؤسسة التجارية والزبائن<sup>(3)</sup>.
- عرفها **سعد غالب ياسين وبشير العلق**: بأنها استخدام تقنيات العمل بالإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة<sup>(4)</sup>.
- عرّف **Font و Strouss**: الأعمال الإلكترونية وفق المعادلة التالية:  
الأعمال الإلكترونية (EB): التجارة الإلكترونية (EC) + إدارة علاقة الزبون (CAM) + إدارة سلسلة التوريد (SCM) + تخطيط موارد المؤسسة (EAP)<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - Daniel Amoir : **Révolution E-business**, Pearson édition, paris- France, 2000, p.7.

<sup>2</sup> - غسان قاسم اللامي: **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م، ص130.

<sup>3</sup> - خضر مصباح الطيبي: **التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية**، دار الحامد، عمان- الأردن، 2008م، ص63.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق: **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م، ص14.

<sup>5</sup> - نجم عبود نجم: **الإدارة الإلكترونية- الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات-**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004م، ص156.

- يطرح مفهوم الأعمال الإلكترونية بشكل يتزادف مع مفاهيم كثيرة متداخلة فيما بينها انبثقت عن تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات حصراً، ومن هذه المفاهيم التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، إدارة العلاقات الإلكترونية<sup>(1)</sup>.
- جاء مفهوم الأعمال الإلكترونية بعد سلسلة مستمرة من التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات من جهة وتكنولوجيا الاتصالات والشبكة من جهة أخرى وبخاصة شبكة الأنترنت، إذ أثرت تأثيراً جوهرياً على مفهوم وبنية ووظائف وأهداف الإدارة ونظمها حتى صارت من الحقائق التي تلازم وجود نظم المعلومات الإلكترونية مع نظم المعلومات في المنظمات<sup>(2)</sup>.
- تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة الأثمنة، أئمنة الأداء في العلاقات بين الطرفين أو إطارين من العمل وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، وليس فقط علاقات بين البائع والمشتري أو المورد والزيون ولكن تمتد العلاقة بين المنظمة وموظفيها وعملائها، كما أنها تمتد إلى طرق أداء الأعمال وتقييمها<sup>(3)</sup>.
- الأعمال الإلكترونية هي تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط الكترونية سواء كانت عبر شبكة المعاملات الدولية أو غيرها<sup>(4)</sup>.
- الأعمال الإلكترونية هي تقديم للخدمات عبر شبكة الأنترنت، حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات، فهي قدرة القطاعات والإدارات على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل إلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح، وبمعنى أبسط تعني تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكات المعلومات الدولية (الأنترنت)<sup>(5)</sup>.

---

<sup>1</sup>- خيرى مصطفى كاتانة: التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009م، ص63.

<sup>2</sup>- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية -المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م، ص288.

<sup>3</sup>- سمر توفيق صبرة: التسويق الإلكتروني، دار الإعصار للنشر، عمان- الأردن، 2010م، ص19.

<sup>4</sup>- إبراهيم العيسوي: التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، 2001م، ص38.

<sup>5</sup>- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2017م، ص311.

- هي نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الأنترنت والويب، بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة مثل الزبائن الموردون، العاملون وغيرهم<sup>(1)</sup>.
- هي إدارة سلسلة التوريد وإدارة العلاقات مع الزبائن وتخطيط موارد المؤسسة مضافا إليها التجارة الإلكترونية إذ أنها إطار شمولي لكل الأعمال السابقة<sup>(2)</sup>.
- هي كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم للتبادل إما بين المنظمات أو مع علاقات المنظمات بالبيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة، إضافة إلى تقديم الأعمال الواسعة على عملية المنظمة<sup>(3)</sup>.

### • إجراءات

الأعمال الإلكترونية هي الأعمال التي تعتمد في جوهرها على تكنولوجيا المعلومات والشبكات لا سيما الأنترنت والأنترانت والإكسترانت وغيرها من التقنيات لتنفيذ أنشطة الأعمال بطريقة جديدة أفضل من السابق، وهي أداة ووسيلة الإدارات والمنظمات الحديثة والمعاصرة، تتميز بالبنية الشبكية المتميزة والكفاءة والفعالية وقلّة التكاليف وسرعة الإنجاز، بمعنى تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكة الأنترنت.

### 3. الإعادة

#### • لغة

- مفرد مصدره أعاد، يعيد، فهو معيد والمفعول معاد، أعاد القول أو الفعل كزّره<sup>(4)</sup>.
- أعاد يعيد فهو معيدٌ والآخر معادٌ، أرجع وكرر<sup>(5)</sup>.

### 4. الهندسة

#### • لغة

- مصدر ههندس والهندسة علم يبحث في أوضاع الخطوط وأشكال السطوح والمجسمات وما إليها<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، بشير العلاق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup>- غسان قاسم اللامي: مرجع سابق، ص136.

<sup>3</sup>- يوسف أحمد أبو قارة: استراتيجية الأعمال عبر الأنترنت، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة القدس - فلسطين، يومي 8 - 9 مارس 2005م، ص37.

<sup>4</sup>- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 10، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2008م، ص1571.

<sup>5</sup>- عبد الحميد الغريباوي: منجي الطلاب، دار القدس للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2001م، ص96.

<sup>6</sup>- المرجع السابق، ص970.



- الهندسة هي العلم الرياضي الذي يبحث في الخطوط والأبعاد والسطوح والزوايا والكميات أو المعايير المادية من حيث خواصها وقياسها أو تقويمها وعلاقة بعضها ببعض<sup>(1)</sup>.

### • اصطلاحا

الهندسة هي تصميم وبناء وتشغيل النظم، كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوقيت ظروف هذه المتغيرات وصولاً للأداء الأمثل<sup>(2)</sup>.

### • إجرائيا

الهندسة هي نظام يطبق النظريات العلمية لتصميم وتطوير وتحليل نظم العمل وتحسين هيكله ومكوناته ومستوياته المترابطة ببعضها البعض وفق عمليات مختلفة فهي تركز بالدرجة الأولى على مجالات العلوم التطبيقية والتكنولوجيا.

### 5. العمليات

### • اصطلاحا

قدم معيار الإيزو/9000-2000-150 التعريف التالي للعملية:

- العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات<sup>(3)</sup>.

- كما عرفها **Philippe lorino**: بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي ومعرف بصفة واضحة<sup>(4)</sup>.

فالعلمية هي مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة، بحيث أن كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة و تكون مترابطة<sup>(5)</sup>.

-إن العملية هي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تنظيم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف، وتكون الأنشطة داخل العملية مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية، والأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة (المخرجات)، أي هي عبارة عن عملية لها غاية محددة ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية

<sup>1</sup> - إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، ج4، مكتبة مشكاة الإسلامية، د.ب.ن، 2008م، ص148.

<sup>2</sup> - مراد حكيم بباوي: هندسة المعرفة، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 2014م، ص16.

<sup>3</sup> - علي هادي جبريل: إدارة العمليات، دار الثقافة، عمان - الأردن، 2006م، ص24.

<sup>4</sup> - سليمان خالد عبيدات: إدارة الإنتاج والعمليات، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، 1997، ص3.

<sup>5</sup> - جعفري ان لويثال: إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة-، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2002م، ص90.

تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تحول (بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل (الموارد) (1).

- إن العمليات هي مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون، وتعتبر العمليات محور الهندسة الإدارية ومركز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العملياتية الإدارية، حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة، إدارات، أقسام، وحدات، بصرف النظر عن العملية كوحدة مترابطة (2).

### • إجراءات

هي مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يتم ممارستها لتحقيق أهداف معينة في مجالات مختلفة تهدف إلى تلبية احتياجات معينة ضمن شروط وأهداف تحددها المنظمة.

### 6. العمليات الإدارية

#### • اصطلاحاً

- هي طريقة منظمة للتفكير وتعاون الإدارة في إرشاد الوحدة الاقتصادية نحو أهدافها، وتتكون هذه الطريقة المنطقية للتفكير من مجموعة وظائف يمكن أن تتواجد في أي وحدة اقتصادية (3).
- العمليات الإدارية هي خطط وأنماط من السلوك يمارسها المختصون لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها، فهي تعتبر عن عملية التفاعل بين مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة (4).
- هي أنماط من السلوك يمارسها المشتغلون بالإدارة في جميع المنظمات العامة باختلاف أنشطتها أو حجمها، وتتضمن بذلك عمليات التخطيط الرقابة، التنظيم، الإشراف (5).

<sup>1</sup>- علي هادي جبريل: مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup>- عادل هادي البغدادي: أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات والأعمال، دراسة ميدانية في معمل إدارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008م، ص125.

<sup>3</sup>- عطا الله أحمد الحسبان: نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2013م، ص62.

<sup>4</sup>- شريف أحمد الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص67.

<sup>5</sup>- أيتن محمود المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2008م،

- هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء والنمو والازدهار، وهي التخطيط والتعليم والتوجيه والإشراف والرقابة الإدارية واتخاذ القرارات والاتصال والقياس والتقييم والتغذية العكسية<sup>(1)</sup>.
- تتميز العمليات الإدارية بتفاعلات يختلط فيها العامل التنظيمي بالعامل الإنساني، وينتج عن هذا الاختلاط سلسلة من التأثيرات التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>(2)</sup>.
- العمليات الإدارية هي كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة لمستهلك أو مستخدم ما<sup>(3)</sup>.
- العملية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات. وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية التي ترتبط ببعضها البعض، وتقسّم إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها، لأنها تمثل في الواقع العملي كلا متكامل يصعب تحليل أجزائه. <sup>(4)</sup>
- هي وظائف وواجبات المدير وما هي إلا وسيلة تستخدم لغرض إنجاح المهمة واستمرارها أو أنها ممارسة الإدارة من خلال عدة مكونات <sup>(5)</sup>.

### • إجرائيا

العمليات الإدارية هي مجموعة من المراحل المنهجية المنظمة يقوم بها المديرون على شكل وظائف ونشاطات محددة، هذه الوظائف والنشاطات هدفها استمرار المنشأة، فالعمليات الإدارية هي المعنية بتحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل والجهد الإنساني المنظم وقد لعبت الأعمال الإلكترونية دورا مهما في إعادة تصميمها وهندستها داخل المنظمة.

---

<sup>1</sup>- ناصر عليمات صالح: العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر، رام الله- فلسطين، 2007م، ص15.  
<sup>2</sup>- محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015م، ص34.  
<sup>3</sup>- محمد سرور الحريري: إدارة العمليات الحديثة والمنظمة، دار المنهجية للنشر، عمان- الأردن، 2016م، ص19.  
<sup>4</sup>- محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الحديثة، دار المعزز، عمان- الأردن، 2015م، ص16.  
<sup>5</sup>- حامد يوسف حمادي: ، مطبوعة بيداغوجية في مقياس مفهوم ومسؤوليات القيادة، المركز القومي للاستشارات والتطور الإداري، بغداد- العراق، 1975م، ص14.

7. إعادة هندسة العمليات الإدارية

• اصطلاحا

- عرفها هامر وشامبي بأنها: إعادة التفكير الأساسي والمبدئي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، والخدمة والسرعة<sup>(1)</sup>.
- يعرفها **Dafte** بأنها عبارة عن مشاريع شبه إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات المؤسسة، وذلك لغرض تحقيق تغييرات مستمرة في الأيدي العاملة، الهيكله والتقنية المعلوماتية لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والتكلفة<sup>(2)</sup>.
- يعرفها **فهد صالح السلطان** : وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج<sup>(3)</sup>.
- عرفها **رونالد راست**: إنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء<sup>(4)</sup>.
- يعرفها **غسان القضاة**: إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة<sup>(5)</sup>.
- تشير إعادة الهندسة إلى إحداث تغيير جوهري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وإحداث طفرات كبيرة في أداء المؤسسة الإنتاجية والخدمية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة للمؤسسة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - Michal Hammer, James hampy : **l'engineering -Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performas-**, traduit par Michel, 1er édition, France, 2005, p42

<sup>2</sup> - أتمار عبد الرزاق محمد: استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص125.

<sup>3</sup> - صالح فهد السلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية - (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة-، مطابع الخالد، الرياض-السعودية، 2002م، ص1، 2.

<sup>4</sup> - إبراهيم مبروك السعيد: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة - مصر، 2012م، ص232.

<sup>5</sup> - رافدة عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2012م، ص107.

<sup>6</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص247.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وإعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات<sup>(1)</sup>.
- الهندسة الإدارية هي ثورة في العلوم الإدارية أحدثت صيحة في عالم الإدارة والأعمال، فهي تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بناءها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية المعلوماتية<sup>(2)</sup>.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات قيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة التي تهدف إلى تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة<sup>(3)</sup>.
- وتعرف بأنها تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، أداء العمل، تغيير العمليات، نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت<sup>(4)</sup>.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً ووسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات جوهرية أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها، واستخدام وسائل تقنية ومهنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة<sup>(5)</sup>.
- هندسة العمليات الإدارية هي العملية التي لا تركز على إعادة هندسة الوحدات التنظيمية بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- حسين حريم: المنظمات من منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003م، ص291.

<sup>2</sup>- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان- الأردن، 1999م، ص288.

<sup>3</sup>- جمال الدين مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003م، ص69.

<sup>4</sup>- جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، 2004م، ص131.

<sup>5</sup>- جهاد فراس الطيلوني: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار تنوير المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص103.

<sup>6</sup>- سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة- مدخل جديد لمنظومة التعليم -، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2007، ص29.

- وهناك من عرف إعادة الهندسة الإدارية بأنها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>. وفي نفس السياق عرفت بأنها: مدخل يركز على إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقوم به الأفراد، مما يجعلهم يطرحون على أنفسهم الأسئلة التالية: ماذا نقوم بالعمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء في المؤسسة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟<sup>(2)</sup>.
- الهندسة الإدارية هي البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، فهي لا تعني ترقيع الثغوب لكي تعمل بصورة أفضل بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء<sup>(3)</sup>.
- يعد التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعبيرات التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة بإعادة الهندسة ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمؤسسة بل إنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذرية لعمليات الأعمال<sup>(4)</sup>.
- الهندسة الإدارية هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها أنواع المنظمات جميعها من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق إجراءات العمل لديها<sup>(5)</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها هي استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر: علم تحليل وتصميم المنظمات - مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة -، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م، ص191.

<sup>2</sup>- سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة- مدخل جديد لمنظومة التعليم-، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup>- جودة جعفر خطاب: إعادة هيكلة المصارف- دراسة تطبيقية-، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2009م، ص50.

<sup>4</sup>- سيد محمد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة- مصر، 2009م، ص85.

<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001م، ص94.

<sup>6</sup>- محمد سرور حرييري: إدارة العمليات الحديثة والمنظمة، مرجع سابق، ص185.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي تفكيك الجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بناءها بشكل جديد يواكب متطلبات العصر والاستقلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية<sup>(1)</sup>.

### • إجراءات

هندسة العمليات الإدارية هي منهج إداري معاصر يقوم على إعادة الهيكلة والتصميم الجذري والتغيير الكلي للعمليات الإدارية، فهي تتخلى عن كل ما هو تقليدي وتتطلق من التكنولوجيا الحديثة والأعمال الإلكترونية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المنظمة، من حيث الكفاءة والدقة وتقليل التكاليف والوقت من أجل مواكبة التطورات وتحقيق البقاء والإستمرارية.

### 8. العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والمفاهيم الإدارية الأخرى

الهندرة أو إعادة الهندسة سلسلة تتكون من عدة حلقات هذه الحلقات هي المفاهيم الإدارية الأخرى التي تتقاطع معها أحيانا وتختلف معها أحيانا أخرى، هذا يعني أن هذه المفاهيم هي جزء من إعادة الهندسة لكن هذه الأخيرة هي أوسع وأشمل فمزال اللبس والغموض يكتنف مصطلح إعادة الهندسة REENGINEERING بحيث تمت ترجمته إلى إعادة البناء، إعادة التصميم، إعادة التطوير، وإزالة هذا اللبس نستعرض بعض هذه المفاهيم لتبيان مقاصدها وعلاقتها بإعادة الهندسة.

• **إعادة التفكير:** إن أغلب المنظمات تعيد التفكير في طريقة عملها لكونها تواجه صعوبات ومشكلات أو تغيرات مفاجئة، حيث تقوم بتقييم نفسها بنفسها من خلال متابعة مجرى أعمالها ومن ثم مقارنة أعمالها المنجزة مع الأهداف المخططة، ومنه تصل إلى معرفة نقاط القوة والضعف والبحث عن الأسباب، إعادة التفكير هي عمل مستمر ويومي مادامت المنظمة تعمل في بيئة متغيرة وسريعة التطور. وحتى تضمن المنظمة بقاءها واستمرارها، فهي مجبرة على التأقلم والتكيف مع هذه البيئة وإعادة التفكير، وهذا هو أكثر المصطلحات استعمالا بالنسبة للمنظمات، حيث ويشمل كل نواحي ومجالات العمل فيها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد بنصوي وهشام عبد الحفيظ الغريب: المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة - السعودية، 2014م، ص25.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م، ص326.

- **إعادة التصميم:** عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المعياري المثالي المرسوم في الخطط هذا يعني أنه حدث تجاوز يستدعي التعديل، ولكن غالباً ما يكون التعديل البسيط غير كاف، الأمر الذي يتطلب إعادة التصميم التي تقي بالغرض، لأنها تعتمد على الإبداع والتجديد والابتكار خاصة في المنظمات الصناعية، أما في المنظمات الخدمائية، فإن إعادة التصميم تقتصر على الأوامر وتطبيق بعض النماذج الإدارية.
- **إعادة البناء:** ليس المقصود بإعادة البناء ذلك المفهوم التجريدي وتوسيع بناء ونحوه، ولكن إعادة بناء المنظمات هو إعادة النظر في مختلف العمليات الإدارية التي تعكس أهداف المنظمة والتي تشمل البناء أو الهيكل التنظيمي (تغيير توزيع السلطات وتغيير آليات التنسيق العمل، الأفراد، التقنية المستعملة) وهذه المجالات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.
- **إعادة التنظيم:** يقصد بإعادة التنظيم تلك الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، أي توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية، الحيلولة دون الازدواجية في العمل، تحقيق التعاون والتجانس والتنسيق فيما بينها<sup>(1)</sup>.
- هذا يعني أن إعادة التنظيم تمس بالدرجة الأولى الهيكل التنظيمي، وتلتقي إعادة الهندسة مع إعادة التنظيم في إلغاء الهياكل الهرمية واعتماد الهياكل الأفقية، ولكن إعادة التنظيم ينتج عنه تنظيم جديد ويشرف على نفس العمليات القديمة بينما إعادة الهندسة تلغي التقسيم السابق للعمليات<sup>(2)</sup>.
- **إعادة الهيكلة:** تقوم إعادة الهيكلة على أساس إعادة تنظيم هيكل المنظمة لتحسين مستوى الأداء ومنه جودة الخدمة، وذلك من خلال استحداث وحدات إدارية جديدة أو دمج بعض الوحدات القائمة مع بعضها، مما ينتج عنه سرعة الأداء ورفع كفاءة المستويات التنظيمية، وإعادة الهيكلة ليست عملية شاملة قياساً بإعادة الهندسة لأنها تشمل الهيكل التنظيمي فقط<sup>(3)</sup>.
- **إعادة الترتيب:** إعادة الترتيب تشمل الموارد والأنشطة الغاية منها تحقيق تحسينات في الأداء بواسطة إعادة الترتيب، فهي تحقق فائدتين على الأقل وهما تخفيض تكاليف انسيابية للمعلومات بشكل دقيق وصحيح<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القيروتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2001م، ص 15.

<sup>2</sup> - مايكل هامر وجيمس شامبي: الهندسة وإعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، ط2، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 2011م، ص 31.

<sup>3</sup> - نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص 327.

<sup>4</sup> - موسى اللوزي: التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، التطبيقات -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000م، ص 271.



- **إعادة التطوير أو التطوير التنظيمي:** القصد منه إضافة تحسينات إلى شيء موجود أصلاً وليس مخترعاً جديداً، والتطوير التنظيمي من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، يمتاز بالشمولية ويعمل على رفع الكفاءة والفاعلية، لأنه يشمل جميع جوانب التنظيم والهيكل والتقنية والسلوكية والمهام والأفراد والإجراءات والأداء، ويعد العنصر البشري محور عملية التطوير، لأنه المسؤول عن عمليات التخطيط والتنفيذ، وهناك علاقة وطيدة بين التطوير التنظيمي وإعادة الهندسة لاهتمامها بتنمية الموارد البشرية الذين يسعون لخلق المنافسة وجعل العملية الإدارية حيوية.
- **إدارة التغيير:** تتميز البيئة بالتعقيد وعدم التأكد، بل هي ذلك الحقل المضطرب، وهي الأكثر ديناميكية والتي تمتلك أعلى حالة شك وهي متغيرة باستمرار، وهناك من وصفها بصدمة المستقبل، لذلك وجب على المنظمة التي تعيش في ظل هذه البيئة أن تقدم خدمات جيدة وبشكل مستمر لضمان بقائها، وعليه فالتغيير في المنظمة أصبح ضرورة حتمية وليس اختياراً، وذلك استجابة للتغيرات البيئية لمواكبة تطورات البيئة الخارجية الآنية والمستقبلية، فالتغيير هو إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي إلى وضع آخر أحسن منه، وبالتالي فإدارة التغيير هي أقرب المفاهيم إلى الهندرة، تبقى إعادة هندسة العمليات هي الأشمل لأنها تطويرية مخططة وليست طارئة مثل إدارة التغيير<sup>(1)</sup>.
- **التحديث الإداري:** يقصد به إجراء تعديلات قصد إحداث التماثل بين الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية المختلفة في الدول النامية المختلفة وتلك التي تتبعها الدول المتقدمة، مع الإشارة إلى أن البيئة تلعب دوراً رئيسياً في هذا المجال لأن ليس الأساليب التي حققت نجاحاً في بيئة معينة، بالضرورة تقدم نفس النتائج في بيئة مغايرة.
- **التمنية الإدارية:** هي تلك الجهود التي تبذل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك عن طريق إعداد القوى العاملة وزيادة حجم الهياكل التنظيمية، هذا يدل على أن التنمية الإدارية تركز أساساً على الموارد البشرية من خلال تنميتها وتكوينها وتمكينها من أجل تقديم خدمات ذات جودة تفي بالغرض وتنتال رضا العملاء.
- **الإصلاح الإداري:** هو إعداد الجهاز الإداري عملياً حتى يتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة اقتصادية.
- **الجودة الشاملة:** أداء العمل بشكل جماعي والتركيز على التحسين المستمر في كل العمليات والهياكل والأساليب والإجراءات المستخدمة والبدائية بالخطوة الصحيحة.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص 327، 328.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

• **التحليل الإداري:** هي مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والأنماط التخيرية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تقدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة<sup>(1)</sup>.

بعد معرفتنا وبالتفصيل لحلقات أو سلسلة المفاهيم الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية فإننا نستنتج ما يلي:

الهندسة الإدارية أو ما تعرف بالهندرة تختلف عن المفاهيم الإدارية الأخرى، كونها نقطة بداية جديدة، حيث أنها تركز على المجالات بدلا من المجالات التنظيمية الوظيفية، ويكون فيها التغيير الجذري والشامل بدلا من التغييرات الجزئية، بالإضافة إلى تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين وإتباعها المنهج الكلي الذي يتناول كافة الجوانب الفنية الإدارية (هندسة الإدارة).

ومع هذا فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تتشابه وتتفق مع المفاهيم والمصطلحات الإدارية السابقة فيما يلي: هدف التطوير والرغبة في التحسين ومشاركة العاملين خفض التكاليف والسرعة في الأداء وجودة الخدمة وجودة التنظيم والعلاقة<sup>(2)</sup>

### الجدول رقم (1): تلخيص أوجه الاختلاف بين هندسة العمليات والمفاهيم الأخرى

إعادة التنظيم	الآلية	الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	إعادة هندسة الأعمال	التغيير الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	التطبيقات التقنية	حاجات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقيا أو عموديا)	النظم	البداية من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	العملية الإدارية	نطاق التغيير
إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة	الإجراءات	الإدارة العلمية	الإدارة الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية تدرجية	تراكمية تدرجية	تراكمية تدرجية	خارقة سريعة جذرية	أهداف التغيير

المصدر: أحلام خان: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، اتجاهات اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة- الجزائر، ديسمبر 2012م، ص 160.

<sup>1</sup> - محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2010، ص 13، 14.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 15.

### رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تعني منهجية البحث مجموعة الخطوات المنظمة التي تتم من خلالها دراسة موضوع محدد والوصول لنتائج ذات قيمة تسهم في حل المشكلة من خلال مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يدونها الباحث.

ولكون هذه الدراسة تتعلق بتطبيق منهج إداري حديث مرتبط بدور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية، نجد كل ما يرتبط بهذين المتغيرين يجعل من الباحث مرتبط بإجراءات منهجية وضوابط علمية تحدد المحاور التي يعالجها والمؤشرات التي تتحو وفقها، للوصول إلى غاية علمية تقارب الموضوعية وتلامس الدقة.

وقد اعتمدنا على الأسس المنهجية الآتية:

#### 1- مجالات الدراسة

أ. **المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في دائرة حمام دباغ بولاية قالمة، التي تم تدشين مقرها الجديد سنة 2018م، وتعتبر دائرة حمام دباغ مؤسسة عمومية خدماتية يشرف على تسيير شؤونها مجلس الدائرة. دائرة حمام دباغ هي تقسيم إداري ليس لها شخصية قانونية، من أهم دواعي إحداثها اتساع المناطق العمرانية والسكنية بالبلدية المعنية، والتزايد السكاني، وتقريب الخدمات من المواطن والمزيد من الإحاطة بمشاغل الساكنين.

تحدث الدوائر ويضبط عددها وحدودها الترابية بقرار من الوالي بعد استشارة المجلس البلدي المعني أو باقتراح منه، وتتكون دوائر حمام دباغ من جهازين هما: رأس الدائرة ومجلس الدائرة. يشرف على تسييرها رئيسة وقع اختيارها من بين أعضاء المجلس و تم تعيينها بقرار من رئيس البلدية. تتولى رئيسة دائرة حمام دباغ تنفيذ القوانين والتراتب وتنفيذ التدابير المتعلقة بالأمن العام، إبداء الرأي بشأن ترقية الأعوان وترسيمهم ونقلهم واقتراح العقوبات التأديبية، كذلك تتولى إرشاد المواطنين وتوجيههم ومتابعة إنجاز الأشغال، السهر على إنجاز البرامج السنوية والنظافة والعناية بالبيئة، ومتابعة نشاط الجمعيات العاملة بالدائرة البلدية والعمل على اقتراح إبرام عقود الشراكة مع ممثلي الجمعيات واللجان.

إن مجلس الدائرة هو الهيكل الاستشاري للدائرة يتكون من مستشاري البلدية لا يقل عددهم عن الخمسة يعينهم رئيس البلدية خصيصا لذلك، ويدعى للمشاركة في أعمال المجلس عدد من ساكني الدائرة يقع تعيينهم من طرف رئيس البلدية باقتراح من رئيسة الدائرة.

تهتم دائرة حمام دباغ بنواحي عديدة في مجال ممارسة الصلاحيات الموكلة إليها وهي:

– التصرف المالي: ضرورة تعميم وكالات الدفعات لتقادي الرجوع المستمر إلى البلدية الأم لتغطية النفقات مع النظر في إمكانية رصد اعتماد سنوي لفائدة الدائرة ضمن ميزانية الدولة.

– إرشاد المواطنين وتوجيههم: بتعيين مكتب توجيه وإرشاد مدخل مقر الدائرة يكلف به عون له دراية بالعمل.

– العناية بالمحفوظات: يحرص رئيس الدائرة على حسن التصرف في وثائق الدائرة والمحافظة عليها مع تهيئة مكان مخصص لمحفوظات الدائرة.

ب. **المجال البشري:** يتطلب البحث العلمي السوسولوجي دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، حيث يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين الإداريين الذين يعملون على تسيير إدارة دائرة حمام دباغ قالمة، والمقدر عددهم بـ 30 موظف إداري موزعين على مختلف المصالح الإدارية وهي الفئة التي تركزت عليها دراستنا، حيث اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستمارات وذلك للحصول على معلومات مفصلة ودقيقة.

### • أسلوب الحصر الشامل

هو أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات (وحدات المجتمع) دون استثناء، ويهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع، سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى.

ويستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع<sup>(1)</sup>.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب بغرض تسهيل العمل الميداني وتخطي الكثير من الصعوبات والمشاكل. حيث حدد مجتمع البحث بـ 30 موظف إداري بدائرة حمام دباغ بولاية قالمة.

<sup>1</sup> – عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص211.

ج. **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوعه بهدف جمع المعلومات والبيانات، أي المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث الميداني وقد قسم إلى المراحل الآتية:

– **المرحلة الاستطلاعية:** والتي كانت محصورة ما بين شهر نوفمبر وديسمبر 2019م، حيث تم تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية قالمة، كما تحصلت على بعض المعلومات التي تخدم الدراسة من خلال الملاحظات البسيطة. وبعدها ذهبت إلى تريبص قصير المدى بتونس حيث كانت فترة غيابي شهر كامل من 6 فيفري إلى غاية 6 مارس، وتزامن رجوعي مع تدهور الأوضاع الصحية في البلاد والعالم بأكمله ولم أتمكن من الالتحاق بميدان الدراسة نتيجة ظروف الحجر الصحي وغلق كل المؤسسات، لغاية شهر جوان التحقت بالمؤسسة ميدان الدراسة وقوبلت بالرفض نظرا لاستمرار تدهور الأوضاع الصحية وأن الموظفين لم يلتحقوا جميعهم بالعمل والمؤسسة لم تقبل أي تريبصات أو أي شيء من هذا النوع، وبالتالي تحتم تغيير ميدان الدراسة والتحقت بالعديد من المؤسسات لاسيما البنوك والوكالات مثل موبيليس وجيزي وغيرها، وكذلك قوبلت بالرفض إلى أن التحقت بدائرة حمام دباغ مقر سكني وأخذت الموافقة من رئيسة الدائرة، وكان ذلك يوم 18 جوان 2020م حيث تحصلت على بعض المعلومات وأخذت العديد من الملاحظات حول الدائرة والتي تخدم موضوع دراستي وحددت بالاتفاق مع رئيس الدائرة تاريخ المقابلة وتوزيع الاستمارات.

– **مرحلة توزيع الاستمارات:** تم إعداد الاستمارة في شهر مارس 2020م، بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة تم تجريبها وتوزيعها على الموظفين ابتداء من 21 جوان 2020م، وإجراء المقابلة مع الأمين العام السيد "عبد الباقي دبابي" والسيدة رئيسة الدائرة "تورة غالمي" في مساء نفس اليوم، وتم جمع الاستمارات يوم 22 جوان 2020م، حيث تم استرجاع كل الاستمارات.

– **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في أواخر شهر جوان بعد استرجاع الاستمارات مباشرة، حيث تم جمع كافة الاستمارات ومراجعة كافة البيانات الموجودة فيها، وتم تفرغها في جداول إحصائية وتحديد النسب المئوية والتي يتم من خلالها تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

## 2- المنهج المستخدم

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها يجب إتباع منهج واضح يساعد في دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، ومنه فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما لاكتشاف الحقيقة"<sup>(1)</sup>.

ويعرف المنهج بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث<sup>(2)</sup>.

كما يعتبر المنهج من القواعد التي يعتمد عليها الباحث لاكتشاف الحقيقة، وغياب المنهج يؤدي بالباحث إلى العشوائية والوصول إلى معرفة غير علمية<sup>(3)</sup>.

### • المنهج الوصفي

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في موضوعنا، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>(4)</sup>.

هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بالوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية، كما يستخدم للتحليل والمقارنة والتصنيف والتفسير والتقويم، من أجل الوصول إلى تعليمات يريدها الرصيد المعرفي حول الظاهرة التي تكون موضوع الدراسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م، ص 99.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م، ص 104، 105.

<sup>3</sup> - خالد حامد: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جسور وأفاق المعارف، الجزائر، 2008م، ص 29.

<sup>4</sup> - عبيدات ذوقان وآخرون: **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، عمان - الأردن، 2001م، ص 87.

<sup>5</sup> - محمد شفيق: **البحث العلمي**، المكتب الجامعي للبحث، الإسكندرية - مصر، 1988م، ص 86.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(1)</sup>.

وقد اخترنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوعنا في ميدان الدراسة، حيث سمح لنا جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن طبيعة وواقع الأعمال الإلكترونية في علاقتها بالهندرة، والاستفادة من آراء الموظفين و خبراتهم للوصول إلى استنتاجات واستخلاص التعميمات، وقد ساعدنا هذا المنهج في :

- اختيار الظاهرة المراد دراستها والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع.
  - تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.
  - تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.
  - جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
  - القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات.
- حيث تم توظيف الإحصاء لتحليل البيانات واستعمال التقنيات الإحصائية الحاسوبية، ومن ثم عرض هذه البيانات الإحصائية وتلخيصها في جداول تكرارية ورسوم بيانية للحصول على خصائص المجتمع الإحصائي محل الدراسة.

### 3- تقنيات البحث الميداني

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة شرط أن يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن هذا المنطلق اعتمدنا في جمع المادة العلمية على المعاجم والقواميس والكتب والدوريات العلمية والرسائل والأطروحات والمجلات، أما بالنسبة للبيانات الميدانية فقد تم جمعها من الميدان مجال الدراسة، عن طريق أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة .

أ. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلى عن طريق البحوث الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات

<sup>1</sup>- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص147.

الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير والتجريب، ويمكن للباحث أن ييؤّب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه عن المبحوث سواء كان سلوكاً أو كلاماً<sup>(1)</sup>.

وقد تم الاستعانة بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارة الاستطلاعية الميدانية، وقد ساعدت هذه الأداة على تكوين صورة حول الأعمال الإلكترونية والاستخدام المكثف لها من طرف موظفين دائرة حمام دباغ بقالمة (شبكات وبرامج وأجهزة وتقنيات إلكترونية)، كما تم التركيز على ملاحظة تفاعلات وسلوكيات وتصرفات الموظفين كما سهل تحليل وتفسير المعطيات التي تحصلت عليها، وكانت هذه الأداة ذات فاعلية كبيرة خاصة في الدراسة الإستطلاعية كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

**ب. المقابلة:** هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات وتعرف على أنها إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث أو الإحصائي الاجتماعي، والمبحوث أو العميل أو أحد الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة، وفقاً لموضوع محدد منطلق من أسباب ومحقق للأهداف<sup>(2)</sup>.

تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات وتستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية، تتمثل في إيجاد موقف مواجهة بين فردين أو بين الباحث والمبحوث، يركز على تفاعل لفظي بينهما، فيه يحاول الباحث الحصول على بعض المعلومات لدى المبحوث تدور حول خبرته وآرائه ومعتقداته، لاستغلالها في بحث علمي أي كانت طبيعة هذا البحث<sup>(3)</sup>.

تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أخذ معلومات وأداء ومعتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>(4)</sup>.

وعليه فقد أجريت سلسلة من المقابلات عن طريق أسئلة موجهة لمسؤولي دائرة حمام دباغ بقالمة، (رئيسة الدائرة السيدة نورة غالمي والأمين العام السيد عبد الباقي دبابي) بتاريخ 21 جوان 2020م. بغية

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م، ص153.

<sup>2</sup> - عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي، در ابن كثير، بيروت - لبنان، 2010م، ص244.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق جيلي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعي، طر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007م، ص226.

<sup>4</sup> - إبراهيم طلعت لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 1995م،



الحصول على معلومات إضافية ساعدت في الفهم الجيد للموضوع وتشخيص المحاور الأساسية للاستثمار عن طريق دليل المقابلة. وقد تلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

- المجالات المستهدفة للأعمال الإلكترونية أثناء أداء الأعمال.
  - حرص المؤسسة على إدخال أساليب جديدة على مستوى العمل.
  - الأعمال الإلكترونية ودورها في تحسين وتسهيل سير العمل.
  - الأعمال الإلكترونية انعكاساتها على الهندرة.
- ج. **الاستمارة:** هي مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للتحليل والتفسير والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث، كما تقدم هدف البحث<sup>(1)</sup>.

تعد وسيلة من وسائل جمع البيانات التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى أشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، حيث يتم تسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة به ويتم ذلك دون مساعدة الباحث، وقد صممت الاستمارة كأداة قياس ويجب أن تكون موحدة وهذا يعني وضع جميع المواد في نفس الوضع للسماح بالمقارنة بين مجموعات من أفراد العينة<sup>(2)</sup>.

لقد استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات من الميدان، حيث وجهت إلى الموظفين بدائرة حمام دباغ بقالمة، تكونت الاستمارة من خمسة محاور أساسية احتوت في مجملها على 40 سؤال موزعين كالآتي:

- أولاً: البيانات الأولية (07 أسئلة).
- ثانياً المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتطور وتنفيذ الأعمال الإلكترونية (08 أسئلة).
- ثالثاً: تأثير الجوانب التنظيمية في الهندرة (08 أسئلة).
- رابعاً: مساهمة الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة (09 أسئلة).
- خامساً: انعكاسات مخرجات الأعمال الإلكترونية على تطبيقات الهندرة (08 أسئلة).

<sup>1</sup>- رشيد زرواتي: **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة- الجزائر، 2007م، ص220.

<sup>2</sup>- عبد الله عبد الرحمان ومحمد علي بيومي: **منهجية وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002م، ص369.

### خامسا: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما، ونعني بها كل البحوث والدراسات التي تناولت نفس الموضوع من قريب أو بعيد<sup>(1)</sup>.

لابد من كل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها، لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر القبلية المشابهة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تتفق معه في إحدى متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعية، حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها، وتفتح المجال لإشكاليات تأتي بعدها حتى تواصل البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بخاصيتين الزمان والمكان. وبعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية من جوانب عديدة، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني كالآتي:

#### 1. الدراسة الأولى: "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "محجوب مراد" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2013م/2014م، بجامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، وهي دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أحد أهم مناهج التغيير في ظل تحولات جذرية تشهدها السوق المصرفية في الجزائر، منها دخول بنوك أجنبية للجزائر وعولمة النشاط المصرفي والتغيير السريع في ميول ورغبات العملاء، كما هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الجانب النظري حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات الجودة ومحاولة تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية - وكالة بسكرة، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو كالآتي: "هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟ وانبثق هذا التساؤل الرئيسي من مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تمثلت في:

<sup>1</sup> - فايز جمعة النجار: أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي -، د.د.ن، عمان - الأردن، 2008م، ص 26.

- ما المقصود بإعادة الهندسة؟
  - ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية؟
  - ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية خلال المرحلة الراهنة؟
  - ما علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية وما واقع استخدامات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة؟
- وقد تم طرح جملة من الفرضيات وهي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستمارة والملاحظة، المقابلة كأدوات للدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية لمعالجة الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.
- تمثل مجتمع الدراسة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة وتم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية طبقية قدر عددها ب 101 مفردة.
- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية هو أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية، يليه البعد التنظيمي، وتوصل إلى أن هناك علاقة قوية بين البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة وبين البعد المادي للجودة الشاملة و توصل إلى صحة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أبعاد إعادة الهندسة الإدارية على أبعاد جودة الخدمة المصرفية<sup>(1)</sup>.

ومن هنا فقد تمكن الباحث من الإجابة على إشكالية بحثه وتوصل إلى أنه يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وطرح في ختام دراسته مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة امتلاك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه العوامل المحيطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية مع ضرورة المراجعة المستمرة لآراء العملاء.

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كون هذه الدراسة ركزت على البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية وأثره على الجودة وقد أفادت دراستنا من خلال أنها كشفت لنا وبينت أهم أساسيات إعادة الهندسة الإدارية ودور البعد التكنولوجي فيها الذي هو أحد أهم تجليات الأعمال الإلكترونية.

### 2. الدراسة الثانية: "تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية"

من إنجاز الطالب سويح سفيان من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2014م/2015م، بجامعة المسيلة - الجزائر، وهي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتعرض إلى فئة معينة من المؤسسات وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبين مدى توجه هذه المؤسسات في تبني منهج الأعمال الإلكترونية.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على مدى تأثير الأعمال الإلكترونية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مستوى الأداء الإداري والاقتصادي بها.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: "ما مدى تأثير الأعمال الإلكترونية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

<sup>1</sup>- مراد محجوب: استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2013-2014م..

- هل استخدام الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له تأثير على أدائها الاقتصادي؟
  - هل تساهم الأعمال الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة؟  
وتم طرح مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:
  - تلعب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأعمال الإلكترونية.
  - تساهم الأعمال الإلكترونية في الرفع من مستوى الأداء الإداري والاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وقد اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدوات جمع البيانات كالتالي:
- الجانب النظري: الكتب، المذكرات، الجرائد الرسمية، ملتقيات ومواقع إلكترونية.
  - الجانب التطبيقي: إستمارة.
- وطبقت هذه الدراسة على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.
- وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: أن البنية التحتية للتكنولوجيا تلعب دورا مهما في تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأعمال الإلكترونية من خلال توجه هذه المؤسسات نحو استخدام شبكات الأنترنت والشبكة المحلية، والهاتف الثابت والفاكس، والبريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني بدرجات مرتفعة.
- مساهمة الأعمال الإلكترونية في الرفع من مستوى الأداء الإداري والاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال رفع القدرة الإنتاجية وتخفيض تكاليف التسيير والإنتاج وسهولة تبادل المعلومات وكذا التنسيق بين الأقسام والرفع من جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- وقد طرح الباحث بعض الاقتراحات الذي رأى بأنها كفيلة بتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأعمال الإلكترونية ومن بين هذه المقترحات نجد: أن ينبغي على المسير مواكبة التطورات الحاصلة في مجال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لأنها أصبحت حقيقة لا مفرّ منها بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال الإلكترونية وضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- سفيان سويح: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة- الجزائر، 2014-2015م.

تبرز هذه العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في أنها تركز على ضرورة تبني الأعمال الإلكترونية من طرف مؤسسات الأعمال، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال أنها تبين أهم أساسيات الأعمال الإلكترونية وأهميتها في العمليات الإدارية وآثارها عليها والتغيرات التي تحدثها فيها.

**3. الدراسة الثالثة: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي"**

أنجزت هذه الدراسة من طرف "راوية باجس أحمد بارود" من كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال وهي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وأنجزت هذه الدراسة سنة 1437هـ/2016م، بجامعة الأزهر بغزة - فلسطين.

تتبع أهمية الدراسة من جانبين، الجانب النظري من خلال إلقاء الضوء على النواحي المختلفة لمتغيرات الدراسة والجانب العملي من خلال دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات في وكالة غوث الدولية وبيان واقع تطبيق الهندرة فيها وإيجاد العلاقة بينها وبين تكنولوجيا المعلومات.

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في "ما دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي إلى جملة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بوكالة غوث الدولية؟
- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة غوث الدولية؟
- هل توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما مستوى الأثر الذي تحدثه تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية الوظيفية؟

وتمثلت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات

وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة الغوث الدولية.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,5) بين المكونات المادية المستخدمة والهندرة بوكالة غوث الدولية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المكونات البرمجية والتخزين المستخدم وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة غوث الدولية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,5) بين تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة والهندرة في وكالة الغوث الدولية.

والفرضية الرئيسية الثانية:

• توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغير تكنولوجيا المعلومات ومتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى (الدائرة، الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات، المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري وتتمثل في الكتب، المراجع، المقالات، التقارير التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت والنسخ الإلكترونية، واستخدمت المصادر الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب غزة الإقليمي وعددهم 594 مفردة وتم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية طبقية قدرت بـ 234 مفردة بناء على معادلة ستيفن ثامبسون.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوكالة غوث الدولية.

حيث أن أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية وتحسين جودة الخدمة وتحسين الاتصال

الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0,05$ ) بين المكونات المادية وهندسة العمليات الإدارية يساعد في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات ويقلل الجهد ويساعد في إنجاز الأعمال.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين البرمجيات والهندرة وهذا دليل على أن الوكالة بغزة تتمتع بمستوى مرتفع باستخدام تطبيق البرمجيات الالكترونية مما يساهم في تطبيق الهندرة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0,05$ ) بين تكنولوجيا الاتصالات وهندسة العمليات الإدارية، مما يؤكد على أن العمل داخل وكالة غوث الدولية يحتاج إلى تسخير تكنولوجيا المعلومات لتطوير التواصل للحصول على خدمات بشكل سهل.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يؤدي إلى الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل وكالة غوث الدولية.
- وانطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنها تقترح جملة من التوصيات أهمها:
- الاعتماد على التكنولوجيا الملائمة بما ينسجم مع طبيعة العملية المراد هندستها.
  - اعتماد مبدأ التكامل في عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتعاد عن الازدواجية.
  - تخصيص بند خاص بتكنولوجيا المعلومات في ميزانية إعادة هندسة الأعمال.
  - دعم تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة من قبل كبار المدراء التنفيذيين<sup>(1)</sup>.

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة قد ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية فهي تعيد دراستنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الكشف عن أثر تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية باعتبار أن هذه التكنولوجيا هي مؤشر استراتيجي في الأعمال الإلكترونية والإدارية والهندسية فهي إحدى أهم تجليات الأعمال الإلكترونية.

<sup>1</sup> - راوية باجس أحمد بارود: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 1407هـ/2016م.



#### 4. الدراسة الرابعة: "فعالية الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية"

أنجزت هذه الدراسة من قبل الطالبة " فضيلة بوعقال " من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص إدارة الأعمال، وهي أطروحة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمية، وقد أنجزت هذه الدراسة في سنة 2015-2016، جامعة أم البواقي -الجزائر وهي دراسة ميدانية لفاعلية الرقابة الإدارية للأعمال الإلكترونية بمؤسسة الجزائرية لتوزيع المياه دائرة عين البيضاء -أم البواقي. تهدف الدراسة إلى محاولة الوصول إلى تطبيق الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية، وتحقيق فاعلية الرقابة الإدارية للأعمال الإلكترونية، وتحسين مستوى الأعمال الإلكترونية من خلال الرقابة الفاعلة.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل هناك فاعلية للرقابة في الأعمال الإلكترونية؟ وللاحاطة بالموضوع من جميع جوانبه تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- ما هي الرقابة الإدارية والرقابة الإلكترونية؟

- ما هي الأعمال الإلكترونية؟

- هل هناك فاعلية للرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية؟

وتم طرح جملة من الفرضيات هي:

- الرقابة الإدارية عنصر حساس لكشف الأخطاء وتجنب الفوضى والوصول إلى الأهداف والأعمال الإلكترونية.

- هناك فاعلية للرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع الإطارات الإدارية العاملة بمؤسسة الجزائرية للمياه بعين البيضاء أم البواقي، وتم اختيار عينة تتكون من 3 رؤساء مصالح وتم إجراء مقابلة معهم وجها لوجه.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

- تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة أساسية وفاعلة في تحقيق أنشطة المؤسسة في شكلها العادي التقليدي وفي شكلها الإلكتروني.

- تعتبر الجزائرية للمياه من المؤسسات التي تهتم بالرقابة الإدارية وتسعى إلى جعل أغلب أعمالها إلكترونية لتسهيل العملية الإدارية عليها.

- الرقابة الإدارية تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات، اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا يتطلب في المقابل عدد من الأساليب، فالأداء غير المرضي يكون في الحقيقة مجرد أمر عارض، ولهذا فإنه على المدير ورئيس المصلحة العمل على اكتشاف السبب الذي يجعلها منخفضة الأداء والفاعلية.
  - الجزائرية للمياه رغم تطبيقها للأعمال الإلكترونية إلا أنها لا تستطيع التخلي عن الرقابة التقليدية. وقد طرحت الباحثة بعض الاقتراحات المتمثلة فيما يلي:
  - ضرورة توفير الدعم الكافي لنظام الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية خاصة في ظل شبكة الأنترنت وحماية أنظمتها من الاختراق.
  - ضرورة توفير رقابة إدارية على العمال وعلى الزبائن من أجل تجاوز المؤسسة الأخطاء والانحرافات.
  - ضرورة الاهتمام بالرقابة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية لمواكبة التطور التكنولوجي<sup>(1)</sup>.
- تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على تحسين مستوى الأعمال الإلكترونية من خلال الرقابة الفاعلة وهي عنصر مهم في دراستنا.
- 5. الدراسة الخامسة: "أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني"**
- دراسة أنجزت من طرف "ناصر محمد خروب" من كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، أنجزت هذه الدراسة سنة 2016م بجامعة الشرق الأوسط بالأردن وهي دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار. وتتبع أهمية هذه الدراسة من إدراك دور الأعمال الإلكترونية وقيمتها في جميع المؤسسات الحديثة سواء كانت خدمية، إنتاجية، حكومية خاصة، ربحية أو غير ربحية.
- كما تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي، ومعرفة أثر قدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي كمتغيرات تابعة في قطاع التجزئة الأردني. وقد انطلقت الدراسة من مجموعة أسئلة تتمثل في:

<sup>1</sup>- فضيلة بوعقال: فاعلية الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي- الجزائر، 2015-2016م.

- هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
  - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في أداء الموارد البشرية ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
  - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء التنظيمي ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار؟
  - هل يوجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية في الأداء التنظيمي ككل بوجود أداء الموارد البشرية على مجموعة سامح مول للاستثمار؟  
وانبثق عنه مجموعة من الفرضيات هي:
  - لا توجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار عند  $(a \leq 0,05)$ .
  - لا توجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على أداء الموارد البشرية ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار عند  $(a \leq 0,05)$ .
  - لا توجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي ككل في مجموعة سامح مول للاستثمار عند  $(a \leq 0,05)$ .
  - لا توجد أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، المرونة، الإبداع، التكلفة) على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية في مجموعة سامح مول للاستثمار عند  $(a \leq 0,05)$ .
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي السببي وتم استخدام الإستمارة كأداة للدراسة تم من خلالها جمع البيانات الميدانية، وقد طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في المراكز الإشرافية من مديري ورؤساء الأقسام العاملين في جميع الفروع التابعة لمجموعة سامح مول للاستثمار والمقدر عددهم بـ 145 عامل أي تم إجراء حصر شامل.
- وبناء على الدراسة النظرية والميدانية فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تطبق مجموعة سامح مول قدرات الأعمال الإلكترونية بشكل مرتفع وكان متغير التكلفة أعلى تطبيق يليه الإبداع ثم المرونة وأخيرا الكفاءة.
  - أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عناصر المتغير المستقل الكفاءة، الإبداع، المرونة، التكلفة وعلاقة قوية بين أبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في الحصة السوقية، الربحية، رضا العملاء، وكذلك

علاقة قوية بين جميع المتغيرات وهي قدرات الأعمال الإلكترونية، أداء الموارد البشرية، الأداء التنظيمي.

- أشارت الدراسة إلى وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي في مجموعة سامح مول للاستثمار، حيث كان الأثر الأكبر للتكلفة ثم الكفاءة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لكل من المرونة والإبداع وأشارت الدراسة إلى وجود أثر لقدرات الأعمال الإلكترونية بأبعادها على الأداء التنظيمي بوجود أداء الموارد البشرية في مجموعة سامح مول للاستثمار.

وقد قدم الباحث عدة توصيات منها:

- يتوجب على مديري مجموعة سامح مول للاستثمار والتركيز على كافة قدرات الأعمال الإلكترونية وتفعيلها لتقرير أداء الموارد البشرية فيها.

- التركيز على قدرتي الكفاءة والتكلفة للأعمال الإلكترونية لتقرير الأداء التنظيمي.

- التركيز على قدرة الأعمال الإلكترونية على خفض التكاليف لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال أداء الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

- تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على الأداء التنظيمي وأداء الموارد البشرية، فهي تقيد دراستنا في أنها أبرزت لنا أثر الأعمال الإلكترونية على أهم بعدين لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهما البعد التنظيمي والبعد البشري.

### 6. الدراسة السادسة: "إعادة هندسة العمليات الإدارية - تأصيل للمفهوم -"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "ممدوح مصطفى إسماعيل" من جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية وهي دراسة نشرت في المجلة العربية للإدارة، دراسة تطبيقية على جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية 2016.

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا حيويا وهو الهندرة باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة وأن تطبيق هذا المفهوم يساعد المنظمات المختلفة على التعرف على جوانب عديدة ومختلفة، بما يعد محاولة متواضعة لاستكمال مفردات الإصلاح الإداري.

تسعى الدراسة لتحقيق عدة أهداف منها:

<sup>1</sup>- ناصر محمد خروب: أثر القدرات الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني - دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار - ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2016م.

- تحديد المقومات الرئيسية لنجاح أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحديد خطوات تطبيقها والوقوف على أسباب فشلها في بعض المنظمات.
  - وقد انطلق الباحث من فرض أساسي وهو توجد علاقة وثيقة بين نجاح إعادة هندسة العمليات وفعالية الوظائف الإدارية في أي منظمة.
  - ويتفرع هذا الفرض الرئيسي من عدة فروض فرعية هي:
    - يؤثر التخطيط الاستراتيجي الفعال على نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.
    - تعد إعادة الهيكلة التنظيمية مطلباً رئيسياً لتطبيق إعادة الهندسة.
    - إدارة الموارد البشرية مفردة مهمة من مفردات الهندرة.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واعتمد على أسلوب دراسة الحالة من خلال تطبيق المقومات الأساسية لإعادة الهندسة الإدارية على إحدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة الملك فيصل وقد استخدم مصدرين للمعلومات تمثلت المصادر الأولية في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والتقارير والأنترنيت وغيرها، أما المصادر الثانوية فقد تمثلت في القيام باستطلاع آراء عينة ممثلة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية المقدر عددهم بـ 370 مفردة من أصل 1498 وتم استخدام الاستمارة كأداة للدراسة تتضمن مقومات تطبيق الهندرة للوقوف على تحليل دقيق لموقف الجامعة من تطبيقات هذا المفهوم الجديد، وقد استعان الباحث بأساليب إحصائية حيث استخدم spss واستخدم النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط.
- وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تمثلت في أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية مقومات تساهم في نجاحها، أهمها توفر منهجية مناسبة لها والاستثمار في تقنية المعلومات والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين وتمكين كافة العاملين من اتخاذ القرارات وتوفير الموارد المالية والبشرية والجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما دون الآخر.
  - توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب إخفاق إعادة هندسة العمليات الإدارية هو عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة، تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين، والانقلاب على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين والإفراط في التوقعات من إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وقدم الباحث في نهاية دراسته جملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة تعزيز مفهوم إعادة الهندسة لدى القيادة في المنظمات.

- إعداد خطة استراتيجية لتطوير العمل الإداري داخل المنظمات.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية مع التوجه للهيكل التنظيمية الحديثة مع مراعاة البعد عن الازدواجية في الاختصاصات والمسؤوليات.

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم الأعمال الإدارية<sup>(1)</sup>.

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على تأصيل مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتحديد أهم المقومات الرئيسية لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات، فهي أفادت دراستنا من خلال الكشف لنا عن أهم مرتكزات هندسة العمليات الإدارية ووضحت أهمية مساهمة البعد التكنولوجي فيها الذي هو بمثابة المؤشر الرئيسي لنجاحها في منظمات الأعمال باعتبار أن التكنولوجيا هي أهم عنصر تستعين بها الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو صميم دراستنا.

### 7. الدراسة السابعة: "أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "صالح إبراهيم سليمان العواسا"، من الجامعة الأردنية نشرت في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال وهي دراسة تطبيقية عن دائرة الجمارك الأردنية، بالأردن سنة 2018م. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أن تبني الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الحكومية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأن الموضوع حديث يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية من خلال استخدام تقنيات الأعمال الإلكترونية الحديثة في كافة وظائفها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الأعمال الإلكترونية على الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية ومدى تفاعلها مع التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو أثر الأعمال الإلكترونية الجمركية على الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية؟
- ما مدى تفاعل الجمارك الأردنية مع التقنية الحديثة في تقديم الخدمات الجمركية؟ وتمثلت الفرضيات التي طرحها الباحث في:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على الأهداف الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية.

<sup>1</sup>- ممدوح مصطفى إسماعيل: مرجع سابق.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على تحصيل الإيرادات في دائرة الجمارك الأردنية.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على زيادة رضا الشركاء وملتقى الخدمة في دائرة الجمارك الأردنية.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على تطوير عمليات مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير مشروعة في دائرة الجمارك الأردنية.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على تطوير عمليات الضبط والرقابة الجمركية في دائرة الجمارك الأردنية.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على تسهيل إجراءات التخليص الجمركي في دائرة الجمارك الأردنية.
  - لا يوجد دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على زيادة فعالية الأداء والقدرات المؤسسية في دائرة الجمارك الأردنية.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الإستمارة كأداة أساسية في الدراسة، واشتمل مجتمع البحث على جميع مدراء الإدارة العليا المتمثل عددهم في 25 مدير وموظفي مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البالغ عددهم 90 موظف في دائرة الجمارك الأردنية أي بعدد إجمالي 115 حيث قام الباحث بإجراء أسلوب الحصر الشامل لأفراد مجتمع الدراسة وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إدراجها كما يلي:
- توصلت الدراسة إلى أن دائرة الجمارك تدرك مدى أهمية الأعمال الإلكترونية الجمركية فيها وتعمل على تطبيقها بفاعلية كبيرة وتسعى إلى توفير الخدمة الإلكترونية على مدار الساعة.
  - توصلت الدراسة إلى أن دائرة الجمارك تسعى إلى توظيف تقنيات الأعمال الإلكترونية ونظم الاتصال الإلكترونية وتطويرها والاستفادة من حلول الأعمال الإلكترونية بالشكل الذي يخدم أنشطتها الإدارية والفنية وتحسين عملياتها.
  - توصلت الدراسة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تطبيق نظم الأعمال الإلكترونية لإتمام الأنشطة والإجراءات الجمركية والإدارية.
  - توجد علاقة قوية بين الأعمال الإلكترونية الجمركية والأهداف الاستراتيجية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية على الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الإلكترونية الجمركية مجتمعة بمختلف أبعادها على كل بعد من أبعاد الأهداف الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية، وهذا يعني أنها تهتم بالأعمال الإلكترونية كون وجودها يساعد في خفض التكاليف وتحسين كفاءة الخدمات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات.
- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي:
- العمل على بناء وتطوير استراتيجية ناجحة لتحفيز تطبيقات حلول الأعمال الإلكترونية.
  - ضرورة العمل على زيادة سرعة الاتصال بالإنترنت وذلك لتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات.
  - زيادة الاهتمام بإدارة العلاقة مع العملاء وذلك من خلال التفاعل المباشر إلكترونياً واستقبال شكاويهم والرد عليها بالوقت المناسب.
  - زيادة الاهتمام بالخدمات الجمركية الإلكترونية المقدمة للعملاء<sup>(1)</sup>.
- وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية كونها أكدت على أهمية الأعمال الإلكترونية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تعيد دراستنا من خلال الكشف عن أثر الأعمال الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية لما تتميز من خصائص، لاسيما الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف والتقليل من الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup>- صالح إبراهيم سليمان العواسا: أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية- ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 3، الأردن، 2018م.



## الفصل الثاني

المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية

ثانياً: المداخل النظرية المفسرة للهندرة

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية

1. مدخل الثقافة التنظيمية

ظهرت مدخل الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي، ولقد حاول الكاتب "شاين" باعتباره من رواد المدخل أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن يشتمل على ثلاث جوانب رئيسية وهي الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة<sup>(1)</sup>.

في الواقع أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث أنه يلقى قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة فقد خصصت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة تم فيها مناقشة مفهوم مدخل الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يعد منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جديداً في إدارة التغيير وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة<sup>(2)</sup>.

أكد هذا المدخل على أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة وقيم وافتراضات أساسية يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتهم الخارجية. وقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تماثلها تجسدت في مفاهيم طرحت ما يقرب من فكرة الثقافة، وهي التنظيم غير الرسمي، أسلوب إدارة الأعمال و التطوير التنظيمي.

وهناك من يقسم هذا المدخل إلى ثلاثة رؤى كما يلي:

أ. **الثقافة القوية:** يشير هذا المدخل بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أدائها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد، وذلك من خلال الإجماع على قيم مشتركة وأهداف مشتركة.

ب. **الثقافة التوافقية:** تعيد بأنه لا بد من التناغم والتوافق بين الخدمات التي تقدمها المنظمة واستراتيجياتها وهناك ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر على الثقافة هي:

<sup>1</sup> - محمد الفاتح المغربي: أصول إدارة التنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة- مصر، 2018م، ص61.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة-، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، 2014م، ص59.

- البيئة التي توجد فيها المنظمة.

- مطالب العملاء والزبائن.

- توقعات المجتمع من المنظمة.

ج. **الثقافة التكيفية:** وهي تشير إلى أن المنظمات المرتبطة بالأداء المتميز هي المنظمات التي توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات<sup>(1)</sup>.

وتكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية عندما ينتقل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم وغيرها، ويسعون لتلقيها لكل عنصر جديد في التنظيم بشكل عفوي وتزداد. الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف<sup>(2)</sup>.

يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الظواهر داخل المنظمة<sup>(3)</sup>.

وفقا لهذا المنظور، فإن الثقافة التنظيمية تمثل أهمية في دوره حياة المنظمات، فهي إحدى الوسائل الهامة التي من خلالها تستطيع المنظمات تطوير ذاتها وتحقيق أهدافها لأنها جزء من الثقافة العامة وانعكاس لثقافة المجتمع، ولتأثرها بالعادات والتقاليد الاجتماعية المحيطة بالمنظمات. ويتضح ذلك من خلال تعدد ثقافات المنظمات الكبيرة الحجم والمنظمات المتعددة الجنسيات، نتيجة لتعدد الثقافات المجتمعية التي تتعامل معها هذه المنظمات.

تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول التغيرات التي تحدث في محيط العمل، فهي إطار مرجعي يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة من خلالها، فهي عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص على التحفظ، نقصت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطور. كما يؤكد هذا المدخل على

<sup>1</sup> - رافدة الحريبي: مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، 2003م، ص 268.

<sup>3</sup> - أحمد بوشناقبة وأحمد بسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن المتلقي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة- الجزائر، د.س.ن، ص 3.

الثقافة التنظيمية هي نظام مركب لكونها تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها، كما أنها تمثل الجانب المعنوي الذي يشمل نسقا متكاملًا من القيم والأفكار وجانبًا سلوكيًا يتمثل في العادات والممارسات العملية، بالإضافة إلى الجانب المادي الذي يشمل المعدات والأدوات وغيرها<sup>(1)</sup>. وتمثل الثقافة التنظيمية نظامًا متكاملًا باعتبارها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي نظام مكتسب متغير ومتطور، فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه، بل أنها تتغير بشكل مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة لتفتقد الملامح القديمة. وحسب هذا المدخل، فإن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتصفون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد لأن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تحقق المعلومات من وإلى المنظمة.
- الاختلافات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد ببعضهم البعض مع الأطراف الخارجية<sup>(3)</sup>.

إن التغيير في الثقافة التنظيمية هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عملية التغيير الخارجية، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي التنظيمي، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية تعاملًا هادئًا في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة

<sup>1</sup> - مصطفى أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي -، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005م،

ص407.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار الميسرة، عمان - الأردن، 2009م، ص360،359.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية - مدخل لتقرير القدرة التنافسية -، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009م،

ص204.

بذات ثقافتها التنظيمية لمجابهة التحديات المحيطة، وعليه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد عن تحديث نظام القيم التنظيمية الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة<sup>(1)</sup>.

إن للثقافة التنظيمية دورا إيجابيا بوصفها موضوعا للتطوير والتغيير باستمرار وبحسب فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة والتكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال وخاصة التأثيرات الجوهرية التي تفرزها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الأنترنت والأعمال الإلكترونية التي تحتاج إلى ثقافة الابتكار والإبداع والانفتاح والمرونة. بالإضافة إلى توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية والقيم المستمدة من تكنولوجيا وتطبيقات الأعمال في الأنترنت.

مما سبق فإن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بفاعلية يساعد على تطبيق نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية وتقليص الفجوة بين فريق تطوير مشروع الأعمال الإلكترونية في المنظمة وبين العاملين، ويجعلهم أقل مقاومة لعملية التغيير، وتحتاج المنظمة بذلك إلى بناء ثقافة تنظيمية عندما تتجح استراتيجيات جديدة لتكون عاملا مساعدا في نجاح الممارسات الجديدة<sup>(2)</sup>.

وعليه يمكن القول بأن وجود ثقافة تنظيمية مرنة يعتبر عاملا مساعدا للمنظمة في عملية تطبيق الأعمال الإلكترونية وتطبيق التطوير والتحسين المستمر. فتطبيق الأعمال يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية تطبيقها. فالكثير من المنظمات تشغل جهودها في تطبيق الإدارة الحديثة، لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية بالشكل الملائم ويدعم توجهها الجديد، لأن الثقافة التنظيمية هي الأساس لعمليات التحول والتطوير في العمل<sup>(3)</sup>.

وهناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تكون عنصرا سلبيا في عملية تطبيق وتطوير الأعمال الإلكترونية فيها إذا كان طابع هذا الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء العمل بنفس الطرق التي اعتادت عليها. ولتجاوز ذلك يجب على الإدارة العليا العمل على تحقيق تغييرات في الثقافة

1 - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة- الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة-، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة - الجزائر، 2002م، ص11.

2 - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، 2005م، ص262.

3- محمد علوش طارق الطعمانة: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2004م، ص40.

التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني مما يجعل من العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك هناك جانب من الثقافة التنظيمية هو الثقافة الإلكترونية وهو من أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق هذه الأعمال الإلكترونية في المنظمة والتي تتمثل في:

- نشر التوعية بأهمية استخدام التقنية الحديثة.
  - تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني.
  - توعية العاملين لفوائد الأعمال الإلكترونية في المنظمات.
  - تثقيف العاملين بمعنى شبكة الأنترنت والشبكة الداخلية.
  - توعية وتثقيف العاملين بمصطلح البوابة الإلكترونية وتدريبهم للتعامل معها وغيرها<sup>(2)</sup>.
- لكن في المقابل نجد أن إهمال الثقافة التنظيمية ينتج عنه مقاومة تنظيمية للعاملين هذه المقاومة، بحيث يتولد عنها آثار تتعكس سلباً على المنظمة، أي أن أي خلل في فهم الثقافة التنظيمية الإلكترونية سيؤدي إلى فشل المنظمة بسبب عدم القدرة على فهمها واستيعابها بطريقة سليمة.

### 2. مدخل الابتكار والتجديد (الأفكار والابتكارات المستحدثة)

يسعى مدخل الابتكار والتجديد لتفسير كيفية انتشار الابتكارات خلال الثقافات المختلفة مع مرور الوقت، وليس بالضرورة أن تكون الابتكارات أشياء جديدة لم يسبق للبشرية معرفتها، ولكن أي فكرة يعتبرها مجتمع معين جديدة بالنسبة إليه فهي تعتبر ابتكار. لقد ساهم في نظرية انتشار المبتكرات رواد كثيرون لكن أكثر المساهمات تعود عالم الاجتماع "روجرز انفرت" عام 1962م<sup>(3)</sup>.

تعود أصول نظرية انتشار الابتكارات إلى دراسات متفرقة قام بها باحثون اجتماعيون في عدة ميادين مثل الأنثروبولوجيا والتربية وغيرها من المجالات على اختلافها وتنوعها، الأمر الذي جعل العلماء يهتمون بشكل كبير بدراسة هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على أثرها في النظام الاجتماعي القائم، وانبثقت هذه النظرية من نموذج التأثير الاجتماعي الذي أكد دور البيئة الاجتماعية في التأثير على سريان المعلومات وقبولها، أي أن تعرض الفرد العامل لوسائل الإعلام بشكل انتقائي يظل خاضعاً للفئات

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> - عبد الله دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض - السعودية، 2008م، ص 34.

<sup>3</sup> - عبد الكريم أحمد قندوز: الابتكار المالي - مقدمة إلى الهندسة المالية - الشركة البريطانية للكتاب للنشر والتوزيع، لندن، 2017م، ص 32.

الاجتماعية التي ينتمي إليها، ذلك أن الفرد يتحرك في إطارها بما في ذلك دور قادة الرأي في تمرير المعلومات من مصادر المعلومات إلى معارفهم التي لم تتعرضوا للرسائل الإعلامية بشكل كاف<sup>(1)</sup>.

يذكر روجز "Rogers" أن الانتشار عبارة عن انتقال الأفكار والتكنولوجيا والممارسات الجديدة من مصادر ابتكارها إلى الناس والنجاح الذي يصادف بعض هذه المبتكرات والفشل الذي يصاحب الآخر وظروف النجاح وأسباب الفشل. فالانتشار مرتبط بالتجديدات والابتكارات، حيث تقاس مدى حداثة الفكرة بالبعد الزمني الذي استخدمت فيه لأول مرة كما أن حداثة هذه الفكرة هي التي تحدد رد فعل الشخص اتجاهها<sup>(2)</sup>.

ركز مدخل "روجرز" على أربعة عناصر تساهم في انتشار النظرية في المجتمع وهي:

- **الابتكار:** هي فكرة أو ممارسة أو هدف، يتقبلها الشخص أو أي كيان على أنها جديدة.
- **قنوات التواصل:** هي أي طريقة تنتقل بها المعلومة من شخص إلى آخر.
- **الوقت:** هي الفترة الزمنية التي يحتاجها هذا الابتكار للانتشار في المجتمع.
- **النظام الاجتماعي:** هو مجموعة وحدات مترابطة تساهم في حل مشكلة مشتركة للوصول إلى هدف مشترك<sup>(3)</sup>.

بالإضافة إلى مفهوم الانتشار، فقد ركز "روجرز" في مدخله على مفهوم أو فكرة التبنّي، حيث عرفها بأنها: "العملية العقلية التي يمر الفرد خلالها منذ أن يسمع بفكرة جديدة لأول مرة حتى تصبح هذه الفكرة جزءاً من سلوكه. ومن المسلم به أن عملية تبني المبتكرات الجديدة التي تسبقها عملية أخرى هي عملية نشر تلك المبتكرات، والتي بواسطتها تنتقل المبتكرات الجديدة من مصادرها الأصلية إلى عدد كبير من المستفيدين منها عبر مختلف وسائل الاتصال بغية تعريفهم بها وحثهم على تبنيها ووضعها في حيز التنفيذ الفعلي"

فعملية التبنّي والانتشار تعتمد على توافر عناصر عديدة تتمثل في المبتكرات الجديدة وانتقال المبتكر من خلال قنوات الاتصال والزمن الذي تتم فيه عملية نقل وتوصيل المبتكر إلى المستفيد أو المستفيد منه والمستقبلين<sup>(4)</sup>.

1 - منال هلال المزاهرة: نظرية الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012م، ص 303.

2 - محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية - مصر، 2010م، ص 210.

3 - عبد الكريم قندوز: مرجع سابق، ص 32.

4 - محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص 214، 215.

بالإضافة إلى ذلك فقد أكد "روجرز" في مدخل انتشار الابتكارات على خصائص الإبداع التي تؤثر على تبنيه، أي الخصائص المحركة للابتكار. فركز على عملية اتخاذ القرارات التي تحدث عندما يدرس الأفراد تبني فكرة جديدة أو منتج أو ممارسة أو خصائص الأفراد الذين قد تم تشجيعهم على تبني الابتكار وعواقب تبني الإبداع للأفراد والمجتمع، وقنوات الاتصال المستخدمة في عملية التبني<sup>(1)</sup>.

قام "روجرز" بتحليل عملية التبني للابتكارات والتجديدات واعتبرها العملية العقلية التي من خلالها يمر الفرد بين الفترات الأولى على الاختراع والتجديد إلى المرحلة أو الفترات النهائية التي تستخدم فيها هذه الابتكارات. كما أن عملية الانتشار تشير إلى انتقال هذه الابتكارات أو المعلومات من المصدر إلى المستقبل المستقبلي لها، وهذا ما بين عملية ظهور الابتكارات وتبنيها وانتشارها<sup>(2)</sup>. وقد حددها "روجرز" في خمس مراحل أسماها بمراحل تبني الابتكار وهي:

أ. **مرحلة الوعي بالفكرة:** وتتمثل هذه المرحلة في إحساس الفرد بوجود الفكرة أي شيء جديد من حوله لأول مرة، والتي تتفتح من خبر جديد أو معلومة تخص حصول تغيير في إحدى المجالات الاجتماعية أو حدوث إشارات تنبأ بوجود اختراع أو اكتشاف جديد.

ب. **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتولد لدى الفرد رغبة في تبني نوع من الاهتمام تجاه المستحدثات أو الأشياء الجديدة، كالتفكير في الوصول إليها أو امتلاكها أو التعامل معها.

ج. **مرحلة التقييم:** في هذه المرحلة تجتمع لدى الفرد مجموعة من المعارف حول الابتكار، وهنا يحاول تقييم هذه المستحدثات بناء على أفكار مسبقة يستنتجها من مواقف الآخرين أو أفكار شخصية ناتجة عن اهتمام بها.

د. **مرحلة التجريب:** يسعى الفرد إلى تجريب المستحدثات أو اكتشافها وتسمى كذلك بمرحلة الافتكاح أين يستحضر المستخدم أفكاره ومواقفه السابقة التي مرت بالوعي بالفكرة الجديدة والاهتمام والتقييم ويحاول مقارنتها بموقفه الذي مر به من أجل الوصول إلى موقف محدد قد يتسم بالقبول أو الرفض.

<sup>1</sup> - عبد الكريم قندوز: مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> - عبد الحميد محمد عبد الرحمن: النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دار المعرفة الجامعية، بيروت- لبنان،

د.س.ن، ص 132.



هـ. **مرحلة التبني:** يتحدد من خلال هذه المرحلة حدوث التغيير النفسي والسيكولوجي بغض النظر عن الموقف من الشيء المستحدث، ويشمل مفهوم التبني أفكار ايجابية أو سلبية ومواقف جديدة تتعلق بالتوقعات تجاه المستحدث<sup>(1)</sup>.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن انتشار الابتكارات يمر عبر خمسة مراحل لاتخاذ القرار بتبنيها، وتحصل هذه القرارات من خلال سلسلة من القنوات الاتصالية على فترة من الوقت بين مجموعة وحدات في نظام اجتماعي متجانس، وقد يرفض الشخص أو المنشأة الابتكار في أي مرحلة من هذه المراحل:

- **المعرفة:** في هذه المرحلة يتعرف الفرد إلى الابتكار لأول مرة ولكنه يفتقر إلى المعلومات حول هذا الابتكار، ولا يحدث أي تحفيز للفرد في هذه المرحلة من العملية للبحث عن المزيد من المعلومات حول هذا الابتكار.
- **الاقتناع:** في هذه المرحلة يبدأ اهتمام الفرد بالابتكار ويعمل على معرفة المزيد من المعلومات والتفاصيل حوله.
- **القرار:** يفكر الفرد في هذه المرحلة في مبدأ التغيير ويدرس المزايا والسيئات الناتجة عن استخدام هذا الابتكار، ويقرر بعدها تقبل أو رفض الابتكار، وبناء على الطبيعة الفردية لهذه المرحلة فقد نوه "روجرز" إلى كون هذه المرحلة الأصعب في الحصول على دليل منهجي.
- **التطبيق:** يستخدم الفرد الابتكار في هذه المرحلة بطريقة تختلف تبعاً للموقف ويحدد على هذا الأساس مدى فائدة الابتكار وربما يبحث عن معلومات أكثر أيضاً.
- **التأكيد:** يقرر الفرد بشكل نهائي في هذه المرحلة الاستمرار في استخدام الابتكار، فهذه المرحلة هي تأكيد ذاتي لكونها تخلق تثاراً معرفياً وتأكيداً لنية عدة أشخاص أيضاً على أن المجموعة اتخذت القرار الصائب<sup>(2)</sup>.

لقد قدم الباحثون بعض الملاحظات حول مراحل تبني الابتكار وهي كالاتي:

- أن المراحل الخمسة ليست محددة ومنفصلة وقد تتداخل مع بعضها البعض.
- أن المراحل ليست متساوية الطول من ناحية الوقت.
- لوحظ أن انتشار الأفكار الجديدة يكون ببطء في البداية.
- لوحظ أن بعض الأفكار تتجاوز مرحلة أو أكثر.

1 - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، د.م.ن، 2000م، ص 60، 61.

2 - عبد الكريم قندوز: مرجع سابق، ص 33، 34.

- لوحظ أن الأفراد يتغاضون عن الفكرة الجديدة في المراحل الأربعة الأولى ما يسمى بالرفض ولو كان في المرحلة الأخيرة فإنه يسمى بعدم الاستمرار.

- لوحظ أن سلوك الاتصال للأفراد يختلف في كل مرحلة عن الأخرى، فالسلوك الاتصالي هو نوع من المصادر التي يبحث عنها الفرد للحصول على معلومات أو مساندة أو توجيه وكذلك معدل تكرار اتصاله بتلك المصادر<sup>(1)</sup>.

إذن فأى تغيير يطرأ على البنية التنظيمية والبيئة الوظيفية والهيكل الإداري لأي منظمة مرده تبني مفاهيم إدارية مختلفة وعملية. ففكرة التبني تشير إلى جلب خصائص وسمات منظمات ناجحة ومحاولة تطبيقها في أرضية منظمات أخرى تسعى للتغيير، وإن مردها فكرة الانتشار، لأن الانتشار بمعناه الواسع يعني انتقال هذه الخصائص والمفاهيم الإدارية المتقدمة بفعل ابتكار وسائل وأساليب تسهل من ذلك تهئ لها الطريق للتغيير، فلولا عملية الانتشار وما أفرزته من عمليات وإجراءات لما تطورت الأنظمة بما فيها الإدارية ولما انتقلت الأفكار التنويرية الخاصة بتطوير المنظمات وتغييرها نحو الأفضل، شريطة أن تتوفر وسائط الانتشار وآلياته وأن يتقبل محيط المنظمة أمر التجديد ويعتمده، وهذا الأمر ينطبق على تطبيق الأعمال الإلكترونية وما تتطلبه من ثقافة التطبيق، وأهمها الثقافة الرقمية الإلكترونية وهي أحدث الأنماط انتشارا وظهورا في الوقت الحالي.

وانطلاقا من هذا المدخل النظري فإننا دراستنا ركزت على دراسة الأعمال الإلكترونية كشكل من أشكال التجديد في المؤسسة، وكمبتكر حديث له وسائله وأدواته وبنيته الشبكية المتميزة من خلال مستوى تبني الفكرة من طرف المؤسسة ميدان الدراسة واستخدامهم وتطبيقهم للأعمال الإلكترونية كدليل عن تقبلهم لها، ومعرفة مدى تأثير تبني هذا المدخل المبتكر على أساليب وطرائق العمل.

لقي هذا المدخل وواجه جملة من الانتقادات أهمها:

- إن تطبيق هذا المدخل والعمل به في دول العالم الثالث أدى إلى اتساع فجوة المعلومات وازدياد الفروقات الاجتماعية والاقتصادية بين فئات المجتمع، لأن الفئات المقدمة اقتصاديا واجتماعيا تشجع أكثر من غيرها على التجديد وممارسة الإقبال على تلقي المعلومات أكثر من غيرها من الفئات الأخرى.

<sup>1</sup>- منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص309.

- إيمان الباحثين وعلى رأسهم "روجرز" بقوة تأثير وسائل الاتصال على قادة الرأي، أي أن هذا المدخل أخذ بمبدأ سريان المعلومات في اتجاه واحد أي من الحكومة ومراكز التنمية إلى الجمهور المتلقي.

- الارتباط الكبير لنموذج انتشار المبتكرات بنظريات النظم للإعلام لقناعتها بأهمية الإعلام وقوته وبذريعة التنمية وخدمة برامجها، وستسعى السلطات الحاكمة لخلق رأي عام وإقناع الجماهير بأفكارها والعمل بها وفق ما جاءت به أفكار مدخل انتشار المبتكرات<sup>(1)</sup>.

### 3. مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية

ترجع الجذور الفكرية لهذا المدخل إلى بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا على التنظيم ومن هؤلاء العلماء "سايلز" و"وايت" و"بلونر"، ففي عام 1958م حاول "سايلز" أن يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل، كما حاول "وايت" الاستعانة بالإطار التصوري الذي ذهب إليه "هومانز" في دراسة للجماعة الإنسانية في سبيل الكشف عن العلاقات التبادلية بين العلاقات الإنسانية والتكنولوجيا، أما "بلونر" فقد حاول أن يعتمد على نتائج الدراسات التي توضح سلوك العمال في خط التجميع في سبيل توضيح العلاقة بين التكنولوجيا والاغتراب، كلها دراسات سابقة في سبيل نمو مدخل النسق الاجتماعي الفني والذي أصبح يمثل حاليًا بعض العلماء أمثال "تريست" وغيره<sup>(2)</sup>.

يعتبر مدخل النسق الاجتماعي الفني من بين أهم المداخل التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالتنظيمات كأنساق اجتماعية وتأثيرها على المورد البشري من خلال سلوكه التنظيمي كوحدة مكونة لنسق المنظمة. مدخل النسق الاجتماعي الفني المستمد من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي "تاكوت بارسوتر" يرى أن النسق الاجتماعي هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي اتخذت شكل نظاميًا، وهذا النسق الأساسي هو النقطة المرجعية التي اختارها "بارسوتر" ليقوم على أساسها احتمال الانحراف في الأنساق الفرعية ويعمل النسق الاجتماعي على مواجهة أي اتجاه نحو الانحراف بواسطة ميكانيزمات الضبط لديه<sup>(3)</sup>. كما أن النسق الاجتماعي و انطلاقًا من الدور الفاعلي له وباعتباره وحدة

1 - حمدي حسن: وظائف الاتصال الجماهيري، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1999م، ص80.

2 - إبراهيم لطفي طلعت: المداخل النظرية في دراسة التنظيم-دراسة تحليلية نقدية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر،

1993م، ص363.

3 - محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم اجتماع المعاصر، ط2، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1979م،

التحليل الأساسية المكونة للنسق الاجتماعي، فهو يتألف من جميع الأفراد العاملين الذين يتفاعلون مع بعضهم في موقف و يتضمن على الأقل جانبا فيزيقيا أو بيئيا بحيث يكون الأفراد مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع وتتخلل علاقاتهم رموز مشتركة مبنية ثقافيا<sup>(1)</sup>.

وانطلاقا من مدخل الأنساق الاجتماعية "لتالكوت بارسوتر" تأسس مدخل النسق الاجتماعي الفني والذي يتم التركيز فيه على الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة بالعمل معا، وكذلك التركيز على طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما، فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية والتركيز على الجوانب الاجتماعية، إذ ينجم عن ذلك العديد من النتائج السلبية في حالة إغفال الجوانب الاجتماعية والتركيز على الجوانب الفنية<sup>(2)</sup>.

لقد ركز رواد هذا الاتجاه على الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات وعددها وحجمها ومواضيعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية ومعاييرها وقيمها والمكانة الاجتماعية والاتصالات. فوجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي ونمط التصميم وعدد المستويات التنظيمية ومدى تعقدها وأنماط القيادة الإدارية، ودرجة الرسمية ونمط الإدارة المنغلقة وحتى مستوى أداء العامل وطرق قياسه<sup>(3)</sup>.

ينطلق مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية من مجموعة من الافتراضات وهي كالاتي:

- تقانة العمل بلغت مستوى من الرقي، إذ أنها لم تعد مقتصرة على المفاهيم التقليدية المتمثلة في المكننة واستخدام الماكينات والآلات ذات الحجم الكبير، بل تعدت ذلك إلى ظهور التقنيات الحديثة ذات المرونة العالمية كأجهزة الحاسوب وتقنية الإلكترونيات والأعمال الإلكترونية التي عملت على تجاوز المفاهيم التقليدية في المنظمة، أي الانتقال من المكننة إلى الرقمية، وهو بدوره ما يفرض ويتطلب إعادة هندسة وتصميم العمل ومشاركة الأفراد بما يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة.
- لا بد أن تصمم تقانة العمل وفق متطلبات تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وأن نجاح التنظيم مرتبط بالتوافق المستمر بين الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين وأداء المهام الأساسية للتنظيم.

<sup>1</sup> - رث ولاس: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2011م، ص 66.

<sup>2</sup> - ماهر أمين المخامرة: هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م، ص 49.

<sup>3</sup> - ليليا بن صويح: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل موجهة لطلبة الماستر تخصص علم

اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالة- الجزائر، 2015-2016م، ص 85.

- يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء للمهمة الأساسية في التنظيمات بأقل قدر من التداخل بين أداء أفراد الجماعة التي يجمعها حيز مكاني واحد.
  - تشتهب التنظيمات بالكائنات العضوية من حيث تعامل الوظائف والمهام وتناسقها<sup>(1)</sup>.
- كما يقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ هي:
- إن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما نسق اجتماعي يتمثل في العمال وتفاعلاتهم ونسق تقني يشمل الأدوات والمعدات التكنولوجية حيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة النسقين.
  - يؤكد هذا المدخل على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معنية (الطاقة، المعلومات، مواد أولية، أدوات ...) وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها<sup>(2)</sup>.
- وهذا المبدأ ينطبق على الأعمال الإلكترونية في تفاعلها مع البيئة الخارجية، فعناصر ومكونات الأعمال الإلكترونية تعتبر مدخلات من هذه البيئة وما توفره من خدمات ومزايا ومعلومات واختيارات كلها عبارة عن مخرجات، ومنه فهذا المدخل يهدف إلى إجراء تطوير تنظيمي، فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه والذي يؤدي بدوره إلى تغيير سلوك الأفراد، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن وأكفاً بين المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى وهو ما تهدف إليه الأعمال الإلكترونية في مجال التنظيم من خلال ما تسعى إليه من إدخال أساليب وأنماط جديدة ساهمت بدورها في التحول من الأعمال التقليدية إلى استراتيجية الأعمال الإلكترونية، أي الانتقال إلى القواعد المستحدثة للأعمال الإلكترونية فهو يركز على ضرورة ارتباط الجانب الفني بما أضافته العوامل التكنولوجية من تحديثات عليه بالبيئة الداخلية والخارجية. وعليه يمكن القول أنه بما أن التكنولوجيا هي مؤشر قوي واستراتيجي للأعمال الإلكترونية، فهي بذلك تعتبر من الأنساق الداعمة لأهداف المنظمة، لذلك فقد أصبحت نسقا مشكلا للمنظمة مثله مثل باقي الأنساق الأخرى الفاعلة.

إن توظيف مدخل النسق الاجتماعي الفني في مقارنته للتنظيم أداة تصويرية تتعلق بتأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على بنية الشكل التنظيمي، بحيث تزداد درجة الرسمية والتعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي والإلكتروني وتعدد العلاقات مع المصادر الخارجية، وهذا ما جعله يتعامل مع

1 - اعتماد محمد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997م، ص118، 119.

2 - معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014م، ص94.

التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته الخارجية متأثراً بالاتجاه الإمبريقي، لذلك هناك من يعتبره قد أهمل صياغة أطر نظرية معمقة حول هذه العلاقة التبادلية في تفسير هذه العلاقة بين التكنولوجيا ومختلف الأبعاد الاجتماعية الثقافية<sup>(1)</sup>.

### 4. مدخل الإدارة المعاصرة

يعد التعامل مع التقنيات الحديثة والتقدم المضطرد في مجال المعلوماتية والاتصالات من أبرز مراحل تطور الفكر الإداري المعاصر، فالعلاقة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وفي ما بين المنظمات مع بعضها ومع المستخدمين والمتعاملين معها أخذت أبعاداً جديدة بفعل التغيرات المتسارعة في الظروف المحيطة والتي استوجبت حدوث تطور هائل في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها، بهدف تحسين القرارات الإدارية وحل المشكلات التي تواجه المدير، بالإضافة إلى تحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لرغبات الزبائن وكسب قناعاتهم ورضاهم في ظل وجود منافسة شديدة بين عالم الإدارة ومنظمات اليوم<sup>(2)</sup>.

وقد مرت مراحل تطور الفكر الإداري المعاصر بعدد من المحاولات التي نجم عنها منظمات تقدم خدماتها وأعمالها على نطاق واسع يتجاوز حدود الدول التي نشأت فيها بسبب توفر وسائل الاتصال وتقدم التقنيات التي تستند إليها إدارة تلك المنظمات في إطار تكنولوجيا المعلومات، والتي تركز في استعمال تقنيات التعامل مع البيانات للحصول على المعلومات المفيدة التي تساهم في إسناد ودعم القرارات الإدارية<sup>(3)</sup>.

تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية من أهم أساسيات مدخل الإدارة المعاصرة، فالتغيير والتطور في حقل نظم المعلومات كان جذرياً ومتسارعاً ونوعياً للغاية طوال العقدين الماضيين على وجه الخصوص، فالتقنيات الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظم المعلومات واتخذت نظم حاسوبية جديدة ذات قدرة فائقة ومبتكرة ومتطورة وباستمرار، وقد ازداد تأثير هذه النظم بصورة جوهرية على طبيعة عمل الإدارة وطريقة عمل المنظمة ونوع مستوى تعقيد النظم الأخرى<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - ليليا بن صويلح: مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> - Everett E. Adem Ronald Ebert: **production opération mangement** , 5th Ed , new Delhi - india , 1996, p565

<sup>3</sup> - صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.س.ن، ص 62.

<sup>4</sup> - علاء السالمي وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان - الأردن، 2005م، ص 31.

وكان لظهور نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في منظمات الأعمال ونجاحه والتي رافقتها في تحسين الإنتاج وتطوير النوعية ورفع مستوى الأداء، دورا كبيرا في دمج تكنولوجيا المعلومات بالعملية الإدارية من التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات، ولم تعد المنظمة تكنفي بمعالجة وتشغيل المعلومات والبيانات دائما وبالتالي المعلومات ذات الجودة العالية والمتوفرة في الوقت المناسب والشكل المناسب لدعم الأنشطة والعمليات الإدارية<sup>(1)</sup>.

فنظم المعلومات عبارة عن عناصر متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها لغرض دعم العمليات الإدارية، فهي تقدم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرارات وتقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية وتحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة وغيرها<sup>(2)</sup>.

يضم نظام المعلومات الإدارية من الناحية التقنية مجموعة من المكونات الداخلية المترابطة التي تعمل معا في تجميع العملية و تخزين ونشر المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة داخل المنظمة، ولا تتوقف تكنولوجيا المعلومات على تقنيات الحاسبات، ولكنها تتضمن بشكل أساسي تكنولوجيا الاتصالات لنقل وتبادل المعلومات. وقد أدى التطور الكبير في أنظمة المعلومات التي شاع استخدامها في مجال الإدارة خلال فترة التسعينيات والثمانينيات من القرن الماضي إلى ظهور تطبيقات جديدة، حيث بدأت المنظمات في الدول المتقدمة بالذات في توجيه المديرين لاستعمال الحاسبات الشخصية في تحليل البيانات، كما ظهرت أنظمة معلومات متخصصة في المجال الإداري<sup>(3)</sup>.

كما يركز مدخل الإدارة المعاصرة على إدارة الأعمال إلكترونيا والتركيز على الخدمة الإلكترونية فقد شاع استخدام هذا المصطلح بسبب توفر القناة الكاملة لإدارة المنظمات بأن المعلومات وتطبيقاتها أصبحت الضرورة الأكثر حتمية في مواجهة متطلبات العصر، وقد تزايد الاهتمام بها بشكل خاص بعد ظهور شبكات الأنترنت وانتشار استعمالها في مجال الإدارة وأصبح أداء الأعمال مرتبطا بمصطلحات

<sup>1</sup> - صالح سمير أبو الفتوح: نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة لدعم الإدارة في عصر العولمة، د.د.ن، مصر، 2006م، ص41.

<sup>2</sup> - رائد محمد عبد ربه: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012م، ص 16، 19.

<sup>3</sup> - صالح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 62، 63.

جديدة مثل التبادل الإلكتروني للوثائق، البريد الإلكتروني وغيرها من المفاهيم الأخرى<sup>(1)</sup>، وتأسيساً على ذلك فقد لجأت الدول إلى إدارة شؤونها من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بهدف تمكين مؤسساتها ومنظماتها من إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات والاستفادة من خدماتها باستعمال شبكات الأنترنت وظهرت بذلك مفاهيم جديدة ترتبط بإدارة الأعمال إلكترونياً<sup>(2)</sup>.

وهذا هو جوهر الأعمال الإلكترونية، لأنها هي بدورها تركز على استخدام تكنولوجيا البرمجيات والشبكات لإدارة وتنظيم أعمال المنظمة، ومن خلال ذلك فإنها تعمل على تطوير أنشطة الأعمال الحالية لتخلق بدورها أنشطة أعمال جديدة من خلال نظم المعلومات الإدارية، وبالتالي يصنف العمل وفق الأعمال الإلكترونية مبدأً أساسياً تقوم عليه الإدارة المعاصرة، وتكون بذلك الأعمال الإلكترونية قاعدة انطلاق المنظمة لتطوير وبناء القدرات التنظيمية وهي خطوة الجوهرية والاستراتيجية في ذلك.

بالرغم من الإيجابيات الواسعة التي يحظى بها مدخل الإدارة المعاصرة القائم على نظم المعلومات الإدارية، إلا أنه استبعد دور المورد البشري، حيث يتم كل شيء بطريقة أوتوماتيكية خالية من إبداع الفرد الموظف وإقصائه من عمليات التشغيل وتقليص دوره، والافتقاد لروح المشاركة وروح الفريق في المنظمات، حيث يتم الربط بين الأقسام والوحدات عن طريق الأنظمة الإلكترونية.

### 5- مدخل الإدارة الإلكترونية

يعتبر مدخل الإدارة الإلكترونية طريقة للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على مختلف العمليات والأنشطة بطريقة إلكترونية باستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات. فهذا المدخل هو امتداداً لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من الزمان ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي "لماكس فيبر" والإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" ووظائف الإدارة "لهنري فايول" ومدرسة العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو"، ثم المدخل الكمي لمدخل النظم، مروراً إلى المدخل الموقفي ثم المنظمة المتعلمة وأخيراً مدخل الإدارة الإلكترونية<sup>(3)</sup>.

يعتبر هذا المدخل منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر<sup>(4)</sup>. فهو

1 - حسام الملحم وعمار خير بك: شبكات الأنترنت - تقنياتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسة -، سلسلة الرضا للأنترنت، د.ب.ن، 2002م، ص 15.

2 - صالح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص 65.

3 - عمر أبو هشام الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 55.

4 - علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2005م، ص 323.



مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكينونة الاقتصادية وتقرير الخدمة وتحقيق الرضا للجميع<sup>(1)</sup>.

ووفقا لهذا المدخل فإن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>. فهي عبارة عن عملية إعادة هندسة العلاقات وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية لتقديم الخدمات بكفاءة عالية<sup>(3)</sup>.

يركز هذا المدخل على عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات. فهو يقوم على أساس الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيق المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها من شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت، فضلا عن أنه تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى شكلها الإلكتروني<sup>(4)</sup>.

إن فكرة هذا المدخل أوسع من كونه وجود مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المنظمة من حواسيب وبرمجيات وأنترنت وغيرها من التقنيات، بل تصل إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدامها في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية والخارجية، وهي تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلا أنها تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها<sup>(5)</sup>.

تتبع أهمية هذا المدخل من كونه يركز على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، وهو ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء، ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة والعمل على تسهيل إجراءات الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع

1 - محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2009م، ص 27.

2 - يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2011م، ص 47.

3 - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م، ص 43.

4 - يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص 59.

5 - رضوان رأفت: عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ب.ن، 1999م، ص 3.

المنظمات الأخرى، فضلا عن الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات والعمل على تقليل استخدام الورق الذي يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، لأنه يتم الاستفادة في أمور أخرى<sup>(1)</sup>.

هناك اتجاهين أساسيين لتحديد بدايات نشوء هذا المدخل كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة التقليدية، حيث يتضمن الاتجاه الأول اعتبار ظهور الإدارة الإلكترونية مرتبط بأولى بؤادر استخدام التجهيزات والعتاد والتقنيات الحديثة في البيئات الإدارية المختلفة التي قامت بعصرنة الإدارة وتحويلها من تقليدية إلى معاصرة، أما الاتجاه الثاني فيعتبر الإدارة الإلكترونية مدرسة إدارية تنتمي لجملة المدارس الإدارية المستحدثة والتي قامت بتحديث الفكر الإداري وإدخال الكثير من المفاهيم الإيستمولوجية المستعارة من مجالات أخرى على الإدارة، وإعادة توجيه بوصلة تطور المهام والوظائف الإدارية، فمدخل الإدارة الإلكترونية ارتبط بفضل بنيته التكنولوجية بالعديد من المجالات أهمها مجال تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى بروز العديد من التصورات حول مفهوم الإدارة ولواحقها<sup>(2)</sup>.

ويرتكز هذا المدخل على مجموعة من المبادئ أهمها:

- تقديم أحسن الخدمات من خلال توفير وخلق بيئة عمل تتمتع بتنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنيا لاستخدم التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على النتائج، حيث أن اهتمام هذا المدخل ينص على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، وهو يعني أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع وأن نظامها يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
- التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، وأن المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل هو الزبون<sup>(3)</sup>.

1 - علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السلفي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص 36، 37.

2 - إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف - الجزائر، 2017-2018م، ص 29.

3 - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006م، ص 189، 190.

لقد تجاوز هذا المدخل المفهوم التقليدي للإدارة، كونه نموذج تقني حديث لتطوير أمثاله من النماذج الإدارية التقليدية، إلى منظومة متكاملة، لأنه وسيلة لرفع أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية وليست بديلا عنها أو تهدف إلى إنهاء دورها. كما أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية، فضلا عن أنها إدارة بلا زمان ولا مكان تستمر في العمل على مدار الساعة وأنها إدارة بلا تنظيمات جامدة تعمل من خلال المنظمات الشبكية والمنظمات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، فهي تقوم على أحدث وسائل الاتصال التي تستدعي بنية تقنية مناسبة قادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن هذا المدخل يمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل التي تقوم عليها الإدارة أو المنظمة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية والبيئية وغيرها، حيث أكد العديد من الباحثين أن مدخل الإدارة الإلكترونية مرتبط بتوفير مجموعة من المنظمات اللازمة له من مستلزمات بشرية وتنظيمية وبرمجيات وغيرها<sup>(2)</sup>.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة توظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة لرفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات، فكل هذه الأمور دعت إلى التطوير الإداري نحو مدخل الإدارة الإلكترونية<sup>(3)</sup>.

وعليه يمكن القول أن مدخل الإدارة الإلكترونية باختصار هو الأعمال الإلكترونية فهو لا يعني شيء آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية. وبهذا تكون الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة عملت بدورها على تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع التطور الحاصل، توفيراً للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية إلا نمطين إداريين يستخدمان ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحدثة وتسخيرها في خدمة العمليات الإدارية وإنجاز المعاملات الإلكترونية.

1 - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 80.

2 - بشير عباس العلق: الإدارة الرقمية-المجالات والتطبيقات-، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، الإمارات، 2005م، ص 33.

3 - مراد زايد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات - مدخل تسيير المؤسسات -، دار الخلدونية، القبة- الجزائر، 2015م،

أغفل هذا المدخل فكرة أن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة، لذلك عدم وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات الطارئة التي تعيق خطة عمل هذه الاستراتيجية. ومن جهة أخرى أغفل إمكانية مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم الاستعداد لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والنقص في القدرات على صعيد قطاع التكنولوجيا محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا. كما أغفل فكرة التوقف المؤقت لعمل الإدارة والذي يرتبط بصعوبة التعود أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونية من قبل المدراء والموظفين الإداريين، مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري.

### ثانيا: المداخل النظرية المفسرة للهندرة

#### 1. مدخل النظم

تتمثل الاتجاهات الإدارية في الجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة و بين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية. ويعتبر مدخل النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكد على ضرورة أخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر<sup>(1)</sup>.

يمثل مدخل النظم محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الطبيعة، وذلك من خلال تفكيكها إلى العناصر والمكونات الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. فمدخل النظم هو منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة، إنه منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر للأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها<sup>(2)</sup>.

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي يمثل نظام مفتوح يحتوى على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل من الأنظمة الأكبر والأشمل التي تتمثل بيئتها وتنشأ بينها وبين هذه

<sup>1</sup> - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص24.

<sup>2</sup> - محمد عبد ربه: مرجع سابق، ص7.

البيئة صلات تأثير وتفاعل. ووفقا لهذا التحليل، فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العلمية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معه، وبناء على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي، لأن مهمتها هي الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء<sup>(1)</sup>.

اعتبر رواد هذه النظرية المؤسسة مجموعة من الأجهزة العامة ذات الموارد المتنوعة التي تشكل بدورها نظم عمل المؤسسة<sup>(2)</sup>. فالمنظمة وفقا لهذه النظرية هي كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء نظم فرعية مترابطة ومتفاعلة. فالمنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكون النظام العام، بحيث تساعده النظرية التنظيمية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات، فضلا عن تأكيدها على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم<sup>(3)</sup>.

إن النظام المفتوح يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها لكي تبقى وتستمر، وفي الواقع هذه الحقيقة شبه ثابتة، لأن المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من محيطها لاستثمار موارده وحاجة أسواقه وعناصر إنتاجيته، كما يسمح النظام المفتوح للمؤسسات بالحصول على الطاقات الجديدة من محيطها كمدخلات ومعلومات مرتدة لمواجهة متطلبات الاستمرار، بالإضافة إلى تزويدها بمستلزمات مواجهة التعقيدات والتحديات والصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل النظام وسيلة لإظهار أهمية المؤسسة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته ورغباته<sup>(4)</sup>. فمن خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات لإنتاج شيء يمكن أن تستعين به الجماعات الخارجية أو الأنظمة الأخرى، أي أن المدخلات يمكن تحويلها إلى مخرجات<sup>(5)</sup>. وعليه فإن المكونات الأساسية التي تميز النظام المفتوح هي العناصر التالية:

1 - صلاح هاشم: الإدارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011م، ص 87، 88.

2 - موسى خليل: الإدارة المعاصرة - مبادئ والوظائف والممارسة -، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2011م، ص 37.

3 - عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد المعاصر - الفكر التنظيمي -، دار المشرق للطباعة والنشر، الدوحة - قطر، 1993م، ص 79.

4 - موسى خليل: مرجع سابق، ص 37.

5 - محمد قاسم القيروتي وهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف -، ط3، د.د.ن، الأردن، 1993م،

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

- المدخلات: هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية، وتتباين هذه المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجية هي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات هي بيانات ومدخلات النظام التعليمي طلبة وأساتذة وإجراءات تعليمية.
- العمليات: تعني كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات إلى المخرجات فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي<sup>(1)</sup>.
- المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التفويض الاجتماعي.
- البيئة: والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.
- التغذية الراجعة: هي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات<sup>(2)</sup>.

إنه لمن الواضح أن النظم تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم وبهذا المعنى فإن هذا المدخل يقوم على أساس اعتبار المؤسسة بمثابة نظام اجتماعي كلي. فالمدير مجبور حسب هذا المدخل على مراعاة جميع الجهات التي لها علاقة بالمنظمة مثل الأفراد والعلاقات الموجودة بينهم وجميع الجماعات والتنظيمات التي يتشكل فيها النظام الاجتماعي، وبذلك يستطيع المدير أن يفهم ويعرف العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وهذا يعني أن سياسات العمل ينبغي أن يتم تحليلها في إطار الوضع الشامل الذي يؤثر في مجرى العمل وليس في الإطار الضيق لكل مشكلة<sup>(3)</sup>. وهو جوهر الهندرة كأسلوب إداري حديث يركز على كل عناصر التنظيم وعلاقاته.

ومن هنا فإن العناصر الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل تتمثل في القواعد الآتية:

- هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- جزء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.

1 - محمد عبد ربه: مرجع سابق، ص 11، 10.

2 - ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان - الأردن، 2008م، ص 44.

3 - عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 25.

- هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.
  - أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.
  - أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
  - أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.
  - أن عمل الأنظمة قد تفرز نتائج متوقعة وغير متوقعة
  - أن ما يترتب على عمل الأنظمة من نتائج قد يتحقق في فترة قصيرة أو طويلة المدى أو كلاهما<sup>(1)</sup>.
- فالمنظمة وفقا لهذا المدخل تمثل نظاما ديناميكيا موجهها ذاتيا يتميز بـ:
- تعتبر المنظمة نظاما ديناميكيا، لأن النظام النشط متغير في آن واحد وأن طبيعة هذا النشاط وآليته قابلتان للتغيير.
  - تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها.
  - هي نظام موجه ذاتيا من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي ومن خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة<sup>(2)</sup>.
- ومن هنا فإن ظهور هذا المدخل هو نتاج منطقي لتطور ممارسات الفكر الإداري، فاتخاذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية هو الاعتماد على توظيف الطاقات الكامنة في أعماق الموارد البشرية والتي توجي لهم بمزيد من الفكر الخلاق وتطلق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وكذلك نحو تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها، فضلا عن الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وتداولها، وإنه مدخل يتخذ منظورا جديدا لتطوير العملية الإدارية، فقد جاء نتيجة لمتطلبات حضارة مجتمعي المعلومات والمعرفة، ولعل اتجاه المنظمات إلى امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتهيئة المناخ الإلكتروني الذي يسمح بتطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة معا لتعزيز بناء منظومة إدارية قيمية وأخلاقية تمكن المنظمات من التميز بمركزها التنافسي<sup>(3)</sup>.

1 - رضا صاحب أبو على وسنان كاظم الموسوي: الإدارة - لمحات معاصرة-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001م، ص69.

2 - فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري-، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م، ص44.

3 - إيمان آيت مهدي: مرجع سابق، ص82، 83.

وعليه يهتم هذا المدخل بدراسة المنظمة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء، وتوضح العلاقة المتعددة والمتربطة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمنظمة، كما أعطى هذا المدخل مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المنظمة وأضاف أبعادا جديدة بتعريفه الواسع لمعنى التنظيم باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، كما اعتمد هذا المدخل على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، حيث الخل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

إلا أن انتقادات وجهت في هذا الشأن، حيث يرد البعض عدم الثقة مشيرين إلى وجود مؤسسات تعاني من الضعف في بعض أجزائها لكن مع ذلك مازالت تمارس نشاطها.

### 2. المدخل الموقفي

يعود ظهور هذا المدخل إلى منتصف الستينات وذلك على أيدي المساهمين والممارسين في تطبيق الأفكار السلوكية والتنظيمية لحل المشكلات التنظيمية، وقد تطور في منتصف السبعينيات بالتعرف على المتغيرات وفهمها وتحليلها ومدى تأثيرها على الموقف. ويرى الكثيرون أن هذا المدخل يعد بمثابة اتجاه جديد عن مدخل النظم، إذ يعتمد إطاره الفلسفي على منطق رئيسي وهو لا وجود لطريقة واحدة في كل وقت، فالمدخل الموقفي يقر بوجود اختلافات وظروف متباينة في الناس وفي مختلف الأوقات والأوضاع<sup>(1)</sup>. فهو امتدادا فكريا لمدخل النظم المفتوحة في الإدارة، وتتخلص أفكاره في العلاقات القائمة بين المنظمة والبيئة، لذلك أي نجاح للمنظمة أو أي تحقيق فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلا وسلوكا للمتغيرات والمؤشرات البيئية<sup>(2)</sup>.

يعتبر هذا المدخل من أحدث المداخل التي تعالج موضوع المنظمات والمؤسسات، ويطلق عليها أحيانا المدخل الظرفي، ويعتمد هذا المدخل على أنه لا وجود لنظرية إدارية أو مدخل إداري يمكن تطبيقه في مختلف الأوقات والظروف وكافة أنواع المنظمات، ولكن يمكن استخدام المداخل النظرية الإدارية بشكل يتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها المنظمات<sup>(3)</sup>.

هذا المدخل امتدادا لمدخل النظم، حيث اعتمد أساسا على مفهوم النظام المفتوح، فهو يمثل اتجاها حديثا على أساس استخدام النظرية، ويكون بشكل انتقائي بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي

<sup>1</sup> - شام ضبيان الزبيدي: نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م، ص88، 89.

<sup>2</sup> - سيد الهواري: التنظيم - النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات -، مكتبة عين شمس، مصر، 1998م، ص96.

<sup>3</sup> - هنري أنطوان سميث: تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، تعريب علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص79.



تعيشها المنظمة، أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف، كما استقطب هذا الاتجاه المتطور اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكلة التنظيمية والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين أهم تلك العوامل التي نالت اهتمامهم نجد حجم المنظمة والتقنيات المستخدمة فيها وثقافة المنظمة وغيرها<sup>(1)</sup>.

إن المدخل الموقفي هو مدخل جديد من المداخل الإدارية التي تقوم على فصل المواقف الإدارية عن بعضها البعض، كما يحدد معالم معينة لكل موقف إداري و يجعل لكل قرار إداري موقف خاص به بحيث أن لكل موظف مشكلة إدارية خاصة به تتطلب التعامل معها بشكل خاص<sup>(2)</sup>.

يعتبر المدخل الموقفي المحاولة الثانية لتكامل المداخل المختلفة للفكر الإداري، ولقد أثار تنمية هذا المدخل اهتمام الباحثين لمحاولة تطبيق المفاهيم المختلفة للمدارس في المواقف العلمية، ووفقاً لهذا المدخل فإن هناك علاقة وثيقة بين القرارات والتصرفات الإدارية والبيئية وخصائص الموقف الذي يتخذ فيه القرارات، وعليه فإن مهمة المديرين تحديد الأساليب الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة في موقف معين وفي وقت معين<sup>(3)</sup>.

يركز هذا المدخل على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه النظم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف مع الأخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، ومعرفة الغايات والتأكد من المواقف التي تعمل المنظمة من خلالها على اتخاذ القرارات الضرورية، أو قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة<sup>(4)</sup>.

يحاول هذا المدخل بصفة عامة تحديد الظروف أو المواقف التي توفر فرص النجاح للطرائق المتنوعة التي تستخدم في مختلف المواقف، كما يتميز هذا المدخل بأنه المدخل الذي يعتمد كل المداخل

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي-، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م، ص33.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريبي: الأصول العلمية والنظريات التنظيمية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء- اليمن، 2015م، ص50.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية-مدخل تحليلي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م، ص24.

<sup>4</sup> - فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي- القواعد النظرية والممارسات التنظيمية-، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص124.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

والإجراءات الإدارية لموقف معين، وهو مدخل مرن يستخدمه المدير بالاعتماد على تشكيلة من النظريات والخبرات، لذلك فإن الإدارات ذات الخبرة تعرف بأنها ليست بالضرورة أن يستجيب الأفراد بنفس الطريقة في مواقف مختلفة، بل عليهم تجريب الكثير من الخيارات التي تسهم في حل المشكلة أو الاستجابة لمتطلبات الموقف، وتفترض أنه لا توجد طريقة واحدة للإدارة وإنما على المدير أن يحدد المدخل الإداري الأكثر فاعلية ضمن موقف معين<sup>(1)</sup>.

كما يفترض هذا المدخل أن علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى ومع البيئة تعتمد على الموقف، بمعنى يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية الإدارية التي تتلاءم مع ظروفها وأحوالها. ويمكن لمنظمة ما أن تطبق أكثر من نظرية مع مرور الزمن، وهذا يعني بالطبع أنه ليس هناك مدخل أو نظرية صالحة للتطبيق في كل زمان أو مكان وإنما الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحتم استعمال مدخل ما وتحدد النظرية والمدخل أكثر ملاءمة. ويقصد هنا بالظروف الداخلية هي تلك الظروف داخل المنظمة والتي تشمل العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الظروف الخارجية فتتمثل في التغيرات المحيطة بالمؤسسة مثل التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، فالنظرية الموقفية هي محاولة لتكيف المداخل والنظريات الإدارية مع واقع الحياة العملية في منظمات الأعمال<sup>(2)</sup>.

ويؤكد هذا المدخل على متغيرات كثيرة وعلى العلاقات المتشابكة فيما بينهما في التنظيم ومع البيئة المحيطة، فهذا المدخل يؤكد على أن المنظمة وأسلوب إدارتها يعتمدان على سرعة التغيير في البيئة التكنولوجية وذلك لتقليل من الزمن اللازم في عملية الإنتاج وبالتالي تحقيق الكفاية والفعالية المطلوبة في العمل، وأن الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التي تتفاعل مع كل موقف وتحقق أهدافها بشكل مؤكد<sup>(3)</sup>. كما يركز على أن هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأوقات والطرق، كما أكد هذا المدخل على فعالية الأساليب والإجراءات والطرق الإدارية وأنها تتوقف على الظروف وأن ليس هناك نظرية تقضي صفات أو قواعد جاهزة لتكون المثالية في الإدارة في ظل موقف معين مع ظروف معينة. كما أن جوهر النظرية يتمثل في أن السياسات الإدارية يجب أن تتناسق مع المهام ومع البيئة ومع حاجات العاملين،

1 - مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2017م، ص43.

2 - ضرار العتيبي: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م،

ص78.

3 - فادي حسين عقيلان: إدارة الوقت والذات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص65.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

بالإضافة إلى ذلك فإنها تهتم وتركز على دراسة المتغيرات البيئية الخارجية والمهام والقوى العاملة والتكنولوجيا المستخدمة<sup>(1)</sup>.

كما يقتضي المدخل الموقفي بأن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار وما يحتويه من مبادئ وأساليب وطرائق تحكم تطبيقها أو ممارستها<sup>(2)</sup>.

فهو يقوم على أساس أن تعقد العملية الإدارية، وأن التغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة قد يجعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والأحوال والمواقف، فهي تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للمديرين للتصرف وفقا لما تمليه الظروف والمواقف عليهم<sup>(3)</sup>.

وتعتبر عالمة الاجتماع "جوان وودوارد" من أشهر رواد هذا الاتجاه والتي اهتمت في إحدى بحوثها بدراسة وتطوير المدخل الموقفي لمعالجة وحل المشكلات الإدارية المهمة، وتوصل البحث إلى نتائج ساعدت المدراء على استيعاب التكنولوجيا كأحد المتغيرات الموقفية وتأثيرها على طريقة أسلوب بناء الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية<sup>(4)</sup>.

كما يعتبر "فيدلر" من رواد هذا المدخل، حيث افترض أن درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب أنماط مختلفة من التركيب الوظيفي داخل المنظمة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة، بغرض تحقيق مستوى كافي من الفعالية الإدارية. ومنه فقد ركز هذا المدخل على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المنظمة تتناسب معها، وأن الخطط الإدارية الموقفية تعتبر استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية

1 - عمار بوحوش: مرجع سابق، ص134.

2 - أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م، ص62.

3 - عادل رزق: إدارة الأزمات المالية - منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق-، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة- مصر، 2010م، ص395.

4 - شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال- منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م،

مفاجئة أو سريعة، وعليه فإنها تقترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات<sup>(1)</sup>.

لقد أكد هذا المدخل أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الثقافية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع مع المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، إنما يجب أن يختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة. فهذا المدخل ينفي فكرة وجود طريقة واحدة ومثلى لتأدية العمل الإداري خاصة مسألة التخطيط والتنظيم والرقابة، ويؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، وأن العملية الإدارية تمارس اعتماداً على حالة وظروف المنظمة<sup>(2)</sup>.

إذن فالمدخل الموقفي يركز بشكل كبير على مسألة التوافق والتناسب مع مستجدات العمليات الإدارية وأن الظروف التي تكون فيها المنظمة هي من تحدد طريقة التعامل. وباعتبار أن الهندرة هي أسلوب ومنهج إداري جديد يركز على التكنولوجيا كمتغير ومؤشر استراتيجي ساهم بدوره في تغيير المواقف التقليدية والانتقال إلى طرق وظروف مختلفة تماماً عن تلك التي كانت سائدة من قبل، وأن عملية الانتقال من الأسلوب التقليدي في المنظمات إلى تطبيق أساليب جديدة في الإدارة لعل أبرزها الهندرة كأسلوب إداري حديث هو الظرف الكفيل بتحديد المواقف التنظيمية إزاء التعامل مع هذا التغيير من حيث العمل على إنجاحه وتهيئته والتكيف معه، والتناسب مع هذا الأسلوب باعتباره موقف وظرف جديد له أسسه ومتطلباته ومرتكزاته وخصوصياته.

لقد وجهت انتقادات لهذا المدخل على أنه محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، والرد على هذا الانتقاد هو أن إدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكيف هذه المداخل والنظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات -، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م، ص39.

<sup>2</sup> - محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد - العراق، 2013م، ص31.

<sup>3</sup> - ياسر الخزعة وآخرون: الإدارة الشرطية المعاصرة - النظرية المفاهيم -، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م، ص100.

كذلك من بين المآخذ على هذا المدخل أنه لم يضع حلاً جذرياً لمشكلة تعقد المنظمة بل ترك الأمر للظروف والمواقف التي تحكم تصرفات المديرين، وأنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة مثل هيرارشية التنظيم وتعادل السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

### 3. المدخل الهيكلي

وهو المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي المؤسسي، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسي الواضح لمكونات المؤسسة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحددات والمستويات التي تندرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها المستويات والصلاحيات التي تعطى لها<sup>(2)</sup>، ويتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص والتفويض ونطاق الإدارة والتكوين الإداري التنظيمي (التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو التنظيمي أو البنائي للمؤسسة، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية إصلاح إعادة التنظيم<sup>(3)</sup>، أي إعادة هيكلة وهندسة وتصميم كل مكونات العمليات الإدارية مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف مع تطوير البنية المحيطة بالمنظمة. حيث يركز كثير من الباحثين أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من سياسات وإمكانيات ونظم إجراءات. ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة والغير المتوقعة. فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينهما<sup>(4)</sup>.

يؤكد هذا المدخل على أن الهيكل التنظيمي هو الرابط الأساسي بين العملية الإدارية والجهاز التنفيذي لها، بحيث تحدد جودته بمرونته ليتناسب مع التغييرات المستمرة على مستوى الاستراتيجية

1 - عادل رزق: مرجع سابق، ص 395.

2- عامر الكسيبي: مرجع سابق، ص 19.

3- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1995م، ص 329.

4- عبد الله عبد الغني الطجم وسواط طلق عبد الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات-، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة - السعودية، 1995م، ص 85.

والتكنولوجيا وبنية أي هيكل تنظيمي للمنظمة<sup>(1)</sup>. فحسب **Stonr** فهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>(2)</sup>، ومن جهة أخرى يؤكد العديد من الباحثين أن المدخل الهيكلية يركز في مبادئه على أن الهيكل التنظيمي يركز على مجموعة من العوامل كالحجم والتكنولوجيا المعتمدة والتغيرات البيئية، لأنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً كانت هيكلتها أكبر، وفيما يخص التكنولوجيا فقد اشارت "وودورد" **Wood word** إلى أنه كلما تطورت التكنولوجيا تتجه الهيكلية نحو المهارة المهنية<sup>(3)</sup>.

ينصب التركيز الأساسي في عملية تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية والتي تعني نقل عملية صنع القرارات للمستويات الدنيا من التنظيم، وكذلك على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية. لذلك لا بد على المؤسسة السعي بشكل جاد لإعادة بناء وتصميم وهندسة هياكلها التنظيمية وتطويرها من أجل إحداث تغييرات على مستوى أقسام ووحدات المنظمة وإعادة تصميم العمليات الإدارية<sup>(4)</sup>. فالهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يلزمه تغيير في الهيكل التنظيمي.

وتعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية، لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وعلى الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية والأداء والانجاز وغيرها<sup>(5)</sup> كما يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية من خلال مبدأ التوازن الذي يتضمن تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال<sup>(6)</sup>، بالإضافة إلى مبدأ المرونة والذي يتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها أو إعادة هندستها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال<sup>(7)</sup>، ويركز هذا المدخل على مبدأ الاستمرارية التي تشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة

1- محمد سعيد السالم: نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم-، طر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005م، ص143.

2- عبد الوهاب سويني: المنظمة - المتغيرات والأبعاد والتصميم-، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009م، ص88.

3- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م، ص86.

4- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، جزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2009م، ص143.

5- عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص67.

6- عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان- الأردن، 2009م، ص57.

7- خليل الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار القسم، عمان - الأردن، 2000م، ص163.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

في بناء الهياكل التنظيمية، والتي توفي الدقة في تشخيص الواقع، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها تحدث خلاا تنظيميا (1).  
وعليه فإن كفاءة التنظيم وفاعليته تتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتغيرة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات المحيطة. وعليه فإن هذا المدخل يقوم على أساس ترتيب العلاقات داخل المنظمة، فهو إحدى الوسائل الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، لأن بدونه تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها البعض، بالإضافة إلى كونه يعمل على توضيح المستويات الإدارية، فهو يمثل أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات. كما يعتمد نجاح المنظمات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها (2).

ينص اهتمام المدخل الهيكلي على تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري، فيهتم بالهياكل التنظيمية وخاصة الأجهزة الإدارية وشؤون العاملين والنواحي المالية والقانونية لها مع ضمان التنسيق بين الوحدات والتسلسل القيادي والرقابة على العمليات الإدارية (3).  
فالهياكل التنظيمية هي حقول اهتمام أساسية عند مرحلة التأسيس ومراحل أخرى من عمر المنظمة، وهي من المداخل التي تدفع الكثير من إدارة المنظمات الاستعانة بالهياكل الاستشارية، لما للهياكل التنظيمية أهمية بالغة للمنظمة. فالمدخل الهيكلي من الاتجاهات الحديثة في التنظيم، لكونه يرى بأن عملية التجزئة التقليدية للأنشطة والمهام أصبحت ممكنة التكامل بفضل التقنيات الحديثة خصوصا في مجال تقنيات المعلومات، لذلك ينبغي التركيز على إعادة تصميم وهندسة العمليات الإدارية الجوهرية في النشاط لا على الوحدات والأقسام التنظيمية فحسب (4).

وعليه فإن المدخل الهيكلي للتنظيم هو مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه متكون من هياكل تنظيمية، أي أنظمة فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق

1- عبد الرزاق سالم الرحاحلة: مرجع سابق، ص58.

2- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2002م، ص46.

3- محمد الفاتح المغربي: مرجع سابق، ص21.

4- باسم محمد الحميري: التنمية الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م، ص81،79.

هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة<sup>(1)</sup>. كما تعتبر التكنولوجيا مبدأ أساسيا للمدخل الهيكلية من خلال طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة أو الأساليب المتبعة لتقديم خدماتها، فهي تؤثر أيضا على الطريقة التي تصمم بها المنظمة<sup>(2)</sup>.

ففي ظل بيئة التكنولوجيا، حدثت تغيرات عميقة على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتم الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي والانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثانوية إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية، والانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد، وهو ما يركز عليه مدخل الهندرة، فهو بدوره يركز على التغيير الجذري والشامل وإعادة تصميم نظم العمل الأساسية مثلها مثل مدخل الهيكل التنظيمي لا يعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة التقليدية. فالهندرة هي إعادة تصميم وتغيير جذري تساهم فيه التكنولوجيا بتغيير يبدأ من الهياكل التنظيمية وليس عناصر التنظيم ككل.

وبالتالي فإن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند الشروع في عملية إعادة الهندسة، وذلك لما لها من دور هام في عملية تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وهنا تتنوع الأشكال المتعلقة بالهياكل التنظيمية وفقا لطبيعة عمل المنظمات.

بالرغم من أن المدخل الهيكلية ركز على دراسة تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري واهتم بمختلف الهياكل التنظيمية والأجهزة الإدارية، إلا أنه لم يهتم بدراسة السلوك الإنساني للعاملين، وهو ما يتنافى كذلك مع مدخل الهندرة، لأن ذلك يؤدي إلى حدوث عجز في تقليص العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم، كما أهمل هذا المدخل الاهتمام بدديناميكية عناصر العملية الإدارية، ولم يوضح دور الرأي العام ومنظمات الجماهير في توجيه حركة الأجهزة الإدارية بسبب عدم ربط الإدارة بالبيئة والمجتمع.

#### 4. مدخل التغيير التنظيمي

هو ذلك المدخل القائم على سلسلة من الجهود المستمرة والبعيدة المدى والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها بتوظيف التقنيات المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها وبناءها وهيكلتها، فهو يتمثل في الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص102.



عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل منظمة وعناصرها<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن هذا المدخل يؤكد على مجموعة من الأسس التي يجب على المنظمة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال وهي كالاتي:

- على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير.
  - يجب أن يدرك دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي تبنى عليها الرغبة في ادخال تغيير مهني.
  - محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يتم التركيز هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.
  - توضيح هدف التغيير للأشخاص المهنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.
  - الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه<sup>(2)</sup>.
- ووفقاً لهذا المدخل فإن التغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمات، ذلك فهو يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وطرق مبتكرة. ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون بطريقة شاملة ومتكاملة من خلال تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل<sup>(3)</sup>.

يؤكد هذا المدخل على أن هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المنظمة بإحداث تغيير فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية، أو قد يمس جانبين أو أكثر معاً حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، وعليه يمكن تحديد هذه المجالات كالاتي:

أ- **المجال البشري (الأفراد):** إن أهم مجالات التغيير وأكثر صعوبة هو المجال البشري وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لأن كل منظمة تسعى إلى رفع

<sup>1</sup> - فادية إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص 63.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب وآخرون: التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان - الأردن، 2010م، ص 274.

إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، وبالرغم من توفر الآلات والتجهيزات ومهما توفرت المنظمة على ذلك يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء<sup>(1)</sup>.

ويظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين:

• **التغيير المادي للأفراد:** ذلك بإقالة أو نقل العمال من أماكن عملهم وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل وذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء وكل المظاهر التي قد تؤثر على إنتاجية المنظمة وتظل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

• **التغيير النوعي للأفراد:** يركز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل، لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود<sup>(2)</sup>.

ب- **المجال الوظيفي:** ويشمل التغيير في النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية، وذلك بهدف تقييم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. وهذا ما يوحى إلى تغيير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، لأن مصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع<sup>(3)</sup>.

ج- **المجال الهيكلي:** إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تؤثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل، ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا، وتحدث كذلك من خلال التوجهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح<sup>(4)</sup>.

د- **المجال التقني التكنولوجي:** يعتبر هذا النوع من الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع ورهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال

<sup>1</sup> - مصطفى سيد أحمد: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل-، د. د. ن، القاهرة - مصر، 2005م،

ص478.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1983م، ص253.

<sup>3</sup> - علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001م، ص257.

<sup>4</sup> - أندرودي وماركجي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م، ص545.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

المعدات والآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، ونظم معالجة المعلومات، الأعمال الإلكترونية وغيرها وكل ما يكون له آثارا سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة<sup>(1)</sup>.

ومن بين الأسباب التي دفعت المنظمات إلى التغيير نجد:

- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أو الخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على أن تساهم في التقليل من الطلب.
- التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، المواد الأولية).
- تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تحقيق المرونة من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية وتقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة<sup>(2)</sup>.

تنبثق عن المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:

- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى لتحمل المسؤولية بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية وغيرها<sup>(3)</sup>.

إن عملية التغيير التنظيمي هي استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث، وأن هذه التغييرات غالبا ما يحدث بعضها منها في فترات متقاربة، والبعض الآخر في فترات متباعدة، وهو ما يستلزم إحداث التغيير، فهو عملية مستمرة، كما يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يكون هناك قدر مناسب من التوافق والتغيير وبين احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - علي سلطان وشريف محمد: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1998م، ص331.

<sup>2</sup> - سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، الأردن، 2012م، ص125.

<sup>3</sup> - أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م، ص80.

<sup>4</sup> - ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م، ص80.

ويؤكد تالكوت بارسونز أن التغيير التنظيمي يتمثل في الضبط الداخلي الذي تقوم به المؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي لتحقيق التكيف ثم التوازن من خلال توزيع دقيق لوظائف العناصر الاجتماعية ومهمتها ومصالحها، إن بارسونز كعالم اجتماع بنائي وظيفي يرى أن التغيير التنظيمي هو الذي يسمح للنظام الاجتماعي بالتكيف الدائم مع كل جديد فهو مبدأ التعديل الاجتماعي الفوري<sup>(1)</sup>.

وعليه نجد أن عملية التغيير التنظيمي تؤدي إلى إكساب المنظمة مهام جديدة وأساليب جديدة وإدارة جديدة وثقافة جديدة وطرق جديدة للقيام بالعمل، وهو ما تسعى إليه الهندرة كمدخل حديث يركز على إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل للمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والتكنولوجيا، فالهندرة تعتمد على التغيير التنظيمي وهو مبدأ من مبادئها الأساسية الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

بالرغم من أن التغيير التنظيمي خطوة إيجابية في عالم التنظيم والإدارة، إلا أنه في كثير من الأحيان تفشل جهود المؤسسات في تحقيق النتائج المستهدفة، وبالتالي تنعكس أهدافه سلباً والسبب أن المنظمات قد تواجه مجموعة من المعوقات عندما تطبق التغيير منها:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة.
- الافتقار لوجود رؤية واضحة أو ضعف القدرة على توصيلها.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.
- مقاومة بعض العاملين للتغيير التنظيمي بسبب ارتياحهم للمألوف والخوف من المجهول أو من فقدان المصالح المكتسبة والمرتبطة بالوضع القائم أو سوء فهمهم للأثار المرتقبة للتغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

### 5. المدخل التكنولوجي

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد زايد: علم اجتماع النظريات الكلاسيكية، دار النهضة للنشر، د.ب.ن، 2006م، ص118.

<sup>2</sup> - منير زيد عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان - الأردن، 2006م، ص45.

<sup>3</sup> - محمد المحدي الماضي: استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2000م، ص49.

يفرض التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد يوماً بعد آخر وخاصة في مجال تقنيات المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وذلك عن طريق إدخال آلات ومعدات متطورة من أجل الحفاظ على الريادة أو البقاء في المنافسة.

إن استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية. وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني<sup>(1)</sup>.

إن التطورات التكنولوجية تؤثر على نجاح أي منظمة في الحفاظ على موقعها التنافسي الحالي وتطويره مستقبلاً، وهو ما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل إنتاجية عن طريق استخدام أفضل الوسائل والآليات الحديثة، ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحداً أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية.
  - إدخال تكنولوجيا حديثة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة.
  - اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.
- ويمكن إبراز المبررات الرئيسية لتغيير التكنولوجيا فيما يلي:
- الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمنظمة.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد.
  - تحسن جودة الخدمات المقدمة وتكييفها مع المتغيرات الحاصلة.
  - تغيير طريقة الإنتاج أو الأداء<sup>(2)</sup>.

لا شك أن للتكنولوجيا دوراً مهماً ومؤثراً على فاعلية المنظمة، لذلك هناك اتجاهين يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

**الاتجاه الأول:** هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

<sup>1</sup>- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002م، ص 186.

<sup>2</sup>- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2018م، ص 195.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>. وعليه فإن الاتجاه الأول يركز على أثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات الموظفين، وهو ما يعرف بالاتجاه التكنولوجي - الاجتماعي - الذي على نواحي التكنولوجيا والسلوك معا لتحقيق فاعلية أداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق مواءمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة والأفراد في النظم عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط والتطوير لكي يسمح بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة ولضمان سرعة التطوير بهدف الأداء الفعال والكفاء<sup>(2)</sup>.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج والأداء الوظيفي. كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري، حيث يتم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية<sup>(3)</sup>. ويرتبط المدخل التكنولوجي بمدخل النظم ارتباطا كليا وعضويا، حيث يعتبر جزءا مكملا لها، فهو يركز على اختلاف الأساليب التكنولوجية باختلاف طبيعة نشاط المنظمة ودراسة تأثير الجانب الفني والتكنولوجي على هيكل المنظمة وسياستها وإجراءات العمل بها وهيكل العمالة كما ونوعا وسلوكها التنظيمي وسلوكات العاملين ومستوياتهم وعلاقاتهم وقنوات الاتصال.

ويقسم المدخل التكنولوجي المنظمات إلى نمطين هما:

- **النموذج الميكانيكي:** الذي يتسم بالاستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في اتخاذ القرار، حيث يتم استخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة وبالتالي تكون التكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.

- **النموذج العضوي:** الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة في ظل المنافسة، وبالتالي يكون كل من الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال تتسم بالمرونة والغير الرسمية، وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص 72، 73.

<sup>2</sup> - حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد - العراق، 2013م، ص 10.

<sup>3</sup> - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup> - عادل رزق: مرجع سابق، ص 395، 396.

ويرجع الاهتمام بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة إلى مجموعة من الباحثين الذين لاحظوا وجود ارتباطا بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية في المنظمات. ولعل أبرز هذه الدراسات دراسة "جوان وودوارد"، فقد ركزت دراستها على العلاقات بين النظم والتكنولوجيا، فقامت بتصنيف الطرق التكنولوجية المستعملة في العينة إلى إحدى عشر صنفا ثم أعادت تصنيفها وفقا لمعيار التعقد التكنولوجي، وتتمثل بدرجة السيطرة الممكنة على عملية الإنتاج إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- إنتاج الوحدة: ويتصف أن الإنتاج يتم وفقا لمواصفات العميل، ولذلك فإن العمليات الإنتاجية لا تتسم بال تكرار.

- الإنتاج الكبير: هنا تكون العمليات الإنتاجية روتينية ومتكررة.

- إنتاج العملية المستمرة: وهنا يضع المنتج على سلسلة من العمليات المستمرة ذات الطبيعة النمطية والمتكررة<sup>(1)</sup>.

وتوصلت "جوان وودوارد" إلى وجود علاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وبالتحديد عندما تنتقل من الإنتاج الصغير إلى الإنتاج الكبير، وبهذا يمكن القول أن الهياكل العضوية مرنة وغير رسمية تكون الأنسب في حالة الإنتاج المكثف. وتوصلت إلى أنه لا يوجد هيكل أمثل ووحيد، وأن المؤسسات الأكثر أداء هي تلك التي يتناسب تنظيمها مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها<sup>(2)</sup>.

وعليه فإن طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي تكون كما يلي:

- التكنولوجيا والتعقيد: تتطلب التكنولوجيا الروتينية درجة تعقيد ضعيفة، حيث تقل عدد المجموعات المهنية وتقل الحاجة للتكوين عكس التكنولوجيا غير الروتينية التي تكون فيها درجة التعقيد مرتفعة وتكون المؤسسة بحاجة إلى درجة عالية من المهارات والتخصصات.

- التكنولوجيا والرسمية: ترتبط التكنولوجيا الروتينية بعلاقة طردية مع درجة الرسمية، وتكون المؤسسة بحاجة إلى قواعد وإجراءات ووصف للأعمال، والتي تمكن الإدارة من إنجاز الأعمال على أسس معروفة مسبقا. أما في حالة التكنولوجيا الغير الروتينية تقل درجة الرسمية وتعتمد على أنظمة رقابة مرنة.

- التكنولوجيا والمركزية: بمعنى عدم وجود علاقة واضحة بين التكنولوجيا والمركزية، فالقول أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بهيكلية المركزية، بينما التكنولوجيا غير الروتينية تعتمد على المعرفة

<sup>1</sup>- أحمد محمد بطاح وحسن أحمد الطعاني: الإدارة التربوية- رؤية معاصرة-، إدارة الفكر، عمان- الأردن، 2016م، ص41،42.

<sup>2</sup>- عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي- الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م، ص162.

المتخصصة والهيكلية اللامركزية، لا يحظى بقبول كبير، حيث تلعب درجة الرسمية دورا كبيرا في تكيف العلاقة بين التكنولوجيا والمركزية إلى جانب ارتباط المركزية بمتغيرات سيكولوجية<sup>(1)</sup>.

وعليه يفرض التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد يوما بعد آخر وخاصة في مجال تقنيات المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة عن طريق إدخال آلات ومعدات متطورة من أجل الحفاظ على الريادة أو البقاء في المنافسة، وأن استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التفسيرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني<sup>(2)</sup>.

وعليه فإن التكنولوجيا أصبحت أداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عمليات إعادة الهندسة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ بذلك من الصفر، ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات، فضلا عن توافر التكنولوجيا المتطورة وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات، والعوامل التي لها أثرا كبيرا في إنجاح تطبيق مداخل الإدارة الحديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومن الجدير بالذكر فإن عدم اكتساب المنظمة لبنية تحتية قوية ومتطورة وعدم قدرة المنظمة على استيعاب المنظومة التكنولوجية المتطورة ينعكس سلبا على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها كذلك عدم ملائمة التقنيات والتكنولوجيا المتوفرة بالمنظمة يكون من أهم معوقات وأسباب فشل إعادة هندسة العمليات.

من منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسولوجية يمكن أن نقدر بأن الملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث الذي يتوق إلى التعرف على - دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية - ترتسم وبالتحديد وبشكل أفضل معرفيا ومنهجيا ضمن مدخل الإدارة الإلكترونية، بناء على الاعتبارات الإيستمولوجية التالية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسولوجيا:

تعتبر الأعمال الإلكترونية منهجا حديثا يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم في منظمات الأعمال باستخدام كل الوسائل الإلكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري

<sup>1</sup>- أحمد داودي: *الفعالية التنظيمية*، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2010م، ص 223، 224.

<sup>2</sup>- خيضر كاظم حمود: *مرجع سابق*، ص 186.



## الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأعمال الإلكترونية والهندرة

---

والتغيير التنظيمي، كما أنها تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات. فتطبيق الأعمال الإلكترونية غير من مفهوم إدارة منظمات الأعمال التقليدي في أسلوب عملها ويجعل الجودة والتميز شعارها، ويجعل من الضروري إعادة تصميم وهندسة أعمالها، بحيث يتم التركيز على تقديم الخدمات لكافة المستفيدين من أعمالها إلكترونيا في ظل تطبيق اقتصاد السوق وإعادة هندسة وتصميم نظم العمل، أو ما يسمى بالهندرة وإعادة تصميم العمليات الإدارية، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات، وسيؤدي ذلك إلى بناء مجتمع واقتصاد معلوماتي والانخراط في المجتمع العالمي. إنه من المهم إذا التعاطي مع مدخل الإدارة الإلكترونية في فهم دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## الفصل الثالث

### تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

أولاً: التحول من الأعمال التقليدية إلى استراتيجية الأعمال الإلكترونية

ثانياً: الإجراءات التنفيذية للأعمال الإلكترونية.

ثالثاً: النماذج المستحدثة للأعمال الإلكترونية.

رابعاً: الاعتبارات العملية لمكونات الأعمال الإلكترونية.

تعتبر الأعمال الإلكترونية مفهوما متعدد الأوجه والأبعاد بحكم طبيعته وأنماط تطبيقاته المتباينة، فهي تمثل نموذجا جديدا للأعمال يدور مجالها في فلك شبكة الأنترنت، بحيث تساعد على تكوين بيئة معلوماتية أكثر استجابة وأغنى تفاعلا لتطبيقات المنظمة الداخلية من خلال وصلات الربط التي تتسجها بين كل المجالات الوظيفية لأعمال ونشاطات المنظمة، باعتبارها منهج حديث يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية وتقنية المعلومات المتقدمة.

### أولاً: التحول من الأعمال التقليدية إلى استراتيجية الأعمال الإلكترونية

#### 1. مؤسسات الأعمال والتحول إلى الرقمية

إن التطورات التي عرفتها الأعمال الإلكترونية تؤكد على حقيقة وجود عالما رقميا افتراضيا، يشكل فضاء للاقتصاد الرقمي وتلعب فيه المؤسسات الرقمية الدور الرئيسي وتتنافس بوجودها المؤسسات المادية التقليدية، وفي هذا الصدد يمكن الحديث عن ثلاثة أنواع من مؤسسات الأعمال تختلف حسب درجة تبنيها للنشاط الرقمي الافتراضي<sup>(1)</sup>:

- أ. **المؤسسات المادية:** هي المؤسسات التقليدية التي تتسم بالاعتماد على الأصول المادية والبنية التحتية التي تتطلب استثمارات ضخمة (الأبنية الآلات...)، ورؤية متكاملة تقوم على إنتاج كل شيء داخل المؤسسة على مقدرات جوهرية داخلية تمثل مصدر قوة للمؤسسة وأسرار تفوقها.
- ب. **المؤسسات الرقمية المجردة:** وهي شركات Dot.com تعمل فقط في فضاء الأعمال الإلكترونية دون بنية مادية تتطلب استثمارات واسعة، كما تمتلك رؤية رقمية تقوم على إنتاج كل شيء خارج المؤسسة من خلال الموردين والاعتماد على مقدرات جوهرية خارجية لدى الآخرين في إطار عقود تكامل مع تقاسم كثيف وفعال للمعلومات عبر شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال الأخرى.
- ج. **المؤسسات المزجية - مادية - رقمية:** يصفها **Kotler** بأنها المؤسسات التي تزوج بين الأنترنت وأنشطتها التقليدية<sup>(2)</sup>.

وبالتالي فهي مؤسسات تجمع بين النشاط المادي والنشاط الافتراضي وتحقيق التكامل بينهم، كالقيام بنشاط مادي ونشاط افتراضي وتحقيق التكامل بينهما، القيام بنشاط مادي وإقرانه بخدمة رقمية تقدم عبر

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات - مرجع سابق، ص 185، 186.

<sup>2</sup> - الخنساء سعادي: التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزج التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2005 - 2006م، ص 26.

## الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

الأنترنت، وتعد المؤسسات المزججة أكثر المؤسسات السائدة اليوم، كونها تستفيد من مزايا كل المؤسسات المادية والرقمية، كما أنها تتجنب نقاط الضعف المتعددة لكل منها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نقاط الضعف للمؤسسات المادية والرقمية

العوامل	المؤسسات المادية	المؤسسات الرقمية
الاستراتيجية	الجمود الاستراتيجي وبطئ الاستجابة	التبسيط المبالغ فيه وفقدان التسيير
التنظيم	هرمي يقوم على المهام	شكلي، هلامي يقوم على السوق
الحيز	يخضع لقيود المكان الجغرافي.	انفلات الفضاء
القدرات	- داخلية كل شيء داخل المؤسسة. - أسرار يجب حمايتها.	- خارجية كل شيء لدى الآخرين. - منتجات للبيع سهلة الاستساخ.
الميزة	مستدامة، مستحيلة، صعبة التحقيق.	متطايرة غير قابلة للتنبؤ.
طبيعة المؤسسة	محافظة أقرب إلى استمرار الحالة القائمة.	فورية، أسرع إلى التقليد في السوق.
التكنولوجيا	تحد من الاستجابة إلى التعبير	الاستجابة بسرعة تحد من كسب ميزة منها
الزبون	- إنساني ينبغي الحد من خطورته. - الولاء للعلامة الشهيرة.	الالكتروني كثير التجوال، سهل التحول الطلب على الجديد.
المعلومات	محدودة وصعبة التداول	متكاثرة ومصدر للفوضى المعلومات
المنافسة	فائقة تهدد وصعبة التداول	فائقة تهدد القطاعات والشرائح السوقية
الفرص	محدودة وبطيئة لكن قد تكون كبيرة	فرص سريعة لكن غير قابلة للحياة
الحاجة للوقت الحاضر	أنشطة رقمية، افتراضية، لتكوين توافقية فعالة، مادية، رقمية.	أنشطة مادية لتكوين توافقية فعالة رقمية مادية.

المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات -، مرجع سابق، ص 186، 187.

من جهة أخرى فإن التحول نحو الأعمال الإلكترونية يضع خيارين أمام المنظمة، خيار التحول إلى مؤسسة مادية - إلكترونية، وخيار التحول من مؤسسة مادية إلى مؤسسة إلكترونية بحتة.

### أ. خيارات التحول إلى مؤسسة مادية إلكترونية

يمكن في هذه الحالة للمؤسسة أن تتحول إلى منظمة مادية إلكترونية مما يمكنها من تجنب خطر عزلة أعمالها المادية الحالية عن تيار الأعمال الإلكترونية بسبب الاندفاع السريع نحو الأنترنت، فمثلا شركة Dell قدمت نموذجا ناجحا لمؤسسة مادية تنتج الحواسيب وتبيع من خلال طلبات الهاتف والفاكس أو عن طريق موزعين أو عن طريق البيع والشراء. إذن المبادرة الاستراتيجية تكمن في إيجاد قدرات جوهرية قابلة للحياة من الناحية المادية الإلكترونية لتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستدامة، وهذا يتطلب مقدرته ابتكارية في مجال المنهج والاستراتيجية لا تقل عن المقدرته الابتكارية في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن للمؤسسات المادية أن تتحول إلى إدارة أعمالها إلكترونيا بإتباع أحد الخيارين:

- **الاتجاه القائم على الأنترنت:** وفقا لهذا الخيار فإن أعمال المؤسسات تكون بمثابة محفظة استثمارات، أي وحدات مالية منفصلة عن التيار العام لأعمال المؤسسات الأخرى، وذلك لحماية أعمالها الحالية واستمرارها في رسالتها وأهدافها وأساليبها الحالية<sup>(1)</sup>.
- **الاتجاه القائم على النظم:** وفقا لهذا الخيار تكون أعمال المؤسسة الإلكترونية جزءا من رؤية شاملة متكاملة، إذ أن أعمال المؤسسة مصدر لقدرات جوهرية فعالة في مبادرة المؤسسة على الأنترنت، فالأعمال ليست مجرد وحدة إدارية ولكنها جزء لا يتجزأ من نظام أكبر يساند ويحقق تداؤب الأجزاء من أجل أداء مميز للمؤسسة.

### ب. خيار التحول من مؤسسة مادية إلى إلكترونية

إن المؤسسة تتحول كليا من الحالة المادية القائمة إلى الحالة الإلكترونية، فهي تتبنى نموذج أعمال جديد لخدمات وتطبيقات جديدة على الأنترنت، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة فرص الأعمال الإلكترونية حيث يتضح أن الخيارات الفرعية في انجاز الأعمال إلكترونيا هي:

<sup>1</sup> - سهام موسى: مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، بتخصص علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2013 - 2014م، ص38.

- من الحالة القائمة إلى البيئة الرقمية عن طريق تحريك لنفس منتجاتها وخدماتها عبر الأنترنت إلى عملائها وبنفس نموذج الأعمال.
- من الحالة القائمة المادية إلى الابتكار الإلكتروني، وفيها تستغل المؤسسة خدمات الأنترنت من أجل تحسين وتجديد منتجاتها وخدماتها وإنشاء قيمة مضافة من أجل العميل.
- من الحالة القائمة إلى الاختراق الإلكتروني، حيث يتم استخدام التكنولوجيا لإنشاء قدرات ومنتجات وخدمات جديدة كلياً، لذا تأتي هذه المؤسسات بنموذج أعمال جديد يمثل مستوى وطريقة جديدة لخدمة السوق والزبائن<sup>(1)</sup>.

وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في التحول، من بينها تسارع التقدم التكنولوجي والثورة الرقمية المعرفية المرتبطة به، حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بالإضافة إلى توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة. فانتشار مفهوم وأساليب الأعمال الإلكترونية وتطبيقه في كثير من منظمات الأعمال والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة المعلوماتية<sup>(2)</sup>.

وتختلف المؤسسات التقليدية عن المؤسسات الرقمية في الممارسات العملية لكل منهما لذلك يمكن تحديد أوجه الاختلاف بينهما وفقاً للعديد من الأسس التي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف.
- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل.
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل.
- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ المعاملات.
- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية.
- نطاق خدمة العملاء.
- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup>- نائل عبد الحافظ العوملة: نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة آل سعود، المجلد15، العدد4، السعودية، 2003م، ص 266، 267.

<sup>3</sup>- محمد صادق إسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2010م، ص15.

كما تتخذ المؤسسات المتحولة إلى الرقمية عدة اتجاهات يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- أصبحت أقل هرمية أو مسطحة: بمعنى أن التنظيم الهيكلي أصبح أقل هرمية بإعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في عمليات اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسؤولين، مما يوفر الجهد والوقت وتزيد من كفاءة الموظفين في المؤسسة.
  - أصبح تدفق العمل إلكترونياً: حيث تعتمد المؤسسات الرقمية اعتماداً كلياً على الحواسيب المتصلة بشبكات المؤسسة الداخلية والخارجية وهذه الشبكات مرتبطة بدورها بشبكة الأنترنت، وبالتالي فإن عملية الإدارة والتحكم بالعمل واتخاذ القرارات تتم بواسطة هذه الحواسيب والشبكات والبرامج المتصلة بها، وذلك لإجراء العمليات داخل المؤسسة وخارجها مع العملاء والموردين وشركاء الأعمال بشكل رقمي.
  - المرونة: للمؤسسات الرقمية قدرة كبيرة على التكيف والتطور بما يلائم العصر الحديث من تطورات تكنولوجية، حيث أن مرونتها تكسبها القدرة على التحكم وضبط أصولها ومواردها بما يتلاءم مع مستجدات وتغيرات البيئة.
  - خدمة نوع جديد من العملاء: لقد ترافق مع ظهور المؤسسات الرقمية ظهور عملاء لهم خصائص وسمات تختلف عن العملاء قبل سنوات مضت، حيث أصبح العميل في عالم اليوم ذو ثقافة عامة عالية، خاصة مع الانتشار الواسع لتقنيات الحاسوب في المجتمعات وتغلغل شبكة الأنترنت في جميع المستويات والفئات فيها، فالزبون أصبح يطالب بالأفضل والجديد من المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته وتستجيب لمتطلباته، كما أنه أصبح أكثر طلباً لمنتجات وخدمات تصمم حسب رغبته الشخصية وحسب معاشه، لذلك فقد عمدت بعض المؤسسات على إشراك الزبائن في عملية التصميم وطرح الأفكار والآراء التي تؤدي إلى إنتاج منتجات تلبى طلباتهم وتحقق رضاهم كخطوة أساسية للحفاظ على ولائهم للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- ومن هنا يمكن القول بأن هذا التطور مثل الثورة ما بعد الصناعة التي حولت الأعمال من الاقتصاد التقليدي القائم على أعمال الحركة البطيئة إلى أعمال الحركة الفورية هنا وفي كل مكان في العالم، من خلال النقرات ومن الأعمال القائمة على قانون تناقص الغلة إلى أعمال تزايد الغلة وفق قانون الأصول الرقمية، ومن منظمات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد داخل المنظمة إلى منظمات الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافياً من خلال العمل القائم على

<sup>1</sup> - خضر مصباح الطيطي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص 27، 30.

الحاسوب، ومن أعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي الشخصي إلى أعمال تبادل المعلومات على الأنترنت بخصائص متميزة<sup>(1)</sup>.

### 2- الانتقال إلى القواعد المستحدثة للأعمال الإلكترونية

تحت تأثير الأنترنت فإن نموذج الأعمال التقليدي أصبح متقادما وتم تجاوزه وأن قواعد الأعمال تعاد صياغتها بما يؤدي إلى التحول إلى القواعد المستحدثة للأعمال الإلكترونية بمعنى:

- إن تكنولوجيا لم تعد مجرد فكرة في شكل استراتيجية للأعمال وإنما هي السبب الموجه لها.
  - إن القدرة على تحقيق انسيابية هيكل المعلومات والتأثر والرقابة على تنفيذها وتدفعها هو الأكثر قوة الخدمة ذات فاعلية و تكلفة.
  - عدم القدرة على التخلص من نموذج أو تصميم الأعمال المهيمنين والمتقادم الذي يسبب في الأغلب فشل الأعمال.
  - استخدام التكنولوجيا للإنشاء والابتكار والإضافة وإضفاء الخبرة على الأعمال<sup>(2)</sup>.
- هناك ثلاث قواعد رئيسية تركز عليها الأعمال الإلكترونية هذه القواعد لم تكن موجودة في مؤسسات الأعمال التقليدية وهي:

أ. **المعلوماتية:** لقد أصبح مصطلح المعلوماتية مرتبطا بالعديد من المجالات البشرية، مما أدى إلى تطورها بشكل ملحوظ لأنها اعتمدت على توفير كافة الطرق المناسبة لاستخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة خصوصا الحواسيب التي صارت جزءا رئيسا من أجزاء الحياة اليومية وصار لها تأثيرا كبيرا، وكل فرد يستفيد من أدواتها ووسائلها بالطريقة التي تتوافق مع المجال الذي يستخدمها فيه، فقد عرفت أجهزة الحاسب الآلي العديد من التطورات بشكل مستمر، فعندما دخل الأنترنت مرحلة تجارية فقد أعطي للحاسب الشخصي بعدا تجاريا، وبعدا آخر للنظم المعلوماتية، فتعدت الشركات المنتجة للحواسيب الآلية بحيث وفر جو التنافس توافق في أسعارها والتي أصبحت في متناول الأشخاص البسطاء، كما وفر تسارعا في تطورها ومواكبتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي أسست المعلوماتية لانتشار فكر ثقافي يعتمد عليها فأطلق عليها مسمى الثقافة المعلوماتية الذي يشير إلى

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012م، ص452.

<sup>2</sup> - الفين توفلر: الموجه الثالثة، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، بنغازي - ليبيا، 1995م،



استخدام كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعلومات، فصار من الممكن لأي شخص يمتلك اتصالاً مع الشبكة أن يحصل على المعلومات التي يريدها.

ب. **الاتصالية:** هي أداة ربط ضخمة للأنظمة الآلية القائمة التي تتمثل في شبكات محلية مغلقة أو شبكات مفتوحة وهي بمختلف أشكالها توفر سرعة نقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والمديرية المختلفة<sup>(1)</sup>.

ج. **الخدمائية:** هي ما ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وأفضل ما يمكن، إذ أن التحول النوعي الذي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية وهو مفهوم يجد مكانه في نقطة التقاء استراتيجيتين مهمتين للغاية، الأول تحول أو انتقال الاقتصاد بشكل عام من السلع إلى الخدمات، أما الثاني يتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية<sup>(2)</sup>. ويتم الانتقال إلى القواعد المستحدثة للأعمال الإلكترونية من خلال:

### • استخدام موقع الويب - شبكة الويب - الموقع الإلكتروني:

شهد عام 1991م تطورا مهما في مسيرة الأنترنت، تمثل في ظهور الشبكة العنكبوتية الدولية World wide web، بعد تجارب كثيرة من قبل البريطاني **Tim Berners**<sup>(3)</sup> وكانت الخدمات السابقة للويب منذ تأسيس الأنترنت حكرا على الباحثين في المؤسسة العلمية ومطوري أجهزة الكمبيوتر الذين كانوا يتبادلون عبرها رسائلهم الإلكترونية ويحصلون على المعلومات المفهرسة<sup>(4)</sup>.

فالويب هو ملف أو صفحة أو مجموعة ملفات يتم تخزينها في حاسوب يمكن الولوج إليها عبر شبكة الأنترنت، ولكل موقع صفحة رئيسية تصمم غالبا لكي تكون الملف الأول الذي يزوره المتصفح و ليأخذ فكرة عامة عن مضامين الموقع، حيث تتضمن المواضيع الموجودة بالموقع وصلات نصية أو رسومية يتم النقر عليها باستخدام جهاز مدخلات مثل الفأرة، قصد الانتقال من ملف لآخر داخل الموقع أو خارجه<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2008م، ص38، 37.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية - مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2007م، ص 31، 30.

<sup>3</sup> - علي محمد شمو: التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والأنترنت، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة - السعودية، 1998م، ص236.

<sup>4</sup> - عباس مصطفى صادق: صحافة الأنترنت - قواعد النشر الإلكتروني -، الظفرة للطباعة، أبوظبي، 2003م، ص13.

<sup>5</sup> - فيصل فايز أبو عيشة: الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص76.

فهو نظام من خدمات الكمبيوتر يدعم الوثائق المكتوبة بلغة النص الفائق ويقوم بالربط بين الوثائق بعضها ببعض، فهو مجموعة معلومات مترابطة مخزنة في أجهزة الكمبيوتر تسلم عبر الأنترنت بشكل صفة أو صفحات يطلق عليها صفحة الويب<sup>(1)</sup>، هذه الصفحات هي رسائل تواصلية تكون في شكل منفرد نص أو صورة أو فيديو وسائط متعددة وغالبا ما تقدم مواقع الويب خدمات لتهدف إلى تعزيز التواصل والتفاعل مع المتلقي<sup>(2)</sup>.

وهي مجموعة من صفحات الويب المترابطة مع بعضها ارتباطا تشعبيا لتغطية موضوع متكامل معين، أو تمثل أنشطة الشركة ومنتجاتها وخدماتها بطريقة تتضمن تحقيق أهدافها من الحضور الإلكتروني، وموقع الويب عبارة عن صفحات متتالية متعاقبة في تغطية موضوع معين، كما يمكن أن يكون ذا تسهيل من خلال الصلات التشعبية الفائقة التي تسمح للعميل أن يمر إلى صفحات أخرى يجدها أكثر أهمية بالنسبة له<sup>(3)</sup>.

قدمت الأنترنت تغييرات رئيسية في الطريقة التي تقدم فيها شركات الأعمال وأنها أدت إلى انخفاض كبير في كلفة تطوير وإرسال وتخزين المعلومات، وفي نفس الوقت جعلت المعلومات متوفرة بكثرة وأن الملايين من البشر أصبحت لديهم القدرة على تبادل كميات كبيرة جدا من المعلومات بصورة مباشرة وأنية بدون تكلفة<sup>(4)</sup>، فالويب هو نظام يعمل بشكل متكامل يسمح بالاتصال والتفاعل بين المستخدمين بطريقة فعالة مستخدما أدوات تقنية حديثة تساعد على نشر الملفات والأفكار بطريقة سهلة، وبذلك يكون المستخدمين مشتركين في بناء الموقع وليسوا مستخدمين له فقط<sup>(5)</sup>.

ويمكن التمييز من حيث الاعتماد على الويب بين الشركات الإلكترونية الرقمية المجردة التي تكون منتجاتها وخدماتها رقمية وأعمالها افتراضية عبر الفضاء الإلكتروني بالكامل، وبين الشركات التي تمزج بين النشاط المادي والنشاط الرقمي عبر الويب، حيث الأولى تعول على الويب في جميع أعمالها

---

1- محمد نصر حسني: الأنترنت والإعلام، الصحافة الإلكترونية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م، ص28.  
2- صالح كاتب سعود: الإعلام القديم والإعلام الجديد، مكتبة الشروق، جدة - السعودية، 2003م، ص3.  
3- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص158.  
4- علاء الحمامي وغيصون سعدون: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م، ص45.  
5- فاطمة نعمان، عبد العزيز عابد: فاعلية أدوات الويب في تنمية مهارات وتصميم خرائط والتفكير والتواصل لدى الطلبة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير كلية التربية، تخصص مناهج، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2014م، ص10.

الإلكترونية. فيكون موقع الويب هو معيار النجاح والإخفاق في مؤسسات الأعمال وقدرتها على جذب العملاء أو الزبائن ومواجهة المنافسين، في حين تكون الشركات المزججة بحاجة إلى الموازنة بين أعمالها المادية في نشاطها التقليدي وبين أعمالها الرقمية والافتراضية على الويب، وهذه المنظمات أو المؤسسات يكون فيها موقع الويب جزءا أساسيا مكملا لنشاطها المادي، وفي كلا النوعين من المنظمات فإن إدارة موقع الويب ضرورية والاهتمام بنجاحها مسألة لا غنى عنها مهما كان النشاط المادي في المؤسسات المزججة قوي وفعال في السوق، ويشير كوتلر إلى أن المؤسسات المزججة يمكن أن تنشئ حضورا إلكترونيا على الويب من خلال شراء فضاء من خدمة الأنترنت التجارية وإقامة موقع الويب الخاص بالمؤسسة<sup>(1)</sup>. فأهمية توفر موقع الويب هو إرشاد المنظمات والشركات إلى كيفية تقييم كافة الخدمات اللازمة للزبائن والعملاء المتعلقة بمنتجاتها فيما يخص السرعة، السهولة واليسر، وكذلك كيفية التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني، ذات الطابع الرسمي وليس الرسائل الشخصية، ووضع القواعد والمعايير اللازمة لتخزين وحفظ واسترجاع وتقييم الرسائل، ولكي يتم هذا داخل المنظمة لا بد من وجود شبكة داخلية يتم نقل الرسائل من خلالها وتخزينها واسترجاعها عبر مزود أو خادم الشبكة المحلية، ومن مميزات الموقع الإلكتروني أنه وسيلة اتصال سريعة وسهلة وأنه يعمل على تلبية الخدمات للعملاء بسهولة ويسر وسرعة في الاستجابة لطلباتهم<sup>(2)</sup>.

• **البريد الإلكتروني:** هو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية لاستخدامها، يشترط وجود بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل إليه يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات<sup>(3)</sup>، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أول موقع أوجد لهذه الخدمة المتميزة هو موقع شركة ميكروسوفت Microsoft، واطلق عليه اسم Hotmail<sup>(4)</sup>.

فالبريد الإلكتروني هو نظام لتبادل الرسائل والملفات من الأشخاص ويتميز عن البريد العادي بمجموعة من المميزات منها:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 360.359.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 322.320.

<sup>3</sup> - مراد شلبياء، علي فاروق: مقدمة إلى الأنترنت، دار المسيرة، الأردن، 2001م، ص 21.

<sup>4</sup> - محمد بشير: الأنترنت للمبتدئين، دار المعرفة، الجزائر، 2002م، ص 33.

## الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

– سرعة الاتصال، التكلفة المنخفضة، أرسيف وقتي وأمن لحفظ الرسائل السرية في الاتصالات عند استعمال التشفير، المشاركة في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية، وإمكانية توزيع نفس الرسالة على العديد من الصناديق البريدية دفعة واحدة<sup>(1)</sup>، ففضل البريد الإلكتروني يتاح للحائزين على بريد إلكتروني من الاتصالات فيما بينهم بالطريقة ذاتها التي تتم بها المراسلة عن طريق البريد الاعتيادي إلا أن إرسال الرسائل الإلكترونية تتم من داخل العلبة الإلكترونية العائدة إلى كل من المرسل والمرسل إليه الموصولين بشبكة الأنترنت<sup>(2)</sup>.

فهو من أبرز ما يميز الاتصال عبر شبكة الأنترنت، يستمد تعريفه من تعريف الوسائل الإلكترونية، وهي تكنولوجيا تفاعلية تعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر وتسهل الاتصال الشفهي بنوعيه الفردي والجماعي سواء للمعلومات النصية أو الصوتية أو الصورة المرئية<sup>(3)</sup>.

كما يمثل نظام يمكن بموجبه لمستخدم الأنترنت تبادل الرسائل مع مستخدم آخر أو مجموعة مستخدمين من خلال تخصيص مساحة من الخادم الخاص بهم لتكون مخصصة للبريد الإلكتروني، وبالتالي يكون لكل مشترك مع هذا المزود مساحة فرعية خاصة به<sup>(4)</sup>، ويعد البريد الإلكتروني الخدمة الأكثر شعبية من الخدمات الاتصالية الأخرى وأن وظيفته تعد من أهم أهداف مستخدمي الأنترنت<sup>(5)</sup>.

ويستطيع الشخص بمجرد الحصول على عناوين البريد الإلكتروني أن يتبادل الرسائل الإلكترونية مع الآخرين في فترات متعددة، إضافة إلى ذلك يستطيع الشخص صاحب البريد الإلكتروني القيام بكافة التصرفات القانونية، كإبرام العقود والرد على المخاطبات الإدارية وكذلك إتمام لبعض الإجراءات القضائية<sup>(6)</sup>. فيختلف البريد الإلكتروني عن البريد التقليدي من حيث السرعة المتناهية في إرسال واستلام الرسائل، والمرونة الكاملة في إرسال المرفقات باستخدام Attachment، بالإضافة إلى التكلفة المالية

<sup>1</sup> - مراد شلبياء، علي فاروق: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - عباس العبودي: تحديات الإثبات بالسندات الإلكترونية ومتطلبات النظام القانوني لتجاوزها، مكتب الوثام للحسابات للطباعة والنشر، بابل - العراق، 2009م، ص 30.

<sup>3</sup> - فايز أبوعيشة: مرجع سابق ص 71، 70.

<sup>4</sup> - مجدي محمد أبو العطا: المرجع الأساسي لمستخدمي الأنترنت، المكتبة العربية لعلوم الحاسب، القاهرة - مصر، 2000م، ص 11.

<sup>5</sup> - عثمان محمد العربي: الأنترنت - الانتشار والاستخدام -، دار المجد، تونس، 2002م، ص 82.

<sup>6</sup> - إبراهيم المنجي: عقد نقل تكنولوجيا التنظيم القانوني لعقد نقل التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية - مصر، 2002م، ص 298.

القليلة ومرونة وكفاءة عالية في إرسال نفس الرسالة ومرفقاتها إلى عشرات المرسل إليه في الوقت نفسه، مع إمكانية ترميز وتشفير الرسالة والمحافظة على سريتها<sup>(1)</sup>.

وهناك شركات كثيرة تؤمن خدمة البريد الإلكتروني على مواقعها الخاصة مثل Microsoft التي تؤمن خدمة Hotmail وشركتي Yahoo و Google، ونتيجة لإقبال الكثير على هذه الخدمة تنافست الشركات الكبرى في الشبكة التي تقدم خدمة البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى تطوير الخدمات الملحقة لخدمة البريد الإلكتروني كتحويل الرسائل<sup>(2)</sup>، فالبريد الإلكتروني من الوثائق الإلكترونية ما إذا احتوى على معلومات تدخل ضمن إطار أنشطة المنظمة الرسمية، وبناء عليه نستطيع تحديد ما إذا كان هذا النوع الجديد من الوثائق له قيمة إدارية أو أرشيفية، ومن أمثلة رسائل البريد الإلكتروني التي تعد وثائق رسمية وذات قيمة دائمة نجد رسائل البريد الإلكتروني التي تعكس وضع سياسات المنظمة والرسائل التي تعد دليلاً على إنجاز وإتمام أعمال المنظمة والرسائل الصادرة والواردة والتي تكون جزءاً من العملية الإدارية، ورسائل السياسات أو التوجيهات والتعليمات والرسائل التي تحتوي على قليل أو كثير المعلومات والوثائق الأصلية كذلك الرسائل التي تحتوي على معلومات غير موجودة في مكان آخر مثل الرسائل المتعلقة بجدول الأعمال، جداول وعناصر المقابلات والاجتماعات والتقارير النهائية والتوصيات والمفكرات والتعليقات الغير رسمية<sup>(3)</sup>

• **القوائم البريدية:** أو يطلق عليها اسم المجموعات البريدية الي تختلف عن الموقع الشخصي بكونها موقعا يقدم خدمة تواصل عبر البريد الإلكتروني بين مجموعة من الأفراد بهدف نشر المعلومات والتفاعل فيما بينهم بصورة مباشرة ومتزامنة وغير متزامنة، فضلا عن كونها تستخدم الوسائط المتعددة في عملية التواصل بين المشاركين فيها، ويمكن أن نجد مئات المواقع لمثل هذه المجموعات التي يجمعها ميدان عمل مشترك أو حقل علمي ما، ولذلك فإن المشاركين في مثل هذه المجموعات تجمعهم مشتركات عدة وإن اختلفوا في المكان أو البيئة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - خالد حسن أحمد: الحجية القانونية للمستندات الإلكترونية بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2017م، ص139.

<sup>2</sup> - عبد الله إسماعيل: التكنولوجيا الحديثة والتعليم والتربية، دار الوراق، عمان - الأردن، 2002م، ص126.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص323،324.

<sup>4</sup> - عبود خلف: الإعلام والهجرة إلى العصر الرقمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص111.

فهي نظام إدارة وتعميم الرسائل والوثائق على مجموعة من الأشخاص المشتركين في القائمة عبر البريد الإلكتروني، وتعطي القوائم أعداد ومجالات ومواضيع شتى وتتناول كل قائمة عادة موضوع واحد<sup>(1)</sup>. فالقوائم البريدية عبارة عن نظام أرشفة وإدارة وتعميم الرسائل وفق خيارات وأنماط عديدة من الخصائص، فمعظم المواقع التي تقدم خدمة القوائم البريدية تركز على عنصر الأرشيف كعنصر أساسي، وهي بذلك تتشابه إلى حد كبير مع المجموعات الإخبارية ومنتديات النقاش من حيث أرشفة المواضيع. ويحتاج راغب الاشتراك في هذه القوائم إلى بريد إلكتروني سواء مجاني من خلال المواقع التي تخدم مثل هذه الخدمة أو من خلال بريد مزود الخدمة الذي يتصل من خلاله، ويعتبر بريد المزود أفضل نظرا لسرعته وقدرته التخزينية غي غالب الأحوال. وهناك نوعين من القوائم، قوائم ذات اتجاه واحد تخدم أصحاب الشركات والمنظمات والمراكز العلمية ومراكز الأخبار والمؤسسات التي ترغب في إيصال رسالة ذات هدف محدد تصدر من خلال البريد الإلكتروني، أما النوع الثاني هو القوائم ذات الاتجاهين، هذا النوع يكون تفاعلا بين الأعضاء والمشرفين حيث تعمم كل رسالة أو وثيقة يرسلها أحد المشتركين أو المشرفين إلى العنوان الخاص بالقائمة أين يطع عليها المشتركين الآخرين، بالإضافة إلى الرسائل الصادرة عن مدير القائمة<sup>(2)</sup>.

د. خدمة بروتوكول نقل الملفات: وهو اختصار لـ: file Transfer Protocol حيث يوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر كما يتيح استعراض الملفات المخزنة في الأجهزة المضيفة البعيدة عبر الأنترنت ونقل ما نشاء منه وخدمة نقل الملفات تتيح الاتصال بأي جهاز كمبيوتر على الأنترنت باستخدام هذا البرنامج<sup>(3)</sup>.

هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج قد ساهمت في نقل آلاف البرمجيات سواء كانت جديدة أو تطوير البرمجيات القديمة، وتكون هذه البرمجيات مجانية أو مجانية لفترة محدودة لغرض التجربة أو مقابل رسم معين يتم دفعه للمصدر غالبا ما يكون عن طريق بطاقات الائتمان<sup>(4)</sup>.

• **نظام الفهرسة:** هو نظام يرشد إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البروتوكولات، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الأنترنت دون الحاجة لإرسالها بالبريد العادي أو الفاكس مما يقلص بشكل ملحوظ فواتير التليفونات والبريد<sup>(5)</sup>.

1- مجدي محمد أبو العطا: الدليل العلمي لاستخدام الأنترنت، كومبوسانس للعلوم، القاهرة - مصر، 1997م، ص160.

2- توفيق عياد حشمت: الإعلام وقضايا التنمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص64، 65.

3- بهاء شاهين: الأنترنت والعولمة، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 1999م، ص315.

4- هشام مرسي: الأنترنت وثورة الأنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72، د.ب.ن، 1998م، ص18.

5- عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، القاهرة - مصر، 2001م، ص49.

### 3. الاختلافات بين الأعمال التقليدية واستراتيجية الأعمال الإلكترونية

إن تطوير الأعمال الإلكترونية يتطلب وجود استراتيجية شاملة تتطلب الانتقال النوعي إلى الأنشطة الجديدة وتطبيق نماذج للأعمال الجديدة بنجاح، كما يجب أن تكون هذه الاستراتيجية منبثقة عن الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعبيراً عن الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي تمثل مبرر وجودها وغايتها الجوهرية في العمل المنظم. فاستراتيجية الأعمال الإلكترونية هي ذلك المدخل الذي بواسطته يتم استخدام تطبيقات الأنترنت وشبكة الإكسترانت والتي من خلالها يتم الدعم والتأثير في الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتأسيساً على ذلك يمكن اعتبارها بنية منهجية متطورة ومرتبطة بأنشطة التحول المنظم نحو الأعمال الإلكترونية، أي هي مسار العمل الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمنظمة انطلاقاً من وجود رؤية استراتيجية مبتكرة للأعمال الإلكترونية. كما أن استراتيجية الأعمال الإلكترونية مرتبطة بمجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تقود المنظمة نحو خلق أنماط وأساليب جديدة للعمل لم تكن موجودة في السابق، أو هي على أقل تقدير تطورا نوعيا للأساليب القديمة في العمل<sup>(1)</sup>.

فهي تلك الاستراتيجية التي تتعلق بتحديد رسالة الأعمال عبر الأنترنت وأغراضها وأهدافها وتتعلق بصناعة القرارات المتعلقة بكيفية تحقيق الرسالة والأغراض والأهداف، وهذه الاستراتيجية ذات مضامين تؤثر في منظمة الأعمال الإلكترونية ككل وتعمل على تشكيل هيكلها بما ينسجم مع التخطيط المستقبلي والقرارات المستقبلية.

ويؤكد كروس **Croos** أن نجاح استراتيجية الأعمال الإلكترونية يتطلب الاستفادة من الكم الكبير من المعلومات المتاحة، وتحقيق أكبر قدر من الرفع في العلاقات مع الزبائن ومع الشركاء وتحقيق الموائمة المناسبة والصحيحة مع المنافسين<sup>(2)</sup>.

بالنسبة للتطور الاستراتيجي للأعمال الإلكترونية فإنه يمر بعدة مراحل هي:

أ. **مرحلة تبني قدرات الأعمال الإلكترونية:** خلال هذه المرحلة يجري توظيف الطاقم الرئيسي اللازم للأعمال الإلكترونية، ويجري تأسيس الشركات اللازمة للإمداد الخارجي والخاصة بعمليات التصميم وتطوير وتنفيذ خطط الأعمال الإلكترونية والتكنولوجيا المرتبطة بها.

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر - ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م، ص176.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف أبو قارة: مرجع سابق، ص376.

ب. مرحلة تأسيس قناة للأعمال الإلكترونية وتكييف مجتمع المنظمة لهذه القناة الجديدة: ويكون ذلك من خلال تطبيقات متوسطة الحجم للأعمال الإلكترونية بحيث يجري تشجيع العاملين والموردين والزبائن تدريجياً على استخدام هذه القناة الجديدة، واستخدام تطبيقات الأنترنت إلى جانب الوسائل الحالية أو كبديل عن بعض وسائل الاتصال مثل الهاتف والفاكس والبريد العادي.

ج. مرحلة توسيع تطبيقات الأعمال الإلكترونية وزيادة اعتماد مجتمع المنظمة على هذه التطبيقات: وفي هذه المرحلة يجري دفع العاملين والموردين والزبائن إلى الإنخراط في القناة الجديدة أي قناة الأعمال الإلكترونية، حيث تكون هناك أسباب جديدة تشجيعية مثل تراجع استخدام الأساليب التقليدية خصوصاً في مجال الاتصال وارتفاع القيمة المحققة من العروض المقدمة عبر هذه القناة. إن أهم مظاهر هذه المرحلة تكمن في استخدام حلول إدارة سلسلة التوريد وإدارة العلاقات مع الزبائن.

د. مرحلة تعظيم مساهمة الأنترنت في الأعمال الأساسية للمنظمة: مرحلة تتضح فيها الأعمال الإلكترونية بصورة كاملة وتستمر في التطور والتحسين وتحظى بالدعم والاهتمام، ويظهر في هذه المرحلة الصراع بصورة بارزة بين قناة الأعمال الإلكترونية والقنوات الأخرى<sup>(1)</sup>.

وتواجه المؤسسات تحديات عديدة أهمها اختيار استراتيجية الأعمال الإلكترونية الملائمة لظروفها وللبيئة المحيطة بها، ونوجز الخيارات المتاحة أمامها:

4. استراتيجية الشبكة: حيث تعمل المؤسسة الصغيرة ضمن شبكة تعاونية وتتعاون مع شركات صغيرة مثلها أو مع شركات كبرى لتحسين قدرتها للنفوذ إلى الإبداع ونقل التكنولوجيا وتوطينها.

• استراتيجية العروة: حيث تتوضع المؤسسة بشكل ملاصق لمنافسيها كي تحصل على ميزة معرفة طرق عملها واكتساب الخبرة وربما إقامة أشكال مختلفة من التعاون.

• استراتيجية الاستثمار الخارجي المباشر: حيث تقوم المؤسسة بإنجاز وإدارة شركة خاصة متخصصة تملكها في الخارج مستفيدة من ظروف ملائمة للاستثمار بما يلائم التعامل مع فاعليتها الاقتصادية الوطنية.

• استراتيجية الكوة: حيث تختار المؤسسة الصغيرة أن تصبح جزء من الشركات العالمية المتطورة في خط إنتاج فرعي محدد.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 377.



- **استراتيجية الإبداع:** حيث تحاول المؤسسة أن تستحوذ على الخبرة والمعرفة التكنولوجية المتقدمة التي قد تكون متضمنة في استثمارها في البحث والتطوير أو حتى إن لم تكن ضمن استثماراتها.
  - **استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:** حيث تقوم المؤسسة باستخدام الإبداع والتطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.
- لقد تم دراسة الاختلافات بين استراتيجية الأعمال التقليدية واستراتيجية الأعمال الإلكترونية من قبل كثير من الباحثين والمتخصصين ولكن أغلب هذه الاختلافات تصب في أربع أمور رئيسية وهي:
- **التخطيط الأفقي:** تعتمد استراتيجية الأعمال التقليدية على التنبؤ واعتبار إمكانية التنبؤ بالمستقبل، ومن ثم تطوير خطط العمل التي تمتد لسنة أو ثلاثة أو أكثر، بينما نرى أن استراتيجية الأعمال الإلكترونية تعتمد على التكيف والاستجابة مع الاهتمام بتنفيذ العمل في ثلاثة أشهر أو أقل.
  - **تخطيط الدورات:** وتتمثل في الانتقال من تطوير الجهد لمرة واحدة إلى التطوير الاستراتيجي المتكرر، حيث أن الميزة التنافسية تكون عابرة جدا وأن سرعة التغيير التكنولوجي تكون كبيرة جدا.
  - **قاعدة القوة:** وتمثل مبدأ القوة الموضعية لمكان السوق إلى قوة المعلوماتية، والتي يمكن نجاحها إلى الوصول إليها والسيطرة على معالجة المعلومات الحرجة ذات القيمة.
  - **التركيز الأساسي:** وتمثل الانتقال من المعمل وإنتاج الوظائف إلى التركيز على العميل.<sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup>- فاطمة مانع: التسويق الإلكتروني كمدخل لاكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بو علي، الشلف - الجزائر، 2007م، ص 127.

<sup>2</sup>- مزهر شعبان العاني: الأعمال الإلكترونية - منظور إداري تكنولوجي - ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الشارقة- الإمارات، 2016م، ص 262.

ثانيا: الإجراءات التنفيذية للأعمال الإلكترونية

1. الخطوات المرحلية لتطور الأعمال الإلكترونية

لقد مرت الأعمال الإلكترونية منذ تأسيس شبكة الأنترنت بمراحل متعددة، وهذه المراحل تجسد التطور التدريجي في تبني وتطبيق الأعمال الإلكترونية، وهي انعكاس للتطورات التي كانت تطرأ على شبكة الأنترنت من جانب وزيادة الإيمان والثقة في ممارسة الأعمال الإلكترونية على صعيد المؤسسات والأفراد وهذا، وتتمثل المراحل التي مرت بها الأعمال الإلكترونية في:

أ. المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة منذ نشأة الأنترنت عام 1990م، وخلال هذه المرحلة كانت الشركات تقوم بعرض أعمالها التجارية التقليدية على الأنترنت بصورة ساكنة غير متحركة، أي أن عملية العرض كانت شبيهة تماما بما يجري عرضه في الصحف والمجلات.

ب. المرحلة الثانية: خلال هذه المرحلة التي بدأت عام 1990 وامتدت حتى عام 1996م، وظهرت شركات تهتم بتقديم خدمات الأنترنت واستطاعت أن تطرح على الشبكة العالمية مجموعة جيدة من الخدمات الجديدة، وهذا التطور الجديد عزز من فرض رواج ونجاح الأعمال الإلكترونية وأسس لمرحلة جديدة من التعامل الحقيقي بين الشركات التجارية من جهة والأنترنت من جهة أخرى، وخلال هذه المرحلة ظهرت بصورة واضحة محركات البحث التي تساعد وتعين كل متصفح على الوصول إلى ما يرغب فيه من خدمات أو سلع، وكذلك بدأت بعض الشركات تمارس النشاط الفعلي للخدمات من خلال الأنترنت، وخلال هذه المرحلة ظهر عدد كبير من الشركات التي تمارس أعمالها عبر الأنترنت<sup>(1)</sup>.

ج. المرحلة الثالثة: هذه المرحلة هي مرحلة نشوء شبكات الإنترنت والتي هي عبارة عن شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنشائها وإنتاجها على اختلاف أحجامها، فهي تختلف على الأنترنت في أنها تسمى الشبكة الداخلية، وهي تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الأنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة<sup>(2)</sup>، إن آلية عمل الإنترنت هي توفير البيانات والمعلومات على الشبكة ولكن بصورة لا تتيح للجميع الوصول إليها بل يكون الوصول إلى هذه البيانات والمعلومات مقتصرًا على العاملين في الشركة المعنية فقط، ويجري الدخول إلى شبكة الإنترنت عن طريق كلمة السر تزودهم بها إدارة الشرك ، وإن استخدام الإنترنت في منظمات الأعمال بكفاءة وفاعلية يتطلب من إدارة هذه

<sup>1</sup>- يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص225،226.

<sup>2</sup>- عبد المالك ريمان الدخاني: الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت- لبنان، 2001م، ص62.

المنظمات تنفيذ برامج عملية لتدريب وتطوير عاملها في هذا المجال، وإن استخدام شبكات الإنترنت الى جانب شبكة الأنترنت من قبل منظمات الأعمال قد عزز ودعم الأعمال الإلكترونية وزاد عمليات التنسيق والتعاون والتكامل بين العاملين في منظمات الأعمال والعملاء.

د. **المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة بدأت مع نهايات العام 1997م، وقد شهدت تزايدا كبيرا وتطورا ملحوظا في منهجية تعامل منظمات الأعمال مع الأعمال الإلكترونية، حيث ظهرت تكنولوجيا جديدة خاصة بعمليات الربط بين منظمات الأعمال الإلكترونية اعتمادا على شبكة الأنترنت وكذلك بين منظمات الأعمال من جهة والشركاء من جهة أخرى اعتمادا على شبكة الإكسترانت<sup>(1)</sup>، هي شبكة خارجية على عكس من شبكة الإنترنت وهذه الشبكة تتيح الفرصة لذوي المصالح المشتركة لتبادل وتناقل البيانات والمعلومات والرسائل فيما بينهم، ويمكن الدخول إلى شبكة الإكسترانت عن طريق كلمة السر، وهذه الشبكة توفر مزايا وخدمات عديدة مفيدة لمنظمات الأعمال باعتبارها شبكات توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، وهي تمثل شبكة محمية يتجلى دورها في الربط بين المنظمة أو الشركة أو المجهزين أو الشركات<sup>(2)</sup>.

هـ. **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة ممارسة الأعمال الإلكترونية بصورة فعلية وحقيقية، حيث زادت عمليات التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمات الأعمال الإلكترونية فيما بينها وبين منظمات الأعمال والمستهلكين، وخلال هذه المرحلة فقد تطورت وتنامت النظم التي تدعم ممارسة الأعمال الإلكترونية، ومن أهم ملامح هذه المرحلة أن الكثير من منظمات الأعمال قد نجحت في تحقيق الانسجام والتوافق بين أعمالها التجارية التقليدية وأعمالها التجارية الإلكترونية، وفي ظل هذه المرحلة أصبح هناك اتجاه قوي لتحقيق التكامل والتنسيق بين الشبكات الأساسية الثلاثة لمباشرة الأعمال<sup>(3)</sup>، باعتبارها شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاقة الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الأنترنت والإكسترانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup>- يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص227.

<sup>2</sup>- عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م، ص240.

<sup>3</sup>- يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص228.

للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل وفقا للأعمال الإلكترونية سواء في بيئتها الداخلية أو في إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية<sup>(1)</sup>.

### 2. ماهية الأعمال الإلكترونية

إن مصطلح الأعمال الإلكترونية لم يظهر من فراغ وإنما جاء بعد سلسلة متواصلة من التغيرات الجذرية التي أنجزتها تكنولوجيا الأنترنت والشبكات من جهة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، والتي أثرت تأثيرا جوهريا حقيقيا على مفهوم وبنية ووظائف وأهداف نظم المعلومات الإدارية، حتى أصبح من بديهيات القول التأكيد على حقيقة تلازم وجود نظم المعلومات الإدارية مع نظم المعلومات الإلكترونية، فهذه الأعمال الإلكترونية هي فضاء أنشطة الأعمال، بينما نظم المعلومات الإدارية هي أدوات وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية التي تقوم بتكوين نسيج العلاقات والاتصالات بين جميع مكونات المنظمة ومجالات أنشطتها الوظيفية وزبائن المنظمة المستفيدين من أنشطتها وخدماتها، وذلك من خلال منظومة شبكية متكاملة للدعم وتقديم الخدمة وإنتاج المعلومات ذات القيمة المضافة في الوقت الحقيقي<sup>(2)</sup>.

كما هو الحال دائما حيث يظهر اسم **IBM** مع كل ما هو جديد ومبتكر في حقول الإدارة والتكنولوجيا، فإن مصطلح الأعمال الإلكترونية قد ظهر لأول مرة عندما استخدمه شركة **IBM** لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، غير أن المفارقة التي يجب أن تذكر في هذا السياق تتمثل في مصطلح التجارة الإلكترونية قد ظهر أولا وقبل أن يعرف مفهوم الأعمال الإلكترونية، حتى أن هذا المصطلح استخدم بصورة مشوشة كمرادف وفي بعض الأحيان كبديل لمصطلح التجارة الإلكترونية.

وعندما ظهر المصطلح التوأم الأعمال الإلكترونية على يد شركة **IBM**، كان القصد منه تمييز تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية الداعمة للأنشطة غير التجارية عن تكنولوجيا التجارة الإلكترونية التي تقوم بتخطيط وبتنفيذ وبيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات على شبكة الأنترنت.

فاهتمام الأعمال الإلكترونية هو في تحريك المعلومات بصورة فورية تبادلية بين المنظمة وزبائنها إلكترونيا من خلال الفضاء الرقمي، أي بين المجالات الوظيفية للمنظمة وبالأخص موارد مستودعات بياناتها وعملياتها الموجهة للزبائن، وذلك من أجل تعظيم المنافع المترتبة عن استخدام تكنولوجيا

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 68، 69.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان- الأردن،

2009م، ص 230.

المعلومات والاتصالات. لقد تغيرت لعبة الأعمال وقواعد هذه اللعبة قد تغيرت أيضا، وأن النجاح في أنشطة الأعمال التقليدية لا يضمن أبدا النجاح في الأعمال الإلكترونية، وأن اللاعبين الكبار هم في مقدمة من تواجههم تحديات الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية بصورة جدية وذلك لتعزيز فاعلية أنشطة الأعمال التقليدية ولتكوين نماذج جديدة للأعمال الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

وتصنف الأعمال الإلكترونية إلى فئتين:

الأعمال الإلكترونية غير تجارية: المقصود بها استخدام شبكات الاتصالات ولاسيما شبكات الأنترنت، الإنترنت، الإكسترنانت، لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة علاقات الزبائن أو تخطيط موارد المشروع، إدارة التحويلات المالية الفورية ولهذا تتصف الأعمال الإلكترونية الغير تجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة ونوع النشاط الذي يجري إسناده وطبيعته.

الأعمال الإلكترونية التجارية: هي عملية بيع أو شراء السلع والخدمات الإلكترونية وإتمام صفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الأنترنت والشبكات والتكنولوجيا الرقمية الأخرى<sup>(2)</sup>.

فالأعمال الإلكترونية لها مفهومان، الأول واسع والثاني ضيق، فالمفهوم الواسع للأعمال الإلكترونية هو تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط إلكترونية سواء كانت عبر شبكة المعلومات الدولية الأنترنت أو غيرها، والمفهوم الضيق هو تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت، حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات. وإن الأعمال الإلكترونية يمكن تعريفها بأنها قدرة الإدارات والقطاعات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل إلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار الشفافية والوضوح، وبمعنى أبسط تعني تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكة المعلومات الدولية<sup>(3)</sup>.

إن تحقيق الشفافية يأتي من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات والخدمات للجميع من أفراد ومؤسسات في التوقيت الذي سمح بفرص متساوية في التعاملات<sup>(4)</sup>. ويتم التعامل الإلكتروني في الخدمات من خلال ميكنة هذه الخدمات بصورة تحقق إمكانية الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر أداء الخدمة، ومن خلال التعرف على إجراء

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 232.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش المبرجي وآخرون: مرجع سابق، ص 58 .

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2008م، ص 18.

<sup>4</sup> - رضوان رأفت: التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 88.

ومتطلبات الحصول على الخدمة وإتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة، بالإضافة الى فتح قناة اتصال بين المستفيدين من الخدمة وإدارة الموارد البشرية. ومفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على كونه تغييرا في أسلوب العمل يتم بمقتضاه إجراء نفس المعاملات بصورة إلكترونية ولكنه يشكل نمطا وشكلا جديدا للأعمال ذاتها بمفهومها التقليدي<sup>(1)</sup>.

ف تطبيق الأعمال الإلكترونية سيغير من مفهوم إدارة منظمات الأعمال التقليدي في أسلوب عملها ويجعل الجودة والتميز شعارها، ويجعل من الضروري إعادة تصميم وهندسة أعمالها، بحيث يتم التركيز على تقديم الخدمات لكافة المستفيدين من أعمالها إلكترونيا في ظل تطبيق اقتصاد السوق وإعادة هندسة وتصميم نظم العمل، أو ما يسمى بالهندرة وإعادة تصميم العمليات الإدارية، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات، وسيؤدي ذلك إلى بناء مجتمع واقتصاد معلوماتي والانخراط في المجتمع العالمي<sup>(2)</sup>.

وتنقسم المعاملات والخدمات للأعمال إلكترونيا إلى ما يلي:

- الخدمات المرتبطة بتقديم خدمات ذات طبيعة عامة، بحيث لا يلزم التحقيق من شخصية طالب الخدمة، ويمكن ميكنة جهة الخدمة.
- الخدمات المرتبطة بسداد الالتزامات، مثل دفع رسوم أو مصروفات أو أية التزامات أخرى، وهذه لا يلزم التحقيق فيها من شخصية الدافع، حيث يعد مستندا لخصم مالي أو التحويل البنكي .
- الخدمات المرتبطة بوثائق خاصة، حيث يلزم التحقيق من شخصية طالب الخدمة عن طريق جهة اعتماد واتباع قواعد تسليم المستندات وفق معايير متبعة.
- خدمات الموارد البشرية المرتبطة بتعبئة البيانات والنماذج الخاصة بأنشطة التوظيف والتعيين الإلكتروني.

ومن هنا فإن الأعمال الإلكترونية مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة لمواكبة ومزاولة أعمالها باستخدام الاتصالات المعتمدة على الأنترنت مع المستفيدين الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفعالية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم: العيسوي مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup>- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م،

ص124.

<sup>3</sup>- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني: مرجع سابق، ص86 .

فهي تمثل توليفة متعاضة من العمليات والنظم الرقمية التي تتيح للمنظمة أن تدير علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية وأن تتجاوب معها، بما في ذلك استشعار تحديات المنافسة والمنافسين وتهديدات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة أو تحديد الفرص الموجودة والمنبثقة واستشعار احتياجات الزبائن، إضافة إلى تنظيم عمليات التجاوب والاستجابة الاستراتيجية مع متغيرات بيئة الأعمال في الوقت الحقيقي<sup>(1)</sup>. كما تمثل توليفة متعاضة متكاملة مع نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا الأنترنت والشركات التي تتيح للمنظمة أن تدير بكفاءة وفعالية علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية، من خلال إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات الزبائن وذلك بما يضمن تنظيم عمليات التجاوب لاحتياجات الزبائن والاستجابة الفورية لمتغيرات الأعمال<sup>(2)</sup>.

فهي مدخل مرن متكامل لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الإلكترونية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام الأنترنت، وبهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الأنترنت والويب، بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مع الأطراف المستفيدة، مثل الموردين والعاملين وغيرهم. فمصطلح الأعمال الإلكترونية وهو واحد من أهم موضوعات الاقتصاد الرقمي الذي يقوم على حقيقتين وهما الأعمال الإلكترونية وتقنية المعلومات، فهو مصطلح متعدد الأوجه له تطبيقاته وتقنياته وأنماطه وشبكاته<sup>(3)</sup>.

### 3. الأعمال الإلكترونية كمنهج حديثا

جاء مصطلح الأعمال الإلكترونية بعد ظهور مصطلح التجارة الإلكترونية محاولة للتعبير عن نظم وأدوات وتطبيقات جديدة تتجاوز حدود التجارة الإلكترونية لتمتد إلى فضاء التكنولوجيا الرقمية لشبكات الأعمال والأنترنت، والتي هي عبارة عن عملية لتطبيق الأعمال الجوهرية وتنسيقها وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات وتقنيات الأنترنت، إنها مرحلة متقدمة في تطور المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية ومهاراتها المهنية، فهي تقوم على تزويد الفكر الإداري بمفاهيم وقضايا بالمعرفة الإلكترونية، فالأعمال الإلكترونية تمثل نقطة التقاء موارد نظم المعلومات وتقنيات شبكة الأنترنت والموقع الإلكتروني بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة. وتشكل

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين وبشير العلق: التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م، ص15.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص239.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص63.

نظم المعلومات والأعمال الإلكترونية تآلفية متعاضة من الأنشطة والعمليات التي تستخدم فيها أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات بما يسمح للحكومة إدارة علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية، ومنها تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوافقة على الخط (On Line) للوصول بمنظمات الأعمال إلى مستوى الذكاء التنافسي<sup>(1)</sup>.

إن الأعمال الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال، أي إدخال أساليب إلكترونية في الإدارة وفي التخطيط لموارد المشروع وإدارة المخزون وغيرها من الأنشطة التي تقوم بها الشركات والمنظمات باستخدام التكنولوجيا<sup>(2)</sup>. فهي التي تتميز بتحسين مستوى أداء العملية الإدارية وبالتالي تحسين مستوى أداء العمليات الأساسية لمنظمات الأعمال وصولاً إلى نتائج وإنجازات فائقة الجودة، فضلاً عن حيوية التواصل مع البيئة، فهي عبارة عن منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر، وهي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم في منظمات الأعمال باستخدام كل الوسائل الإلكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، كما أنها تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات، وتمارس عناصرها الأربعة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وفقاً للمتطلبات الواجبة، والاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأقسامها الثلاثة<sup>(3)</sup>.

- أ. الحاسب الآلي: ممثلاً للعقل بما يوفره من قواعد منطقية مسيرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها.
- ب. نظم الاتصال: ممثلة لشبكة الأعصاب بما توفره من سرعة في نقل البيانات والمعلومات بين صانعي القرارات ومنفذها.
- ج. البرمجيات: ممثلة للمعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة عالية المرونة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات.

ومن هنا فمعظم القيادات الإدارية هي تمثل هاجس الخوف من فكرة الأعمال الإلكترونية واستخدام المعلومات، حيث يلزمها القلق من احتمالات الفشل في تطبيقاتها وهذا حق مشروع وظاهرة إيجابية،

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 312، 313.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلاق: تطبيقات الأنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م، ص 153.

<sup>3</sup> - عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية - نماذج معاصرة -، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007م، ص 45.



سواء كانت بهدف الإعداد والتكيف المسبق لهذه التطبيقات أو بناء الرؤية الاستراتيجية لضرورتها وتجاوز محدوداتها، أما مقاومة التغيير فتقترن بالمسؤولية وعناء التطوير ومتطلباته أو رغبة بالسكون وعدم الخوض في التجارب، فهو ظاهرة سلبية لأن ذلك سيوسع الفجوة بيننا وبين البيئة الدولية المحيطة بنا، لذلك تحاول منظمات الأعمال حاليا الاهتمام بموضوع الأعمال الإلكترونية كمنهج واستراتيجية حديثة<sup>(1)</sup>.

لقد أوجدت الأعمال الإلكترونية بما يعرف بمنهج الأعمال الجديدة الذي يقوم على أساس فكرة تكوين وتنفيذ الأنشطة من دون حدود تنظيمية وقيود تكنولوجية وانبثاق المنظمات الخبيرة سيقوم بنقل كميات كبيرة وهائلة من المعلومات المجمعَة واستثمارها لإيجاد ما يعرف بذكاء الأعمال أو الذكاء التنظيمي، الذي يساعد المؤسسات الحديثة على إدارة وتنفيذ أعمالها بكفاءة وفعالية، حيث تساعد الأعمال الإلكترونية كمنهج حديث على تطوير الفهم الصحيح للبيئة وتحسين علاقات المؤسسة مع القوى الفاعلة والمؤثرة في الخارج، كما تتجسد أهمية تصميم منهج الأعمال الإلكترونية في مساعدة المؤسسات على إيجاد قيمة مضافة للعملاء وتحقيق أهدافها المسطرة. ولبلوغ هذه الأهداف يتوجب على المؤسسات فهم محيطها الخارجي والاستفادة من مواردها بشكل فعال.

ولنجاح منهج الأعمال الإلكترونية يجب التركيز على:

- فهم خصائص السوق الإلكترونية واستغلالها: وتضم خصائص العرض والطلبات على الخدمات الإلكترونية.
- تحقيق قيمة للعملاء: لتحقيق قيمة مضافة عبر الأنترنت واجتذابهم نحو موقع المؤسسة، ويجب الاهتمام بتوفير وسائل الراحة والترفيه للعملاء أثناء التجول في صفحات الموقع والتفاعل المباشر مع العميل وتوسيع وتنويع تشكيلة الخيارات.
- تحقيق الجدوى الاقتصادية: يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها وتقييم فاعلية النظام الإلكتروني لنموذج الأعمال، لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لإجراء تغييرات و تعديلات على هذا المنهج أو إعادة.

صياغته أو ربما التخلي عنه إذا كان عديم الجدوى، وهنا يجب مراعاة أن يكون منهج الأعمال الإلكترونية المعتمد قابل للاستمرارية من خلال التركيز على اكتساب ثقة العميل لا على كسب أرباح

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 313.

بسرعة وعلى العموم هناك ثلاثة عناصر تحدد فاعلية الجدوى الاقتصادية لأي منهج عمل إلكتروني، وتتمثل في تحقيق

كتلة حرجة من العملاء، الاستمرار في الابتكار وتحقيق قيمة مضافة، وتصميم منهج أعمال ذو مرونة عالية قابل للتعديل وفقاً لما تفرضه ظروف المنافسة الافتراضية<sup>(1)</sup>.

### 4. الأعمال الإلكترونية هدف الإدارة الحديثة

تصبح الأعمال الإلكترونية هدف الإدارة الحديثة ووسيلتها لتكوين القدرات والجدارة الجوهرية المطلوب لتنفيذ الأعمال في أي وقت وفي أي مكان ومع أي منظمة في السوقين المحلي والعالمي<sup>(2)</sup>، وتهدف هذه الأعمال الإلكترونية إلى التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية وما يمت إليها من أعمال تتعلق بالمنشأة الاقتصادية ورفع كفاءة الأعمال الإلكترونية وإلى التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية وما يمت إليها من أعمال تتعلق بالمنشأة الاقتصادية ورفع كفاءة الأعمال الإدارية من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين والمنظمات الاقتصادية، واستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة، كما تعمل على إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكترونية بسبب ما يتوخى من الدقة والسهولة في التعامل مع الوثائق الإدارية والإنتاجية من حيث تصحيح الأخطاء التي تحصل أثناء العمل، هذا علاوة على إرسالها لأكثر من جهة في وقت قصير وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة والاستفادة منها في أي وقت.

كذلك تعمل على التقليل من البيروقراطية في العمل الإداري، وهو ما يساعد على تقسيم العمل وزيادة التخصص والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول على العمليات الإنتاجية والخدمية، كذلك فهي تساهم في إلغاء عنصر المكان في العملية الإنتاجية، وذلك أن الأعمال الإلكترونية هي أساس إنجاز معظم الأعمال المتعلقة بتعيين الموظفين والمستخدمين والعمل، وإرسال الأوامر الإدارية والإرشادات وتنظيم وإقامة الندوات والمؤتمرات بمختلف أنواعها من خلال استخدام آخر التطورات العلمية في مجال شبكة "الفيديوكونفرنس"<sup>(3)</sup>. إضافة إلى أن فالأعمال الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تحقيق فاعلية وكفاءة في عمليات الاتصال بين المنظمات وعملائها، وتعمل على تمكين منظمات الأعمال من تحقيق ودعم

<sup>1</sup> - سهام موسى: مرجع سابق، ص 37، 38.

<sup>2</sup> - يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> - عفيف شريف عبد الله وعطية محمد عطية: إدارة العمليات الإنتاجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1997م، ص 97.

الزبائن من خلال وسائل متعددة عبر الأنترنت، وتطور الأداء التجاري والخدمي وإتاحة الفرصة للعملاء بإتمام عملياتهم خلال 24 ساعة في اليوم في أي وقت وأي مكان في العالم، وتقدم الكثير من البدائل والخيارات للمنتجات والخدمات المعروضة، فهي تتسم بسرعة الإنجاز وخفض التكاليف وزيادة كفاءة فاعلية عمليات المنظمات قدرتها التنافسية، وتتيح الدخول إلى الأسواق العالمية دون اعتبار لحجم المنظمة<sup>(1)</sup>.

إن منهج الأعمال الإلكترونية يلعب أدواراً مهمة لا يمكن أن تمارس بنفس الدقة والأسلوب باستخدام الوسائل التقليدية، فالأعمال الإلكترونية توفر خدمات أفضل في مجالات السيطرة على المخزون من خلال التفعيل الإلكتروني لنظم الإنتاج الحديثة، مثل نظام تخطيط الاحتياجات ونظام تخطيط الموارد التصنيعية وتكنولوجيا الإنتاج الأمثل ونظام الإنتاج في الوقت المناسب وجعل هذه النظم تعمل من خلال شبكة الأنترنت والإنترنت والاكسترنات، ومن جهة أخرى فإن منهج الأعمال الإلكترونية يقدم خدمات إسناد أفضل فيما يخص تسهيل المعاملات والعقود وغيرها، كما تعمل الأعمال الإلكترونية على زيادة مستوى جودة العمليات، فنجد أنها أصبحت تتبنى الجودة كمنهج متكامل حيث ظهر ما يعرف باسم إدارة الجودة الشاملة. وتسعى المنظمات من خلال تبني منهج الأعمال الإلكترونية إلى تعزيز وتكريس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة، كما تسعى إلى زيادة إنتاجيتها كهدف استراتيجي من هذه الأعمال الإلكترونية<sup>(2)</sup>.

من جهة أخرى فإن الأعمال الإلكترونية تستند إلى تكنولوجيا الأنترنت والتقنيات الشبكية الأخرى وتسيير الأعمال بطريقة جديدة أفضل من السابق. هذه العبارة على بساطتها الواضحة تعني أن الأعمال الإلكترونية ليست بالضرورة نموذج مستقلاً للأعمال إلى جانب الأعمال التقليدية، بل الأعمال الإلكترونية توجد في المنظمة بسبب رغبة الإدارة في إضافة خدمات جديدة على الأعمال القديمة، باستخدام شبكة الأنترنت والويب، الأعمال الإلكترونية هي نظم ووسائل الإدارة الحديثة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال. ولتحقيق نتائج أفضل لا يمكن تحقيقها باستخدام إجراءات وقواعد عمل الإدارة التقليدية، فالأعمال الإلكترونية ليست خيار وإنما حقيقة حتمية تفرض التخلي عنها بسبب أضرار وخيمة على المدى الطويل، وأن في ظل المنافسة الكونية والتغيرات في العولمة الجذرية في بيئة الأعمال تصبح الأعمال الإلكترونية

<sup>1</sup> - فضيلة بوعقال: مرجع سابق، ص 17، 18.

<sup>2</sup> - يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص 224.

هدف الإدارة الحديثة ووسيلتها لتكوين قدرات جوهرية عن جدارة لتنفيذ الأعمال في أي وقت في أي مكان ومع أي منظمة في السوق المحلية أو الدولية<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: النماذج المستحدثة للأعمال الإلكترونية

إن نموذج الأعمال الإلكترونية يمكن وصفه بأنه بنية تحقق المنتجات والخدمات والمعلومات التي تصف الفاعلين للأعمال المختلفة، ووصف الفوائد المحتملة للعاملين ومصادر جديدة للدخل ومصادر الإيرادات والفوائد ونوع الولاء والجمهور المستفيد من نماذج الأعمال الإلكترونية. وهو منهج لممارسة الأعمال الإلكترونية على شبكات الأنترنت يوافق نموذج عمل المنظمة للاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومات والأعمال المستندة على تقنية المعلومات والأنترنت، بالإضافة إلى أنه معمار تطبيقات المنظمة وشركائها وعملائها وأنشطتها لإنشاء وتسويق وتوزيع وإعادة قيمة للعملاء أو لقطاع معين وتقديم خدمات محددة.

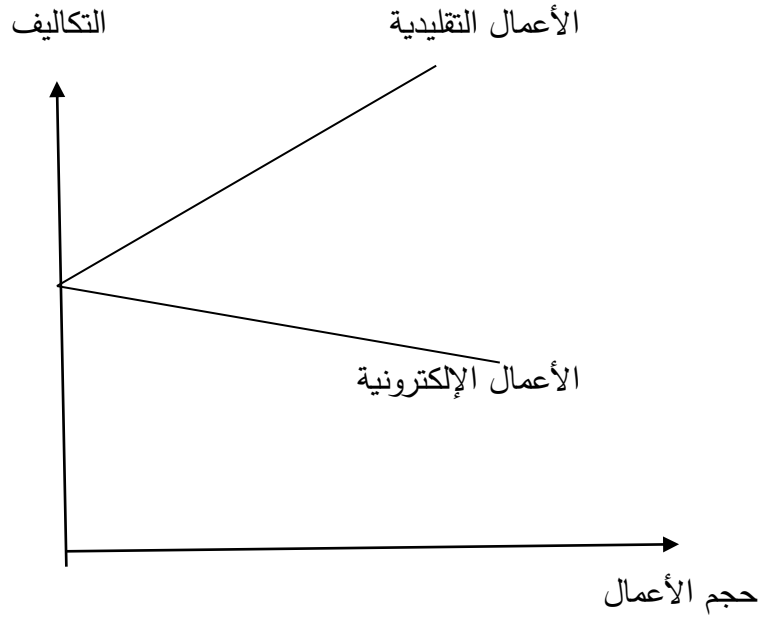
فهو نموذج يصف العلاقات التي تجمع المنظمة من أطراف وشركاء الأعمال على أساس منتجات أو خدمات المنظمة التي تقوم بها، كما يشكل هذا النموذج معمار تطبيقات الأعمال الإلكترونية على شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترنال التي تهتم بتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات<sup>(2)</sup>. وتمثل الشبكات الرقمية والأنترنت في الوقت الحاضر أهم وسيلة تكنولوجية تساهم في خلق وتطوير نماذج جديدة ومبتكرة تعرف بنماذج الأعمال الإلكترونية حيث تقوم على فكرة تكوين وتنفيذ الأنشطة من دون حدود تنظيمية وقيود تكنولوجية. ويستند نموذج الأعمال الجديد على مجموعة من الحقائق التي تتمثل في أنه لم تعد الموجودات المادية للمؤسسة عاملاً أساسياً للتقييم المالي لها، وأن تأسيس مؤسسات الأعمال ذات وجود عالمي لا يحتاج إلى فترة استعداد وتأسيس طويلة واستثمارات مالية ضخمة، كما أن كبر حجم المؤسسة لم يعد يتطلب زيادة متناسبة في التكاليف<sup>(3)</sup>. مما سبق نستنتج أن هناك اختلاف عميق وشامل بين نماذج الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال التقليدية والشكل التالي يعطي صورة عن هذا الاختلاف.

<sup>1</sup> - فضيلة بوعقال: مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - عمر أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 145، 146.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين وبشير العلق: التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 21.

الشكل رقم (01): مقارنة بين نماذج الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال التقليدية



المصدر: خيرى مصطفى كتانة، مرجع سابق، ص 62.

يظهر من الشكل أن حجم الأعمال في نموذج الأعمال الإلكترونية يزيد مع انخفاض في التكاليف، على عكس الأعمال التقليدية التي تتزايد فيها التكاليف مع تطور حجم الأعمال. لذلك فإن نماذج الأعمال الإلكترونية في العصر الرقمي أدت إلى نتائج مثيرة للاهتمام من منظور مؤسسات الأعمال التي تتمثل نتائجها في:

- إن نماذج الأعمال الإلكترونية هي الأكثر تنوعا وسهولة في الإنشاء والظهور، ومن ثم النمو والتطور بالنظر لكونها نماذج قائمة على الرقمية في نمط خدماتها أو المعلومات أو العلاقات، وتأتي من قبل الأفراد أو مكاتب أو مؤسسات صغيرة يمكن أن تعمل على أي مكان في العالم على شبكة الأنترنت.
- إن نماذج الأعمال الإلكترونية هي الأكثر تنوعا رغم أنها ترتبط بالرقمية الغير الملموسة وليس بالتكنولوجيا أو المنتجات الملموسة فالكثير منها ذو قدرة كبيرة على توليد العوائد<sup>(1)</sup>.

لقد أفرزت تكنولوجيا نظم المعلومات والأعمال الإلكترونية نماذج جديدة للمعلومات لم تكن من قبل، وهي في معظمها نماذج غير مسبوقه من حيث الوظائف والمضمون والبنية والأهداف، هذه النماذج ترتبط بمفاهيم ومبادئ جديدة تختلف جوهريا عن المضامين القديمة، ويكفي أن نعرض الجدول التالي ليوضح

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 137، 138.

## الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

نوع وطبيعة الاختلاف بين المبادئ والمفاهيم القديمة للأعمال التقليدية والمفاهيم والمبادئ والرؤى الجديدة التي انبثقت عن عالم الأعمال الإلكترونية (1).

جدول رقم (03): مقارنة بين مبادئ ومفاهيم الأعمال التقليدية ومبادئ ومفاهيم نماذج الأعمال الإلكترونية الجديدة

المبادئ والمفاهيم القديمة للأعمال التقليدية	المبادئ والمفاهيم الجديدة للأعمال الإلكترونية
معدل التغيير سريع كلما أصبحت تكنولوجيا المعلومات أكثر تكاملاً مع المنظمات.	تراكم معدلات التغيير يؤدي إلى نماذج وأشكال جديدة للمنافسة بين المنظمات.
يجب أن تبقى المنظمات مستقرة عقلاً وهي تبحث عن الكفاءة.	تساعد وتمكن تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيير تنظيمي سريع وتطوير وسائل عمل جديدة من بينها الغرف الافتراضية، دعم التوريد الخارجي وتشكيل أدوار وأعمال ديناميكية للمنظمة.
التخطيط طويل الأجل مهم وبصورة خاصة الخطط الاستراتيجية.	التخطيط لا يزال مهماً، غير أن القدرة على الاستجابة السريعة هي أكثر أهمية، والتخطيط الموقفي أكثر أهمية من تطوير خطط الأهداف إلى الأهداف المثلى.
الأهمية القصوى لبناء أو شراء برامج تطبيقات لدعم أنشطة المنظمة.	الأهمية القصوى لبناء أو شراء بنية تحتية تكنولوجية لدعم المنظمة مع إمكانية تحديثها استجابة للتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية
5. أسعار المنتجات قابلة للتفاوض نسبياً وذلك اعتماداً على نوع المنتج والسوق	الأسعار تتغير باستمرار
أنشطة الأعمال تصمم على أساس حجم توفر المعلومات الضرورية.	تصمم أنشطة الأعمال على أساس المعلومات الضرورية المهمة المتاحة.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 232.

## الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

الوقت الفاصل بين أنشطة التخطيط والتنفيذ والرقابة يمر عبر مدى زمني طويل.	تتكامل نظم المعلومات مع أنشطة الأعمال لتنفيذ خطوات أساسية في أنشطة الأعمال وفي الرقابة على عملية تنفيذها.
نظم المعلومات المستقلة عن الهيمنة المضافة في أنشطة الأعمال.	القيمة المضافة لأنشطة الأعمال مندمجة مع أنشطة نظم المعلومات.
الارتباط مع نظم الأعمال الوظيفية في المنطقة ومع الزبائن والموردين محدود نسبياً.	الارتباط الراسخ مع نظم الأعمال الفرعية في المنظمة ومع الزبائن والموردين وبمعدلات متزايدة باستمرار.
المعلومات المتاحة غير كاملة في ظل الحاجة إلى النماذج التحليلية لدعم القرارات.	المعلومات الكاملة متاحة مع توفر النماذج التحليلية لدعم القرارات.

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دحاس العبادي: التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م، ص138.

هذه المفاهيم والمبادئ الجديدة وغيرها من الحقائق الجديدة قد أخذها اقتصاد المعرفة وبخاصة انتقال القيمة من المادة إلى المعرفة ومن رأس المال المالي إلى رأس المال الفكري ومن إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة ومن الآلة إلى الفكرة ومن الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية، فهي تساعد في إنتاج نماذج جديدة للأعمال الإلكترونية، هذه النماذج تشير إلى عالم الأعمال الإلكتروني الذي يتشكل في عملية تاريخية مقابل عالم ما قبل الأنترنت الذي استمر سائدا لعقود.

### رابعا: الاعتبارات العملية لمكونات الأعمال الإلكترونية

#### 1. توزيع البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية.

إن الأعمال الإلكترونية لم تظهر من فراغ، فقد سبقتها تطورات تقنية كان لها الأثر الجوهري اتجاه مؤسسات الأعمال نحو الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية، ولن نبالغ إن قلنا أن هذا التطور لم يكن ليحدث لولا ظهور وتطور تقنيات وشبكات الاتصالات وعلى رأسها الأنترنت إلى جانب الشبكات الأخرى التي تستخدم تقنياتها، وقد شكلت هذه الشبكات بنية شبكية للأعمال الإلكترونية لا يمكن الاستغناء عنها

لتكوين بيئة معلوماتية متفاعلة وتلقائية لتطبيقات المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فهي قاعدة أساسية لبناء مستقبل الأعمال الإلكترونية للمؤسسات وتتناول عناصر هذه البنية ما يلي:

### أ. شبكة الأنترنت

إن الأنترنت كشبكة عالمية واسعة شكلت بقدراتها مجالا عظيما للأعمال والخدمات المرتبطة بها من بنية تحتية تكنولوجية واتصالات حولت العالم إلى قرية صغيرة، وسرعان ما استجابت مؤسسات الأعمال لهذه التطورات بالتحول نحو استخدام الأنترنت بشكل غير مسبوق بعد أن كانت حكرا على الأغراض العسكرية العلمية الإلكترونية، فقد عملت المؤسسات على تبني استخدام الأنترنت بما يحسن فاعلية وكفاءة عملياته في الأعمال، والشكل التالي يعبر عن هذا التطور نحو استخدام الأنترنت.

وفي بداية الستينات من القرن الماضي كان الحاسوب الرئيسي فعالا في معالجة الكم الكبير من البيانات والمعلومات مقارنة بالعمل البشري في المؤسسة، لكن سرعان ما حل محله الحاسوب الشخصي في السبعينات والذي كان أصغر حجما وأكثر سرعة في المعالجة، فتأتي الأنترنت في منتصف التسعينات لتشكيل نمو أساسيا جديدا في الكفاءة والمرونة والسرعة والتشبيك الفائق والمتعدد<sup>(1)</sup>، وتؤسس بذلك لظهور منظومة جديدة للأعمال الإلكترونية التي تنمو وتتطور في فلك الأنترنت.

### ب. شبكة الإنترنت

إن شبكة الأنترنت بتقنياتها الفائقة وإمكانياتها الكبيرة مكنت من إنشاء شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعرف بشبكة الأنترنت، وهي عبارة عن "شبكة معلوماتية خاصة بمؤسسة معينة وتستعمل البروتوكول والقواعد التي يبنى عليها الأنترنت"<sup>(2)</sup>، وتصمم شبكة الأنترنت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية وتبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، كما يتم تنفيذها في مقر المؤسسة أو في فروعها ووحدات أعمالها الاستراتيجية، ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المؤسسة الدخول إلى موقع الشبكة<sup>(3)</sup>، فالإنترنت هي شبكة داخلية لا تتعدى حدود المؤسسة وهي تتميز بمعظم

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات-، مرجع سابق، ص 27، 30.

<sup>2</sup> - إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة-، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر، 2008م، ص 35.

<sup>3</sup> - بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة الفعالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، د.س.ن.، ص 20.



## الفصل الثالث: تحليل مضامين استخدامات الأعمال الإلكترونية

خصائص الأنترنت، إلا أنها لا تتسم بأي علاقات مع أطراف خارجية ولا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة (الشبكة الواحدة) (1).

يمكن إبراز أهم الفروقات بين الأنترنت والإنترنت من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (4): الفرق بين الأنترنت والإنترنت

الإنترنت	الأنترنت	الفروقات
ملك للمؤسسة التي يستفيد منها	غير مملوكة لأحد	1. الملكية
وصول الأشخاص المسموح لهم فقط	أي شخص يمكنه الوصول إليها	2. الوصول
تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة	تحتوي على مواضيع ومعلومات متعددة.	3. المحتوى

المصدر: إبراهيم بختي: مرجع سابق، ص36.

تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات نظرا للمزايا التي توفرها نذكر منها:

- الاقتصاد في تكاليف الحوسبة.
- توفير الوقت والسرعة في تحقيق الاتصالات بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة.
- الاستقلالية والمرونة.
- توفير جميع خدمات الأنترنت وتقنيات الويب لمستخدميها كخدمة البريد الإلكتروني، خدمة الحوار في الوقت الحقيقي، وخدمة مؤتمرات الفيديو وغيرها(2).

### ج. شبكة الإكسترنات

ظهرت فكرة شبكة الإكسترنات كنتيجة للانتقادات التي وجهها البعض لنظام الإنترنت الذي وصف بالاستقلالية والبعد عن الأطراف الخارجية، فباعتماد أن نجاح أي مشروع لا يتحقق إلا بوجود علاقات واتصال دائم مع المحيط الخارجي من موزعين وعملاء وشركاء وبالتالي كان لازما أن تتسع الأنترنت لتشمل أطراف خارجية قد تكون مهتمة بالاطلاع على بيانات ومعلومات المؤسسة(3).

<sup>1</sup>- المرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين، بشر العلق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص57.

<sup>3</sup>- إبراهيم بختي: مرجع سابق، ص37.

فالإكسترنانت هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الأفراد من المعلومات ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال<sup>(1)</sup>، وهي موقع ويب خاص بالمؤسسة يصمم من أجل اقتسام معلومات معينة والدخول إلى قواعد البيانات الداخلية فيما يتعلق بالتبادلات التجارية مع الأطراف الخارجية، و تعتبر توسيع لمفهوم الأنترنت لتقديم شبكة تصل شبكة المؤسسة بشبكات شركائها في الأعمال والعملاء المختارين و الموردين<sup>(2)</sup>.

فشبكة الإكسترنانت هي شبكة معلوماتية خارجية خاصة بالمؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الأنترنت لربط المؤسسة بشركائها ومورديها وزبائنها المختارين وعمالها المتواجدين خارج مقرها في الفروع والوحدات المختلفة التابعة لها، وذلك بطريقة آمنة وسريعة تحدد نوع الأطراف المخول لهم الدخول وكذا نوع المعلومات المسموح لهم الحصول عليها من هذه الشبكة. هناك عدة أنواع من شبكات الإكسترنانت هي:

### • شبكات إكسترنانت التوريد

تربط هذه الشبكات مستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض إدارة العمل آليا، و ذلك بصورة فورية للمحافظة على مستويات ثابتة من مخزون السلع في المستودعات الفرعية، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة للعديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

### • شبكات إكسترنانت التوزيع

تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

### • شبكات الإكسترنانت التنافسية

تعزز هذه الشبكات القدرات التنافسية في القطاعات الاقتصادية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة الحجم وكذلك المتوسطة والصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء، عن طريق ربط المؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين و بشر العلاق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup> - طارق عبد العال حمادة: التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007م، ص86.

والكبيرة لكي تتقل الأسعار والمواصفات التقنية بينها مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويغطي على الاحتكار<sup>(1)</sup>.

وتحقق شبكة الإنترنت عدة مزايا للمؤسسة، فهي تساهم في زيادة فاعلية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة وتوفير تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري مع الشركاء الرئيسيين ومع الفئات المختلفة للمستفيدين<sup>(2)</sup>.

كما تسمح للزبائن والموردين بتقاسم قواعد ومستودعات لبيانات المؤسسة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها، بنفس القدر الذي تستخدم فيه المؤسسة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها، ما يجعل الكثير من مقدراتها الجوهرية خارجها، حيث تساهم شبكتها الخارجية في تحويلها إلى قدرات داخلية، كما تفعل شركة dell في مدخلها القائم على التكامل العمودي والافتراضي حيث تستخدم شبكة الإنترنت لتبادل المعلومات الضرورية حول منتجاتها من مضامين وكميات ومواعيد ومواصفات<sup>(3)</sup>.

فالإنترنت مفيدة جدا في الأعمال الإلكترونية التي تعمل على مشاركة المعلومات والتنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة وبشكل فعال وسريع وبدون إعاقات وتعمل على تقليل الجهد والتكلفة اللازمة لإجراء مختلف الأعمال المطلوبة<sup>(4)</sup>.

ومن هنا فإن الأعمال الإلكترونية لم تظهر من فراغ وإنما سبقتها مراحل متكاملة من التطور التقني والمادي ومنها تعبئة منظومات شبكات الأنترنت والإنترنت والفضاء الرقمي ومكونات البنى التحتية وتكنولوجيا المعلومات، وقد كانت الأعمال الإلكترونية في مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها قفزت بفضل استخدام البنية الشبكية لتمثل أهم ظاهرة لتكنولوجية رافقت ولادة القرن الواحد والعشرين، وكنتيجة لذلك ظهرت الأعمال الإلكترونية وانتقل تركيز المنظمات الكبيرة إلى بناء نظم المعلومات المتكاملة مع المستفيدين والزبائن والموردين والمنظمات التي تعمل في مجال التسهيلات اللوجستية، وعليه فقد غيرت

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006م، ص 131.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين وبشير العلق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، 08.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجيات، الوظائف والمشكلات -، مرجع سابق، ص 37.

<sup>4</sup> - خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين -، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م، ص 229.

هذه الشبكات قواعد العمل في عالم الأعمال، لأنها مكنت من استثمار الفرص، المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نمو مضطرد ومكاسب كبيرة<sup>(1)</sup>.

### 2. المجالات المستهدفة للأعمال الإلكترونية.

تتطوي الأعمال الإلكترونية على مجموعة من العناصر التي تواكب التحديات في سائر الحقول والموضوعات، منها أمن المعلومات ووسائل الدفع الإلكتروني والتعاقد الإلكتروني والمعايير الإلكترونية وغيرها من الحقول التي تدخل في نطاق مجالات الأعمال الإلكترونية وتقنية المعلومات، والتي تعتبر أحد مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية والإطار الذي عاد مجدداً ليحتوي سائر موضوعات تقنية المعلومات التي تعبر عن تحديات أعمال الكمبيوتر ونظم شبكات الاتصالات وتقنيات المعلومات لتقديم خدمات وإتاحة فرص لأعمال إلكترونية جديدة، كما تقوم بإجراء عملية الدفع من خلال وسائل جديدة باستخدام بوابات الدفع الإلكتروني التي تعتبر من أكثر أنواع الأعمال الإلكترونية تنوعاً وتطبقاً بين مؤسسات الأعمال داخل الدولة ومع منظمات الأعمال خارج الدولة، حيث يتم إجراء كافة المعاملات إلكترونياً كتبادل الوثائق إلكترونياً والمعاملات المادية والإلكترونية<sup>(2)</sup>.

وتتمثل مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية في كل ما يقع في نطاق محيط بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي لها تأثير إيجابي أو سلبي، حيث تقوم المنظمات بعمل مسح ضوئي للبيئة الرقمية المحيطة بها لتحديد الظواهر والتنبؤ بها، حيث تتعامل مع الموردين من المكونات المحيطة بها والتي تؤثر على أعمال المنظمة، ويمكن تحديد مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية كما يلي:

- **البيئة الداخلية المحلية للأعمال الإلكترونية:** تجري عملياتها وتستمد إيراداتها من المنظمة وتسمى بأن تكون قريبة من عملائها وإقامة علاقات قوية معهم لتمييز نفسها عن منافسيها.
- **البيئة الخارجية العالمية للأعمال الإلكترونية:** تتضمن البيئة الواسعة كل شيء خارج حدود المنظمة ولها تأثير كبير على حدود المنظمة من حيث التغيرات التي يمكن أن تكون بعضها بعيد المدى والبعض الآخر قصير المدى، وتتعامل مع وسائل الإعلام الإلكتروني والوسائط المتعددة، وهي مصدر غني بالمعلومات الاستراتيجية عن بيئة الأعمال العالمية التي تؤثر على الأعمال الإلكترونية بالمنظمة.

<sup>1</sup>- رضوان مفلح العلي: مدخل إلى وسائل الإلكتروني والفضائي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص55.

<sup>2</sup>- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: مرجع سابق، ص135.

- **البيئة السياسية والقانونية:** تقوم بتنظيم العلاقة مع قطاع الأعمال الإلكترونية والحكومة والمنظمة ووكلائها من خلال النظام القانوني الذي يحدد ما يمكن وما لا يمكن، بالقوانين الخاصة التي الخدمات والمنتجات والمتطلبات والإعلان عن الممارسات واعتبارات السلامة والصحة والمعايير المقبولة للسلوك والأعمال المالية.
- **البيئة الاقتصادية:** تتضمن الشروط ذات الصلة بالنظام الاقتصادي بالمنظمات التي تعمل على تنظيم ودفع الأجر المناسبة للأعمال وتقديم المزيد من الفوائد لجذب العملاء.
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تسهل العادات والتقاليد والقيم والخصائص الديمغرافية للمجتمع والعمليات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على تحديد السلع والخدمات ومعايير السلوك الخاص بمجتمع الأعمال الإلكترونية الذي من المرجح أن تقبل أو ترفض نوع الخدمة أو المنتج.
- **بيئة تشغيل المنظمة:** تشمل العديد من أصحاب المصلحة والتحالفات الاستراتيجية التي يمكنهم تقديم معلومات عن التغيرات البيئية وإيجاد سبل جديدة للتعاون والمشاركة.
- **بيئة الأعمال الديناميكية:** تعتبر بيئة الأعمال الجديدة اليوم هي التي تشجع الأعمال عن طريق تقليل الإنفاق والضرائب والحفاظ على الأنظمة إلى الحد الأدنى والسماح بالملكية الخاصة للمنظمات والتقليل من التدخل في حرية تبادل السلع والخدمات عبر الأنترنت، وتحسين القوانين التي تتيح الفرص لمجال الأعمال الإلكترونية كالمعاملات المالية القابلة للتداول في الأسواق العالمية باستخدام النقود الإلكترونية ببطاقة الائتمان، وتنمو بيئة الأعمال الإلكترونية في ضوء معدلات التغيير السريع لتطبيقات المعلومات والاتصال التي تمثل تحدياً هائلاً أمام المنظمة ومستوى تواجدها على شبكة الأنترنت، وتتطور معاملات البيئة ومتطلباتها بشكل مستمر وتحتاج هذه الحالات مرونة في الإدارة للبقاء ونجاح أعمالها<sup>(1)</sup>.

وتستهدف الأعمال الإلكترونية عدة مجالات أهمها:

- أ. **الأعمال الإلكترونية التي تستهدف الأسواق التجارية والصناعية والتجارية**  
وهي ما يطلق عليها الأعمال الموجهة للأعمال، وهذه الأعمال تعبر عن علاقات الأعمال بين منظمات الأعمال الإلكترونية من جهة، والمنظمات التي تشتري المنتجات لأغراض غير الاستهلاك النهائي، بل لأغراض التصنيع أو لأغراض إعادة البيع، وهذا النوع يهدف إلى تعيين منظمات الأعمال من بناء علاقات متبادلة بينها وتطوير وتعزيز هذه العلاقات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 135، 138.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الأعمال كان معروفا قبل ظهور شبكة الأنترنت، وكان يجري الاعتماد على استخدام الشبكات الخاصة بالتبادل الآلي. وتعد مشاريع التعاون بين منظمات الأعمال عبر الأنترنت أحد الأشكال الأساسية للأعمال الموجهة للأعمال، وهي ما يطلق عليها أحيانا التعاونية<sup>1</sup>. إن الأعمال الموجهة للأعمال تضمن جميع جوانب الأعمال التي تجري بين المنظمات عبر شبكة الأنترنت، وهي تحتل جانبا كبيرا من الأعمال الإلكترونية في استخدام شبكات أخرى تدعم شبكة الأنترنت لتسهيل وتعزيز هذا النوع من الأعمال، مثل شبكة إكسترانت التي تحقق عملية اتصال بين المنظمة وعملائها الكبار والوسطاء وغيرها، (1).

### ب. الأعمال الإلكترونية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين

وهي الأعمال التي توجهها المنظمات إلى المستهلكين النهائيين، وتُمكن المستهلك من القيام بعمليات التسويق الإلكتروني، وتصفح المنتجات وإصدار أوامر الشراء، هذا النوع من الأعمال بدأ يتزايد خلال التسعينات بسبب التزايد المضطرد في استخدام شبكة الأنترنت، وتمارس الشركات أشكالاً مختلفة من الأعمال الإلكترونية عبر الشبكة في مجالات السلع والخدمات، وهناك الكثير من المواقع التي توفر خدمات مختلفة تتعلق بالبورصة مثل خدمات الاستثمارات المالية والتعرف على مؤشرات الأسواق المالية وأسعار العملات وغيرها.

واليوم إذا تصفح المتسوق شبكة الويب، فإنه يستطيع أن يصل إلى أعداد كبيرة جداً من المجتمعات الإلكترونية.

### ج. الأعمال الإلكترونية مع الحكومة (الإدارة العامة)

تتعلق بالتعاملات التي تجري بين منظمات الأعمال الإلكترونية من جهة، والمنظمات والوكالات الهيئات الحكومية من جهة أخرى، وهذه المؤسسات الحكومية قد تكون على مستوى المحلي أو المستوى الوطني أو الإقليمي وغيرها، وهناك نشاطات كثيرة تدرج ضمن هذا النوع من الأعمال مثل التقديم والمشاركة في العمليات الحكومية وانتهاز الفرص السوقية لبيع المؤسسات الحكومية أو شراء منها، ودفع الضرائب المختلفة وتعبئة النماذج الخاصة بالضرائب والجمارك وغيرها من النشاطات.

<sup>1</sup> - يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص 220، 219.

### د. الأعمال الإلكترونية بين الحكومة والمواطن

هذا النوع يتعلق بالأعمال الإلكترونية التي تجري بين المستهلك والمؤسسات الحكومية حيث يعبر عن مستوى متقدم من استخدام التعاملات الإلكترونية في تسهيل العلاقة بين المواطن (المستهلك) والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، ومن الأنشطة التي تقع ضمن هذا التصنيف دفع الضريبة المستحقة وتنفيذ معاملات الضمان الاجتماعي وغيرها عبر الأنترنت، فتنبنى هذا النوع من الأعمال ورعايته وتطويره من الدولة خطوة مهمة في طريق تحقيق رفاهية المجتمع الحديث، ولتحقيق ذلك تسعى الدولة المتقدمة إلى توفير البنى التحتية التي تدعم الاستخدامات التجارية والمالية لشبكة الأنترنت.<sup>(1)</sup>

### 3. متطلبات ومستلزمات تبني الأعمال الإلكترونية

أصبحت الأعمال الإلكترونية تحديا كبيرا يواجه منظمات الأعمال، إذ لا يمكن لمنظمات الأعمال التي تمارس التجارة بصورتها التقليدية أن تبحث في معزل عن هذه القناة الجديدة التي تفتح أمامها أسواق جديدة محلية إقليمية وعالمية، كما أنها تستطيع أن تعزز علاقاتها التجارية مع الأسواق القديمة والمسيرين الذين كانوا يتعاملون معها من خلال أسواق الأعمال التقليدية، ولكي تحقق الإدارة النجاح المطلوب في تبني الأعمال الإلكترونية، فإنه ينبغي أن تقوم بمجموعة من المهام والأنشطة وتنفيذ بعض الإرشادات من بينها، تدريب وتعليم العاملين للقيام بعمليات البحث على الأنترنت للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بأعمالهم، تقديم الحوافز المناسبة والكافية للموظفين من أجل استخدام الأنترنت مباشرة، وتدريب العاملين والموظفين على تنفيذ عمليات البيع الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، وتدريب وتعليم العاملين على مطالعة الكتلوجات وطلب البيانات والاستفسارات عبر الأنترنت، توفير المصادر المختلفة التي تتيح للعاملين والموظفين تطوير قدراتهم المهنية في مجال الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى إتاحة بعض الرسائل الروتينية المؤتممة للرد على العاملين بصورة فورية آلية، وتوفير الآلية المناسبة التي تتيح لجميع العاملين القيام بعمليات تبادل البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم، كذلك مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في لوحات الإعلان المتوفرة على شبكة الأنترنت ومساعدة العاملين في كيفية الدخول إلى هذه البرامج واستخدامها، العمل على ربط العاملين بالأنترنت وتوفير غرف للحوار والدرشة على الأنترنت يتحاور ويتشاور فيها العاملون مع بعضهم حول وضع الإدارة و تطوير شبكة الأنترنت

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 221، 222.

الخاصة بالمنظمة بصورة مستمرة، وفي حالة تشغيل عاملين من لغات مختلفة فإنه ينبغي أن تكون شبكة أنترنت خاصة بالمنظمة بلغات مختلفة أيضا وذلك لتسهيل الاتصال والعمل التجاري الإلكتروني<sup>(1)</sup>

وبناء على تلك المتطلبات، فإن للأعمال الإلكترونية مستلزمات أساسية مهمة لا بد من توفرها وهذا ليس فقط لكون الأعمال الإلكترونية تمثل مشروعات جديدة ، وإنما أيضا لأنها ذات تركيز واستخدام كثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفائقة والاتصالات الخلوية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصال وشبكات الأعمال والأنترنت وبرمجيات التطبيق وغيرها، مما يرتبط بالبنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والأنترنت والمستلزمات البشرية عالية التخصص والتأهيل في حزمة واسعة من الاختصاصات والمجالات والتطبيقات ويمكن في هذا السياق أن نحدد أهم مستلزمات الأعمال الإلكترونية كما يلي:

- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية الخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا وصفقات التجارة الإلكترونية وغيرها<sup>(2)</sup>.
- **البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وتتكون هذه البنية من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية.
- **البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية (تأسيسات، توصيلات، تشييد، وصلحات، تطويرات لاحقة)، أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات، تطبيقات وغيرها)، حيث أن الأنترنت أصبحت ضرورية في كل الاختصاصات العلمية والفنية ومتاحة على نطاق واسع للجميع من أجل توظيف إمكانياتها وليس فقط للمختصين بنظم تكنولوجيا المعلومات والحاسوب، وإن جميع الملكات والكفاءات العلمية أصبحت متأثرة بالأنترنت في سلسلة منظمة طويلة، تبدأ من متابعة التطورات في مجال التخصص وتبادل

<sup>1</sup> - أسمر توفيق صبرة: مرجع سابق، ص 30، 31.

<sup>2</sup> - نجم عبو نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 51.



المعلومات الفنية وإعداد المحاضرات وتقديم الدورات عبر الأنترنت، وشبكات الأعمال وصولاً إلى إعداد البحوث وتقديم الاستشارات والقيام بالأعمال والارتباط بعقود عمل عن بعد عبر الأنترنت.<sup>(1)</sup>

ولابد من التأكد أن الأعمال الإلكترونية التي أتت بتغيرات كثيرة أنها لا يمكن أن يقوم أو تستمر في غياب هذه البيانات الثلاث الرئيسية.

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 51، 52.

## الفصل الرابع

### الممارسات التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: الإطار العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: المراحل المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثالثاً: الجوانب التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

رابعاً: الالتزامات التنفيذية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حالياً في المنظمات، لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال وبالتركيز على الاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً للوضع الحالي للمنظمة، وإنما هو رفض ونبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصيص العمل، فهو إعادة اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم عملياتها.

### أولاً: الإطار العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية

#### 1. دواعي التحول إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية

يستند التبرير النظري لعملية الإصلاح الإداري إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة أداة للتغيير تستهدف تحقيق التحول أو الانتقال من الوضع الإداري الراهن إلى وضع إداري جديد أنسب وأحسن وأكثر استجابة لاحتمالات المستقبل ولاحتمالات وتطلعات المواطنين، فنتيجة لانتساع نطاق العمل الحكومي واضطرار بعض الدول للدخول في مجالات ما كانت تطرقها سابقاً، ولكن وجدت نفسها مضطرة إلى دخولها من أجل تحقيق التنمية، هذا ما أدى إلى نمو سريع للتطور البيروقراطي وتزايد في عدد وحداته وعدد العاملين به والمتعاملين معه، إلا أن هذه الزيادة لم تصاحبها جودة في الموارد البشرية أو في الخدمة المقدمة ولا في إدراك المجتمع لدوره في إنجاح العمل الإداري في كثير من الأحيان. لقد أثبتت التجارب العالمية أنه إذا لم يواكب التطوير أو الإصلاح الإداري التغييرات الداخلية، فإن مشاكل بنيوية مرضية ستلحق به بما ينعكس سلباً على الأداء الحكومي بشكل خاص وعلى التنمية الشاملة بشكل عام<sup>(1)</sup>.

أمام هذا الواقع فإن الإدارة العامة في بعض الدول تواجه حتمية التغيير الكلية والشاملة للأهداف والمبادئ والتوجهات والآليات والتشريعات والأنظمة والهياكل التنظيمية، والإطار العام لعمل هذه الإدارة وإعادة صياغتها من جديد بما يكفل قدرتها على التكيف مع معطيات العولمة، وهذه العملية تمر بالعديد من المراحل والخطوات وبالخصوص الإعداد للهندرة، فإن ما يلاحظ في أغلب الدول المتخلفة أنها تنتقل من نظام إلى آخر أو من نمط تسييري إلى نمط آخر بنفس الأفراد الحاليين وهو ما أعاق بالفعل أي تقدم أو تطور، لأننا هنا بصدد الحديث عن أفراد لديهم انفصام في الشخصية، فكيف لفرد عامل أو مسؤول ظل خلال عقود من الزمن من مناصري الاشتراكية مثلاً وعندما انقرض هذا النظام وحل محله النظام الرأسمالي واقتصاد السوق يتحول، بقدرة قادر إلى مناصر لهذا الاتجاه، وكيف لمسؤول ظل لعقود من

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي، بيروت - لبنان، 2001م، ص 121.

الزمن يسير المنظمة بطرق تقليدية، فكيف ننتظر منه أن يتحول ويتبع طرق حديثة على شاكلة إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية دون إخضاعه لإعداد وتدريب.

إن الهندرة بمبادئها ومواصفاتها السابقة لا يمكن للعاملين الحاليين تطبيقها لأنهم لا يعرفون حتى معناها وهو ما يتطلب إعدادهم وتدريبهم كتمهيد مسبق لتطبيق هذا الأسلوب الجديد، ومنه فالإدارة يجب أن تبدأ بإعداد الأفراد إعدادا مناسباً وذلك بتهيئة الأفراد ذهنياً ونفسياً وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة اللازمة وإبراز العيوب والمشكلات الموجودة والتي تستدعي التغيير وتوضيح المجهودات المطلوبة من الأفراد، كما يجب أن تخفي الإدارة عن الأفراد إمكانية الوقوع في بعض الصعوبات عند تطبيق الأسلوب الجديد مع توفير وتحديد الاحتياجات الواجبة، هذه النقاط يتم تبادل الأفكار بشأنها من خلال عقد لقاءات وجلسات بين الإدارة والعمال لمعرفة كل طرف ومدى استعدادهم ومدى مشاركتهم ومساهماتهم في نجاح الأسلوب<sup>(1)</sup>.

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية نصلها فيما يلي:

أ. أسباب داخلية: أهم سبب دعى إلى تبني الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في مؤسسات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلاً من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل<sup>(2)</sup>، ضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجانب للقيام بإدارة البنوك والفنادق والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية<sup>(3)</sup>.

ب. أسباب خارجية: إن التعامل مع العولمة وتهديد التجارة الدولية أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة إلا أن العمليات القائمة كانت

<sup>1</sup> - محمد عبده حافظ: مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004م، ص 63.

<sup>3</sup> - فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، دار طيبة، القاهرة - مصر، 2004 - 2005م، ص 178.

بطريقة أكيدة بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بأن هذه التكنولوجيا الجديدة تسمح لها بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية<sup>(1)</sup>.

### 2. تطور الهندسة الإدارية ضمن المداخل الإدارية الحديثة

تعد الهندسة الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينيات القرن الماضي حيث استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية وتقديم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها. وقد ظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة"، هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الإدارة، لأنه وجّه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال وعالم الأعمال اليوم<sup>(2)</sup>.

إذ يعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات، ولكن البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات مثل الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية والهندرة وغيرها، واختلفت كذلك الترجمات من حيث الشكل لكنها تتفق في المضمون. فهندسة العمليات الإدارية هي بمثابة إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية وتدرجية في معايير الإدارة الحاسمة التكلفة و الجودة والسرعة<sup>(3)</sup>.

ظهرت إعادة هندسة العمليات الإدارية ميدانيا في المجال العسكري من خلال الحرب الإسبانية الأمريكية، حيث أطلقت البحرية الأمريكية 9500 قذيفة لم تتجاوز نسبة إصابتها للأهداف 1,3% الأمر الذي أحدث كارثة بالمعايير العصرية، لكن كان ذلك مقبول في ذلك الوقت بدليل أن الولايات المتحدة كسبت الحرب، أما في عام 1902م فقد استطاعت البحرية الأمريكية إصابة الهدف في كل قذيفة تطلقها،

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع و كاظم خيضر حمود: نظرية المؤسسة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان - الأردن، 2005م، ص263.

<sup>2</sup>- نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص323.

<sup>3</sup>- مايكل هامر، ستانتن ستيفن: ثورة إعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاح، أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض - السعودية،

2000م، ص 15.

ويكمن سر هذا التطور في ضابط مدفعية أمريكي والذي استطاع أن يغير العالم بتطبيقه أسلوب جديد في التطوير وهو الهندرة أو ما يسمى بإعادة هندسة العمليات، ومن هنا كانت الهندرة ميدانيا من أصل عسكري وبالتالي فهي عبارة عن استراتيجية تتميز بالتغيير الجذري وتهدف إلى هزم العدو، كما يتضح بأنها ليست جديدة تماما، فالعراقيل التي بين المنظمات والتي تتمثل في التنظيم البيروقراطي ومقاومة التغيير للأفراد وبين الاعتراف بإعادة هندسة العمليات الإدارية، هي حتى بداية اعترافها مع أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، إضافة إلى ذلك يلاحظ بأن إعادة هندسة العمليات تبدأ من الأعلى للأسفل وأنها تستمد شرعيتها من القيادة العليا، كما يلاحظ أيضا التغيير في نظام الترقية الذي تحول من الدور التقليدي على أساس الرتبة والأقدمية إلى الابتكار والتطوير والتجديد<sup>(1)</sup>.

انتقل هذا المفهوم إلى المجال الإداري بداية من عام 1990م عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا (M.I.T) بإجراء بحث بعنوان "الإدارة" في عام 1990 وكان الغرض من ذلك هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ذلك الوقت، وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العملية الإدارية في المنظمة.

في صيف نفس العام قام كل من دافين بورت وشورت بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة" ثم تلي بعد ذلك مباشرة مقالة هامر مايكل حول إعادة الهندسة والذي نشره في دورية هارفارد بزنس ريفيو لينتشر بعدها مفهوم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي.

وعندما قام كل من مايكل مارتن هامر وجيمس شامبي بنشر أول كتاب في إعادة هندسة العمليات الإدارية بعنوان "إعادة هندسة المنظمات" في عام 1993، انتقل مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص<sup>(2)</sup>.

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع هندسة العمليات الإدارية في العالم أجمع، فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والتوجه إلى التخصصة وقصر عمر

<sup>1</sup> - محمد أمين بلخشي: علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علوم سياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3- الجزائر، 2013م، ص5.

<sup>2</sup> - مراد محجوب والطيب داودي: دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2013م، ص149.

المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر، جعل الطريق صعبا أمام المنظمات التقليدية والرافضة للتغير نحو الأفضل، وهنا تبرز أهمية ظهور إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه التغيرات وتلبية تغيرات ورغبات وتطلعات العملاء في عصر لا مكان فيه للمنظمات التقليدية التي تتميز بالبيروقراطية الإدارية والتعامل مع العملاء بالإجراءات المطولة<sup>(1)</sup>.

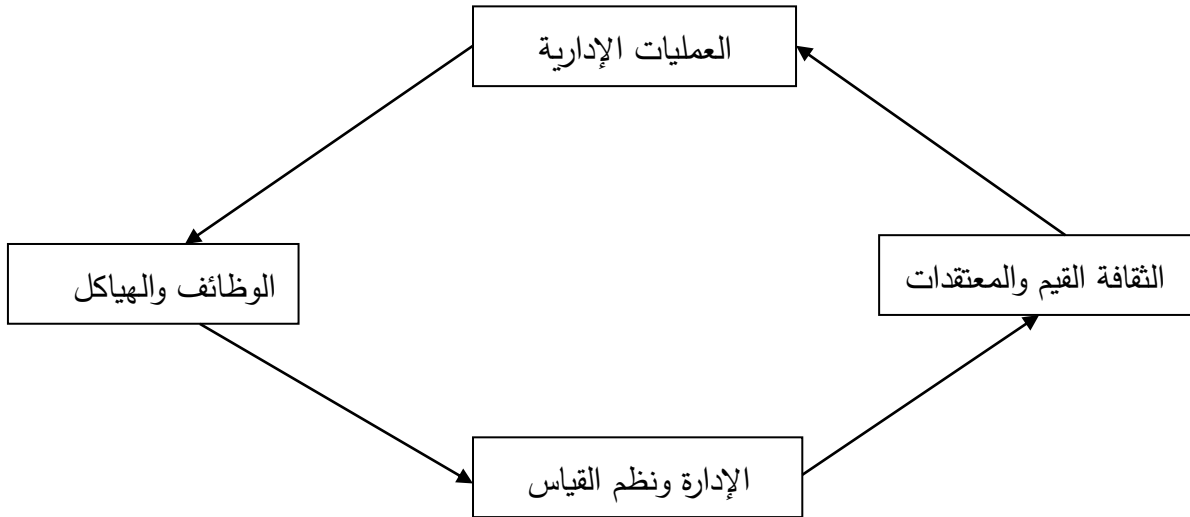
### 3. تخطيط المنظمات وفق نماذج الهندرة

تتكون إعادة هندسة العمليات الإدارية من مجموعة من عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أصلية العمليات بالمنظمة وتقديم أفضل الخدمات لعملائها، هذه العناصر أو المكونات أوردتها الباحثون في شكل نماذج متعددة.

#### • نموذج هامر وشامبي لإعادة هندسة العمليات

يمكن النظر إلى إعادة الهندسة كنظام مفتوح من خلال النموذج التالي للباحثين الأمريكيين اللذان أسسا هذا المفهوم، والموضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2): نموذج Champy & Hammer لإعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: أحلام خان: مرجع سابق، ص25.

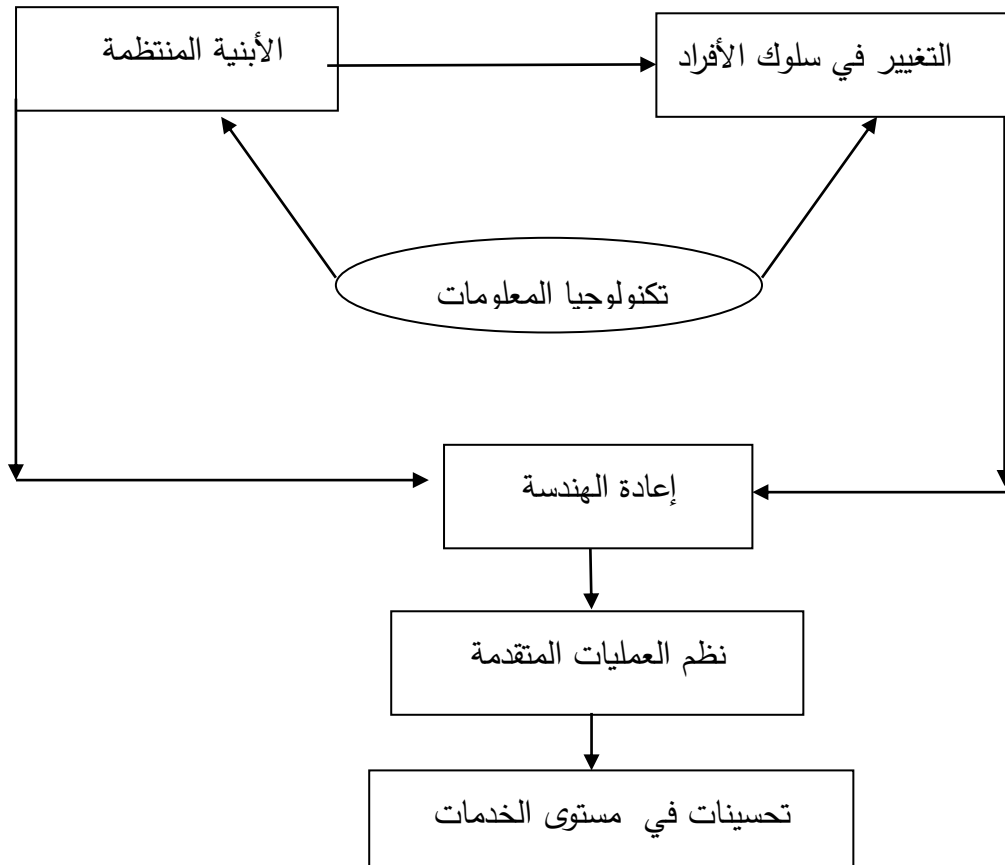
يرى الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المنظمة وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق، حيث تضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية

<sup>1</sup> - سالم جلال وراهب الحسناوي: الأفق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، المحور الإداري القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد3، العراق، 2006م، ص133.

ممثلة بقيمتها ومعتقداتها والمسيرين وممثلي الإدارة ونظم قياس الأداء، هذه العناصر متكاملة ومرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية، أين تضمن إعادة هندسة العمليات وتجمع كل العمليات الضرورية اللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد وتكلفة، وبالتالي تحقيق رضا الزبون مما يتطلب بناء تنظيم جديد ومناصب جديدة حتى تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي، لتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل توفر للأفراد صلاحيات أكثر واستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة<sup>(1)</sup>.

- نموذج Gumasekaran & Kobou لإعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح من خلال الشكل :

الشكل رقم (3): نموذج Gumasekaran & Kobou



المصدر: المرجع السابق، ص26.

يشرح الباحثان العناصر المشكلة لهذا النموذج من خلال أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تحتاج أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي، وذلك حتى تتم زيادة الفاعلية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن خارجيا، مع ضرورة

<sup>1</sup> - المرجع سابق، ص25.



الأخذ في الاعتبار العوامل المسهلة المرافقة لهذه العمليات، والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة الهندسة، وهذا كله يتطلب تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من خلال آليات كالتعلم والتكوين وغيرها<sup>(1)</sup>.

### • نموذج Jong لإعادة هندسة العمليات الإدارية

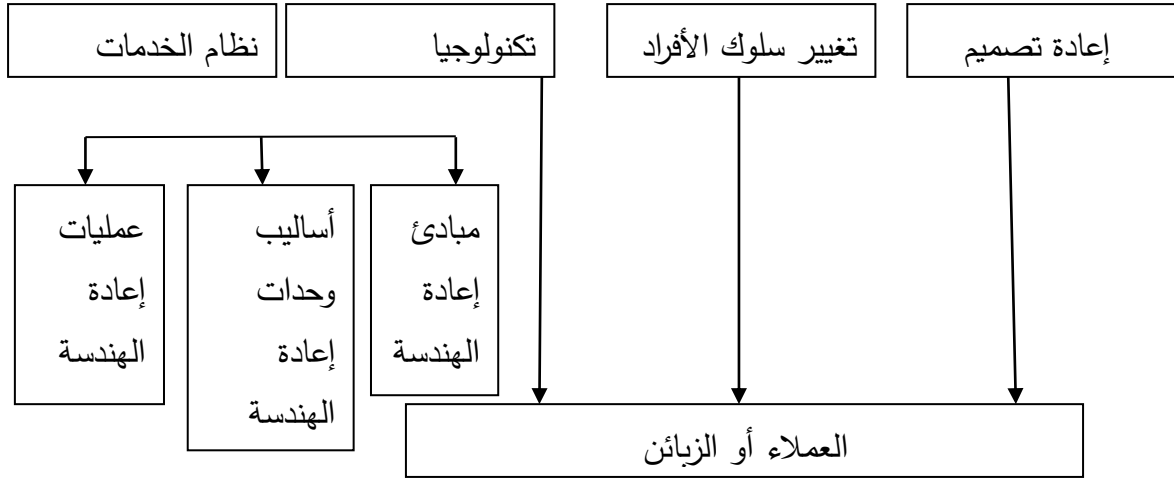
ركز جونج في نمودجه على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول والثاني، لكن بتركيز أكثر على البيئة الملازمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ وعمليات وأساليب حيث تتكون المؤسسات الأساسية في:

- **إعادة تصميم المنظمة:** بما يتضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لإنجاز العمل.
- **تكنولوجيا المعلومات:** تسهل تبادل المعلومات إلكترونياً وإنجاز مختلف التعليمات والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
- **سلوك الأفراد:** الذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التدريب والتعليم وتشجيع الإثراء الوظيفي في العمل، تفويض السلطة، العمل ضمن فريق ونظام الحوافز المعتمدة.
- **مبادئ إعادة الهندسة:** وهي توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، والتغيير المستمر.
- **عمليات إعادة الهندسة:** تتكون من إيجاد الرؤية والرسالة ونموذج ما هو متاح وما هو مرغوب وتقليل الإنجازات المقدمة وتحديد فرص التحسينات وتطوير الخطط البديلة.
- **أساليب وأدوات إعادة الهندسة:** أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية، إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 27.

الشكل رقم (4): نموذج Jong لإعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: المرجع السابق، ص 28

لقد بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة الهندسة:

- **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالمية إعادة هندسة هذه العمليات لهذه الشركة يمكنها من التغلب على هذه المشكلات.

- **المنظمات التي في طريق التدهور:** هي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريق التدهور، خدمتها في السوق لصالح المنافسين والارتفاع التدريجي للأرباح وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تمتلك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي يحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

**المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق والنجاح:** هي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل تماما، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتمتلك حصة أقوى من منافسيها، إلا أنها تحتاج إلى الهندرة من أجل البقاء في القمة والمحافظة على الفجوة بينها وبين المنافسين<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن فالأولى هي حالة تدهور فاعلية وكفاءة المنظمات، فهي تعاني من مظاهر سلبية من معدل ارتفاع الغياب والتأخير وتقدم أساليب العمل وضعف نظام المعلومات ونظمه وتدهور المركز وتدهور الروح المعنوية، أما الثانية فهي حالة تدهور فاعلية وكفاءة المنظمات، وهي حالة المنظمة التي لم

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص 322.

تتدهور بعد، إلا أن ظهور المنافسين في نفس المجال يؤثر في أذواق المستهلكين أو المستفيدين والتغيرات في توقعاتهم وعاداتهم، وارتفاع التكاليف، وفشل الجهود، التقادم في بعض العمليات وانخفاض كفاءتها، و عدم ملائمة التنظيم الحالي، انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام وغيرها، كلها مؤشرات قوية توحى إلى التدهور، أما الثالثة فهي حالة المحافظة على تفوق ونجاح المنظمات وهي الحالة التي تحقق فيها المنظمة نجاحا وكفاءة وفاعلية وتمتلك مؤشرات قوية على النجاح والتقدم في مجال عملها والسيطرة على السوق، كما تملك حصة سوقية عالية تمكنها من التغلب على المنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها، ولا تعاني إطلاقا من أي مشكلات. وهناك كذلك حالات أخرى تحتاج إلى تطبيق هذا الأسلوب، منها حالة المؤسسة التي غيرت فلسفة نظام اقتصاد بيئتها التي تعمل فيها بشكل جذري كالتحول من النظام الاشتراكي إلى الرأسمالي، بحيث تفقد هذه المنظمات القدرة على الاستمرار في ظل تحديات الطرف الجديد، كذلك حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث، وحالة المنظمة التي تريد الاستعادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة، وحالة المنظمة التي تريد إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة، وحالة المنظمة التي تتبنى استراتيجية الإبداع في أعمالها<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: المراحل المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

#### 1. المنهجية الشاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يجمع أغلب الباحثين على أن عملية إعادة الهندسة هي تلك المنهجية الشاملة التي تنطلق من إعادة التفكير وإعادة التصميم الكلي للمؤسسة قصد الوصول إلى تحسينات وتغيرات جذرية، حيث يتم تطبيق هذه المنهجية من خلال مجموعة من المراحل المحددة وفق عدة مناهج وقد تعددت المناهج المتبعة لتطبيق إعادة الهندسة حسب وجهات الباحثين والجدول التالي يلخص بعض مناهج تطبيق إعادة الهندسة:

<sup>1</sup> - مفلح راتب الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 34، 33.

المرحلة	منهج إعادة الهندسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصور والرؤية: تحديد رؤى العمل وقائد المشروع وأهدافه وتقييم العمليات الحالية.</li> <li>- التحديد: تحديد وإيضاح العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة وتأسيس فرق العمل وإعداد خطة العمل وتقييم النتائج والآثار التي قد تترتب عن إعادة الهندسة.</li> <li>- التحليل: توثيق العمليات الحالية وتشخيص أسبابها وأغراضها وتعريف المشكلة الأساسية للعمل ويتم تطوير مقاييس الأداء وتحديد أهداف الأداء التنظيمي.</li> <li>- التصميم: طرح البدائل الممكنة وتقييمها وتصميم العمليات الجديدة وتطوير استراتيجيات التغيير وخطته وتصميم هيكله ونظم المعلومات.</li> <li>- التطبيق: تركيب نظم المعلومات الإدارية وإجراء إجراءات للضبط والمراجعة وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح إعادة الهندسة.</li> </ul>	<p>منهج تشانج كيم</p>
<p><b>المرحلة الأولى:</b> وضع تصور واضح لتطوير رؤية الأعمال وعملية أداء الأهداف.</p> <p><b>المرحلة الثانية:</b> تحديد وتعريف العمليات الأساسية التي يجب إعادة تصميمها.</p> <p><b>المرحلة الثالثة:</b> التعرف على العمليات الحالية التي تمارسها المؤسسة وتوفير قاعدة للتحسينات المستقبلية والمفاضلة بينهم واختيار أحسنها وأنسبها وأكثرها توافقاً مع المؤسسة.</p> <p><b>المرحلة الرابعة:</b> إعداد عمليات جديدة وتحديد روافد تقنيات المعلومات والمعرفة وما يمكن وما يجب أن تؤثر به على إعادة الهندسة.</p> <p><b>المرحلة الخامسة:</b> تصميم النموذج الأصلي للعمليات الجديدة وذلك للاستعانة به ليوافق منهج إعادة الهندسة وتسليم النتائج السريعة.</p>	<p>منهج لافنبورت وشورت 1993</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصوير: يتم تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.</li> <li>- الإعداد والتمهيد: تنظيم فرق عمل المشروعات ورسم وتطوير أهدافها.</li> <li>- التحليل: يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديدها وتحليل أسبابها وأهدافها.</li> <li>- إعادة التصميم: تحديد ودراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة لوضع النموذج الأساسي لها.</li> <li>- المراجعة والاختبار: يتم قياس الأداء وتطويره من منظور تطوير الجودة.</li> </ul>	<p>منهج قوها وآخرون 1993</p>

منهج	- الإعداد: يتم تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها من إعادة الهندسة وتنظيم الفرق المختصة للقيام بالتنفيذ.
كلاين	- التحديد: تتمثل في تطوير النماذج ويتضمن العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة وترتيبها من حيث أولوياتها وأهميتها.
1994	- التصور: تستخدم التفكير الإبداعي لتحديد العمليات الجوهرية في إعادة الهندسة.
	- الحل: تتضمن إعادة التصميمات الأساسية للتطبيق والتصورات وتضم التصميم التقني للعمليات الأساسية والتشغيلية والمساعدة والتصميم الاجتماعي للموارد البشرية التي تشتغل وظائف عمليات الهندسة.
	- التحول: يتم تطبيق الخطط التي سبق تطويرها في مرحلة الحل ويتم وضع العملية في صورتها النهائية لتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع نموذج لهيكل كامل لعمليات إعادة هندسة المؤسسة.

المصدر: أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق: ص 254.

## 2. المراحل التنفيذية لمناهج الهندرة

تمر الهندرة كغيرها من الأساليب الإدارية الهادفة إلى التغيير والتحسين الجذري بمجموعة من المراحل وقد اختلف الكتاب والباحثين حول هذه المراحل من حيث العدد والتسمية إلا أن النتائج المتحققة هي نفسها وهذه المراحل هي:

أ. مرحلة الإعداد: وتمثل هذه المرحلة مرحلة الحشد والاستعداد، حيث تعمل على تعبئة وتنظيم وتنشيط الأفراد المنوط إليهم القيام بإعادة الهندسة، وتتمثل مخرجات هذه المرحلة في التكاليف الإداري والتنظيم وتشكيل الفريق والمنهج الذي سيلتزم به هذا الفريق، وتشمل هذه المرحلة أربعة مهام أساسية تتمثل في:

- الإحساس بوجود مشكلة والرغبة في مواجهتها.
- موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج للتغيير عن طريق إعادة الهندسة.
- تشكيل وتدريب فريق إعادة الهندسة.
- تخطيط التغيير بالتركيز على اتجاهات العاملين ومخاوفهم والعمل على تحليلها وتوجيه الرسائل الإعلامية لتجيب على كل ما يدور في عقولهم من خلال خطة اتصال فعالة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل القوة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008م، ص 96، 97.

ب. **مرحلة التحديد:** يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء وأنشطة القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات و الموارد المتاحة التي ستخضع لإعادة الهندسة، وتشمل هذه المرحلة على المهام التالية:

- التعرف على عملاء المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتهم وطرق التعامل معهم.
- قياس الأداء من خلال تحديد إجراءات الأداء وتحديد مستويات الأداء الحالية والمشاكل المرتبطة بها.
- تحديد الماهيات، حيث تعني الماهية طبيعية كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المؤسسة من عاملين ومنتجات ومعلومات وعلاقات وكل جزء من ثقافة المؤسسة.
- تحديد نماذج العمليات من خلال تحديد العناصر والمراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها، كما تحدد أيضا مدخلات ومخرجات كل عملية.
- التعرف على الأنشطة بحيث يتم تحديد الأنشطة التي تؤثر على الماهيات (العاملين، المنتجات، المعلومات) وبيان مدى مساهمة كل نشاط في إشباع أحد متطلبات العملاء.
- تعديل العمليات من خلال تحديد العمليات التي تسبب تحولا من وضع إلى وضع آخر، بحيث تحدد الفرص المتاحة لدمج العمليات القائمة أو الفصل بينها.
- وضع الخريطة التنظيمية للمؤسسة من خلال تحديد التنظيم الملائم لكل نشاط وتحديد مسؤولياته وحدوده<sup>(1)</sup>.

ج. **مرحلة التصور (الرؤية):** وهي المرحلة التي تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العلمي، حيث يتم فيها وضع تصور وتكوين رؤية كفيلة بتحقيق مشروع إعادة الهندسة، وتضم هذه المرحلة مجموعة من المهام الأساسية تتمثل في:

- استيعاب تركيبة العمليات من خلال تجهيز مصفوفة للأنشطة والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة.
- فهم تدفق العمليات والتعرف على نقاط القرارات والعمليات التابعة، كما تسعى إلى تجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والتدفقات ويمكن أن تتجلى في المدخلات والمخرجات المادية والمعلوماتية.
- تعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.

<sup>1</sup>- ريموند ما نجاني، مارك كلاين: الدليل العلمي للهندسة، ترجمة جمال الدين ثابت، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد السادس، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، د.ب.ن، 1995م، ص5،6.

- تحديد مقاييس الأداء المستهدفة من خلال مقارنة أداء العمليات في المؤسسة بأداء عمليات مشابهة لمؤسسات أخرى ومماثلة لها، وذلك بغية الوصول إلى أفكار جديدة بهدف الحصول على أهداف جديدة للتطوير.
- تصور الوضع المثالي الداخلي والخارجي، أي وصف أفضل أداء للعمليات الداخلية بالمؤسسة مقارنة بأداء عمليات مماثلة في المؤسسات الأخرى والتركيز على العمليات التي تربط بين المؤسسة وكل العملاء والموردين.
- الدمج بين التصورات، بمعنى التوصل إلى رؤية تكاملية تفضي بدمج التصورين الداخلي والخارجي<sup>(1)</sup>.
- د. مرحلة الحل: تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية، كما يتم تقسيمها إلى مرحلتين مقاربتين هما:
  - التصميم الفني: ينتج عنها تحديد مواصفات التكنولوجيا والمعايير والإجراءات والنظم ووسائل السيطرة المستخدمة في تطبيق إعادة الهندسة، وتشمل هذه المرحلة مجموعة من المهام التالية:
    - تحديد العلاقات بين الماهيات المختلفة وجمع معلومات كافية عن تلك العلاقات.
    - إعادة فحص روابط العلاقات، أي فحص إمكانية نقل بعض الخطوات من نشاط إلى آخر أو نقل نشاط من عملية إلى أخرى.
    - إدارة العمليات من حيث تحديد المعلومات الضرورية لإدارة العملية وإمكان تخزينها وإتاحتها للجميع.
    - توحيد نقاط المعلومات من خلال تسليط العمليات وربط الأنشطة والخطوات بنظام معلومات موحد.
    - تصميم الرقابة بهدف تقليل عدد الأنشطة التي تضيف قيمة في العملية.
    - إقرار التطبيق وذلك بتحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ كل عملية اختيارات التنظيم<sup>(2)</sup>.
- التصميم الاجتماعي: في هذه المرحلة يتم تحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية لإعادة الهندسة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد، وتتكون هذه المرحلة من المهام التالية:

<sup>1</sup>- أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل القوة الإدارية المضادة، مرجع سابق، ص 101-103.

<sup>2</sup>- ريموند مانجانيلي ومارك كلاين: مرجع سابق، ص 7.

- تمكين العاملين من أداء عملهم بصورة أفضل من خلال تغيير المسؤوليات والسلطات والمهارات والأدوات.
- تحديد مجموعات العمل وخصائصها والمهارات المطلوبة لها والمعارف والتدريب الضروري لتفعيل أدائهم.
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي من خلال إزالة الفرق بين التنظيم الرسمي ولغير الرسمي وتغيير الأدوات والمسؤوليات ومفهوم القيادة، كما يمكن التخلص أيضا من الأدوات الوسيطة، لأن تنفيذ العمل يتم في مكانه المناسب وتكون عملية رفع التقارير متزامنة مع العمل دون وسطاء، أي لا تكون هناك حاجة لوسيط بين العامل والقائد، لأن القائد إما أن يكون هو نفسه المنفذ أو زميل له أكثر خبرة.
- رسم الحدود التنظيمية أي إلغاء الإدارات الوظيفية مما يؤدي تلقائيا إلى زوال الحدود بين الأقسام والإدارات.
- المسارات الوظيفية من خلال استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والفاعلية والتدريب وتحفيز العاملين بناء على مقاييس الإنتاجية وإرضاء العملاء والسرعة والدقة وخفض التكاليف<sup>(1)</sup>.
- هـ. **مرحلة التحول:** تسعى هذه المرحلة إلى تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميمين الفني والاجتماعي، كما تتضمن أيضا إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامجه الجاهزة أو بتصميم برامج جديدة وتشمل هذه المرحلة المهام التالية:
- اختيار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد، وتؤخذ بتوصيات الفريق الجديد المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب وصلاحيات البرامج والنماذج المقترحة.
- تقييم أداء الأفراد الموجودين من ناحية المهارات والمعرفة وطاقاتهم القصوى ومدى تكيفهم مع التغيير في وظائفهم، وترتكز هذه المهمة أيضا على قرارات الإبقاء أو التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة.
- تصحيح الأخطاء التي تبرز أثناء التشغيل وإطلاق العنان لأصحاب العمليات ببدء العمل السريع تحت الرقابة الذاتية المبنية والمدمجة في كل خطوة من خطوات النظام<sup>(2)</sup>.

### 3. خطوات تنظيم هندسة العمليات الإدارية

إن الهندسة الإدارية عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة بحيث تعيد تشكيل العمليات فيها لتصبح في صورة جيدة تختلف عن صورتها الأولى قبل تطبيق الهندسة الإدارية، فالعاملون لابد أن يتقبلون فكرة

<sup>1</sup>- المرجع سابق، ص 6.7.

<sup>2</sup>- أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل القوة الإدارية المضادة، مرجع سابق، ص 109.110.



أن أعمالهم سوف تخضع لتغيير جذري، فعملية الهندسة الإدارية ما هي إلا سلسلة متصلة من بدايتها حتى نهايتها، وثمة بعض الخطوات التي ينبغي أن تتبع قبل الشروع بتطبيق هذا المفهوم، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

أ. **اختيار المدير المسؤول:** إن نجاح الهندسة الإدارية يتوقف على اختيار المدير المناسب الذي يجب أن تتوفر لديه القدرة على مواجهة التحديات واختيار مرحلة تنفيذ العمليات والممارسات الجديدة بنجاح، ويعتبر المدير هو المسؤول الأول عن التخطيط للأعمال المطلوبة وبتشكيل فرق العمل اللازمة لإنجاز العمل، على اعتبار أنه هو من يتلقى التوجيهات والإرشادات من القيادات الإدارية العليا، ولا بد من أن يتوفر في هذا المدير مجموعة من السمات والصفات حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، ومن أبرز هذه الصفات ما يلي:

- أن يكون لديه أسلوب تفكير شمولي وأن يكون لديه القدرة على تصور طريقة جديدة لفعل الأشياء ومن ثم صياغتها وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ العلمي، وأن يكون لديه الحماس والتفاؤل اللذان يشكلان الثبات النفسي للمضي قدم رغم المعوقات التي تقف دون تحقيق أهداف الهندسة الإدارية، وأن تكون له القدرة على العمل كجزء من فريق متعاون والتحلي بالصبر، وأن يكون له الثقة بالنفس وبالآخرين ولديه القدرة على تشجيع العاملين من أجل الابتكار والتجديد في أعمالهم، يكون مساعدا لهم وليس محبطا لآمالهم وطموحاتهم، ويكون واعيا وملما بمفهوم الهندسة الإدارية بشكل واضح<sup>(1)</sup>.

ب. **تشكيل فريق العمل:** يمكن القول بأن فرق العمل هي عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن هذه الأهداف<sup>(2)</sup>. ولكي تحقق الهندسة الإدارية أهدافها لا بد من بناء فريق عمل يقوم بمهام محددة تتطلب التنسيق، وعند تشكيل فريق العمل لا بد من أن يقوم على أسس علمية سليمة تتضمن إنجاز المهمة بنجاح، فليس من الضروري جذب الأشخاص ذوي المهارات والخبرات بل المهم هو اختيار الأشخاص الذين لهم دور رئيسي وحيوي في تنفيذ العملية الجديدة.

<sup>1</sup>- سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية الصيفية المتميزة - الطريق إلى المدرسة الفعالة -، دار الفكر، عمان - الأردن، 2006م، ص460، 459.

<sup>2</sup>- سوسن جابر عباس: مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال - دراسة ميدانية في رياض الأطفال -، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، قسم التربية، كلية تربية، جامعة تشرين - سوريا، 2014-2015م، ص75.

ج. تنظيم الجهود: عند اختيار أعضاء فريق العمل لابد من تحديد الأدوار والمسؤوليات الموكلة إليهم حتى لا يكون هناك تعارض بين الأدوار مما يضمن التنسيق والتكامل فيما بينها بشكل يضمن سير نجاح العملية.

د. تحديد العملية التي يرون بأنها بحاجة إلى تطبيق الهندسة الإدارية عليها تحديدا واضحا.

هـ. استخدام التكنولوجيا المتاحة كوسيلة للاتصالات: حيث يتم عرض مشروع الهندسة الإدارية على العاملين ويكون المدير قادرا على متابعة كل الخطوات خطوة بخطوة كما أنها تمنح العاملين القدرة على مشاركة المدير والاستماع إليه.

و. كيفية إدارة عملية الهندسة: لابد من وضع خطة عمل لتحديد الأبعاد الرئيسية للعملية وأوقات تنفيذها وكيفية جمع البيانات المطلوبة وكيفية استخدام الأدوات المتاحة.

ز. دور الجهات الخارجية: مهما توافرت الخبرات الداخلية فمن الضروري الإستعانة بالخبرات الخارجية، لأنها قد تكون ملمة بالمجتمع الخارجي الذي يؤثر في المؤسسة، كما أنها تساعد في نقل خبرات المؤسسة المشابهة التي تم إعادة هندستها إلى المؤسسة الحالية، فتؤثر على مدى إنجاز أهداف عملية الهندسة الإدارية بفاعلية<sup>(1)</sup>.

بالإضافة الى ذلك فإن نجاح تطبيق الهندسة الإدارية يعتمد على توافر قيادات إدارية لديها الرغبة في التغيير نحو الأفضل وتمتلك المهارات التي تمكنها من تطبيق هذا المدخل، لذا نجد أن فريق الهندسة الإدارية يتكون من أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية وهم:

- قائد عملية الهندسة الإدارية: ويتولى قيادة فريق الهندسة الإدارية والمعنيين بها.
- صاحب العملية التي يعاد بناءها: وهو المدير المسؤول عن تطبيق الهندسة الإدارية في مجال معين أو عمليات معينة.
- فريق العمل (داخلي أو خارجي): وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية الهندسة الإدارية من تشخيص وتصميم وتنفيذ.
- لجنة الفكر: وهي عبارة عن فريق للتطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات الهندسة الإدارية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2008م، ص 333، 334.

<sup>2</sup> - مصطفى عزة جلال: إدارة التطوير برياض الأطفال - نماذج عربية عالمية-، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2010م،

ومن هنا فإن قائد العملية يتبنى فكرة إعادة الهندسة ويشجع الجهود الكلية ويدعم المدير المسؤول، ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة الإدارية ويراقب تطبيق إعادة الهندسة وقيم النتائج. أما صاحب العملية فهو المدير المسؤول عن تطبيق الهندرة وهو الذي يهيمه تنفيذ إعادة الهندسة في إدارته، وهو على اتصال مباشر بقائد إعادة الهندسة الإدارية ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، وهو يشكل فريق إعادة الهندسة الإدارية ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق. وفريق إعادة هندسة العمليات الإدارية غالباً ما يتكون من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها ويكون عددهم من خمسة إلى عشرة أعضاء، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكون بين هؤلاء الأعضاء مشاركة فعالة وتعاون ومساعدة ورغبة في تحقيق الهدف، أما اللجنة الموجهة هي لجنة مكونة من كبار المديرين يقومون بوضع وتطوير استراتيجية الهندسة الإدارية وتحديد الأهداف المطلوبة ومراقبة تنفيذ أنشطة الهندسة الإدارية وتقييم النتائج المتحصل عليها، وهناك كذلك منسق إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه المشروعات ونصيب كل منها، ويبحث في تطوير أساليب الهندسة الإدارية لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الجوانب التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يستخدم المؤلفون والتنظيمات مصطلحات إعادة هندسة عملية العمل وإعادة عملية الأعمال وإعادة هندسة الأعمال كترادفات، وبسبب الخلط في استخدام هذه المصطلحات والتغيرات هناك مستويات مختلفة لإعادة الهندسة الإدارية.

#### 1- المستويات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أ- إعادة هندسة عملية العمل: تتناول أي عملية في المؤسسة تصف تتابع الأنشطة التي تحقق من خلالها وظيفة رئيسية مثل تعليق المنتج النهائي، أو تشغيل الأمر أو تلبية الشراء والتقاء البريد الداخلي وتسليمه والتعامل مع شكاوى العملاء وتعميم عامل جديد وهكذا.

ب- إعادة هندسة عملية الأعمال: تهتم بعملية الشركة كلها، فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة أو غير المباشرة المرتبطة كلها بتحقيق احتياجات عملاء الشركة أثناء إنتاج عائد الجودة على الاستثمار

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة - مصر، 1998م، ص112، 114.

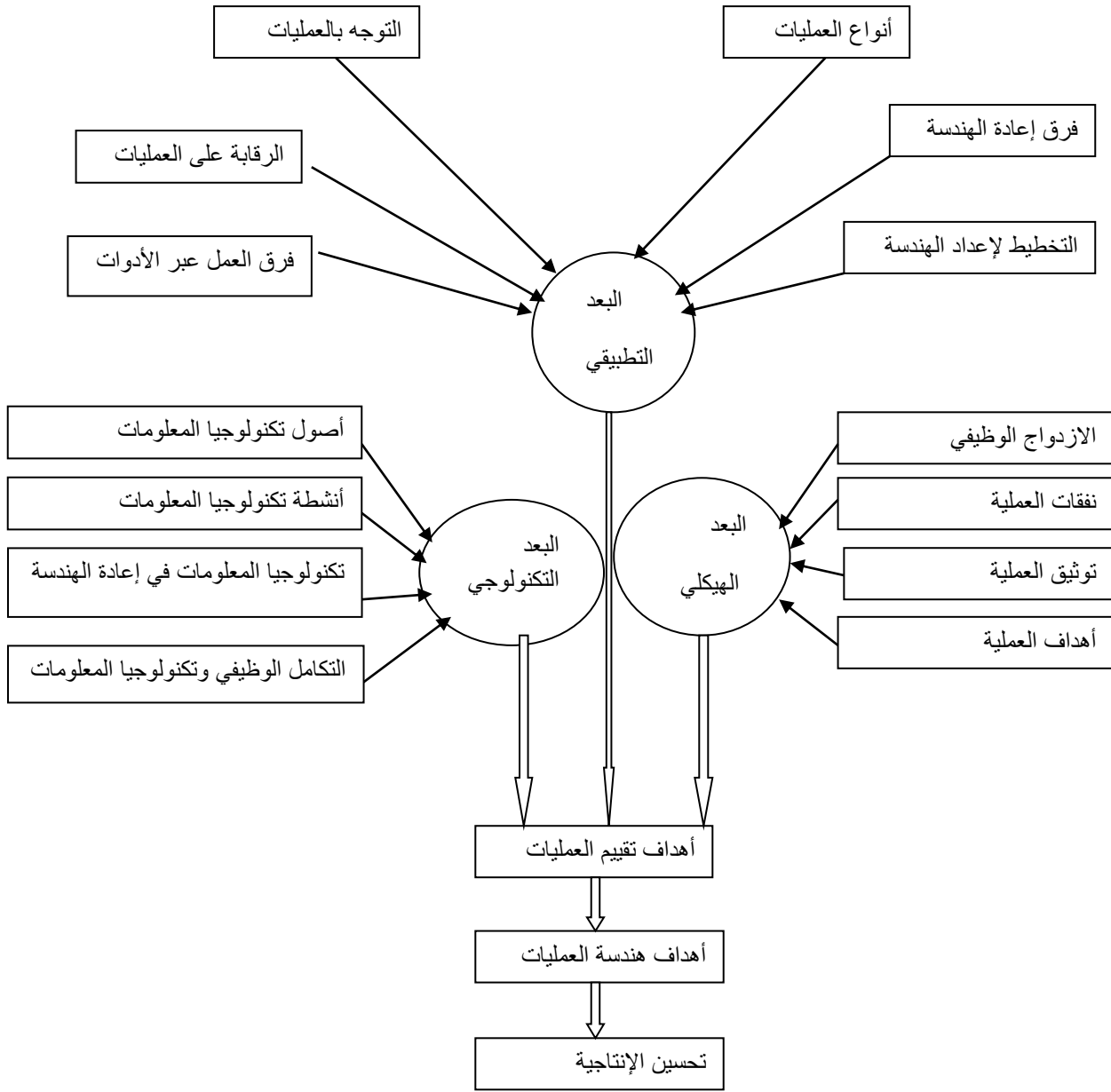
لأصحاب أسهمها، وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة ومع العلاقة الجيدة مع الموردين والشركاء الخارجيين للتدفق الأعلى والأسفل ولشمول عملية الشركاء في عملية أعمال الشركة أيضا سواء كانوا موردين أو خدمات التدفق للأعلى أو موزعين في التدفق للأسفل.

ج- إعادة هندسة الأعمال : تذهب إلى أبعد من إعادة هندسة عملية العمل، وإعادة هندسة عملية الأعمال، تتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة والهياكل التنظيمية وفلسفة الأعمال واستراتيجياتها في التسويق والإنتاج والعمليات وإدارة الأفراد ومفاهيم المحاسبة ونظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال الشاملة، وبهذا لا تكون إعادة هندسة عمليات الأعمال إلا أحد أوجه إعادة الهندسة الأعمال فقط<sup>(1)</sup>. ومن جهة أخرى قسم تالووار إعادة الهندسة إلى قسمين رئيسيين على أساس طبيعة المدخل الذي تنطلق منه أعمال إعادة الهندسة، وهي إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الأعمال وهما نوعان مختلفان من حيث مدى اتساع المجال والفرص<sup>(2)</sup>. كما هو مبين في الشكلين التاليين:

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الله محمد قاسم: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2009م، ص27، 28.

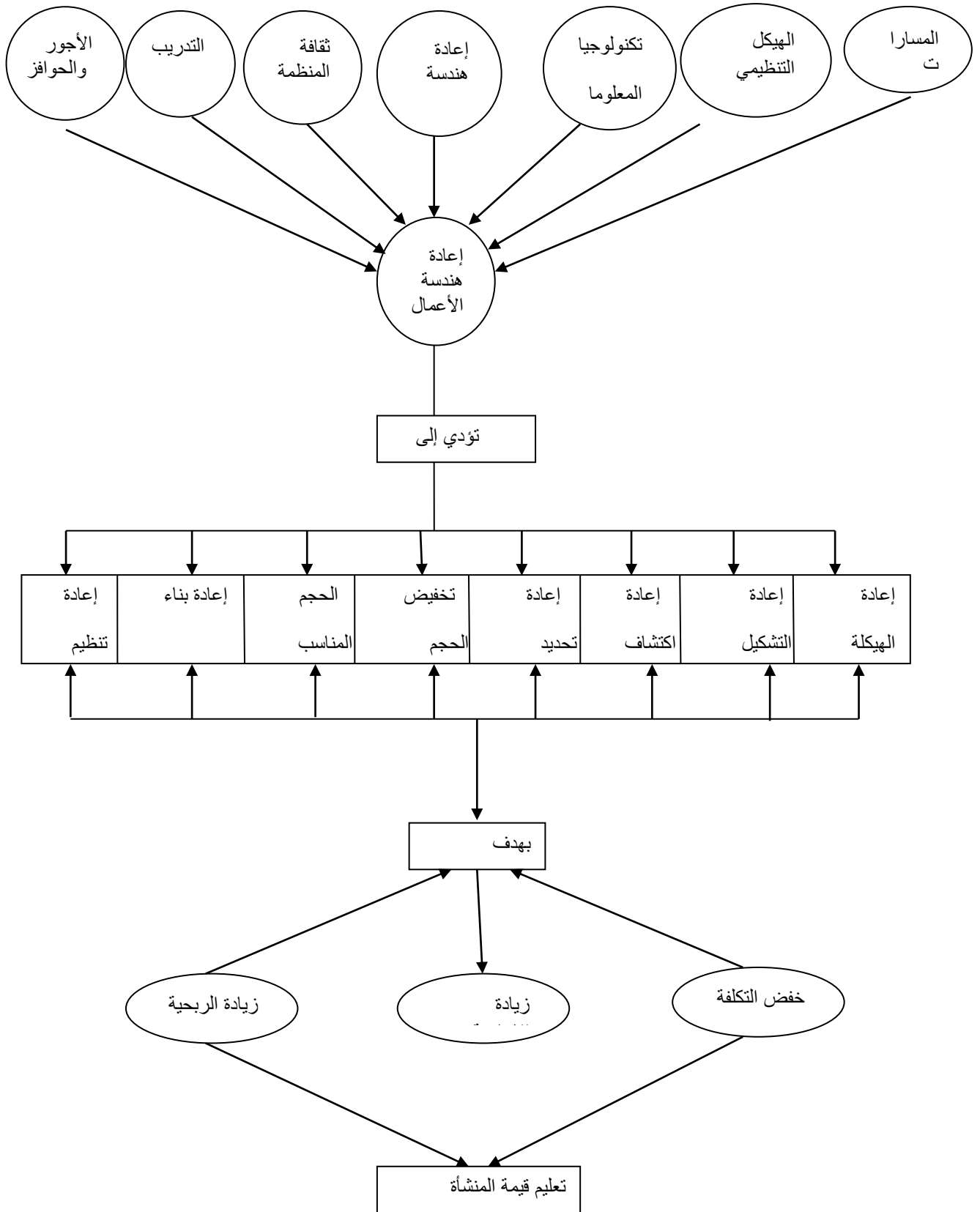
<sup>2</sup> - ممدوح عبد العزيز الرفاعي: إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 2006م، ص8.

الشكل رقم (05): عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات



المصدر: مفلح راتب الحميدي آخرون، مرجع سابق، ص54.

الشكل رقم (6): عناصر نموذج إعادة هندسة الأعمال



المصدر: مفلح راتب الحميدي وآخرون ، مرجع سابق، ص56

وبناء على المستويات السابقة، فإن هندسة العمليات الإدارية تقوم على عناصر أساسية وهو أن يكون التغيير فيها أساسيا، فهي تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون، كذلك يشترط أن يكون التغيير جذريا وتعني إعادة التصميم الجذرية والتغيير من الجذور وليس مجرد تعبيرات سطحية أو تسجيلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماما، وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فهي تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة، بالإضافة إلى هذا التغيير الجذري والأساسي، فإنه ينبغي أن يكون كذلك تغييرا فائقا، فالهندسة الإدارية لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فالهندرة تعتبر ضرورة عندما تظهر الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار، العمل بينما يطلب استبدال القوالب القديمة بالجديدة المبتكرة، ومن بين العناصر كذلك نجد العمليات، فبالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات، فالعملية تعني مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل سواء كان هذا العميل داخل أو خارج المؤسسة أو المنظمة، وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على العمليات ككل متكامل ذو تجزئة حيث يحاول القائمون عليها إنجاز العملية مرة واحدة<sup>(1)</sup>.

كذلك يعتمد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على عناصر أخرى مكونة له وهي أن العمال يتخذون القرارات وأن العمليات لها صور متعددة وأن العمل ينقسم إلى روتين صعب وغير عادي وأن الأعمال تؤدي عند الحاجة الفعلية لها أو لإنجازها، وهناك تغيير في وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات ويتغير الإعداد من التدريب إلى التعليم، وتتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية وتسود عمليات المركزية واللامركزية في آن واحد<sup>(2)</sup>. في نفس السياق يؤكد بلال السكارنة أن أهم عناصر

<sup>1</sup> - علي الحمادي: الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان - الأردن 2006م، ص 126، 127.

<sup>2</sup> - أحمد خليل محمود الكحلوت: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2017م، ص 13، 14.

الهندسة الإدارية تتمثل في: أن يكون التغيير أساسياً، جذرياً، أن تكون النتائج جوهرية، أن يمس التغيير العمليات وأن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات ويعتمد على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي<sup>(1)</sup>.

### 2. الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أ. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الأولى، فهو عبارة عن دمج عدة وظائف متتابعة في وظيفة واحدة، وهو الذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع الإجراءات الخاصة بالعملية من البداية إلى النهاية وتمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

ب. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

ج. إتمام خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: لا توجد هناك حدوداً مصطنعة، حيث يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

د. العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات العملاء.

هـ. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة و يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً<sup>(2)</sup>.

و. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فاعليتها وجدواها الاقتصادية فقط، إذ أن العمليات التقليدية كانت محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل، لذلك تهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية وفي مقابل

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع السابق، ص 150، 151.

<sup>2</sup>- ممدوح رفاعي: إعادة هندسة العمليات، مرجع سابق، ص 13.



ذلك تؤدي هندسة العمليات إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق نقص أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة<sup>(1)</sup>.

ز. **الموظفون يتخذون القرارات:** لا تقوم المؤسسات التي تتبنى هندسة العمليات بدمج هذه العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويعني دمج العمليات رأسياً بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على القرار بشأن العمل حيث أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه بعدما كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط. إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً، حيث أن مثل هذه الفرق تتضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى، فإعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا<sup>(2)</sup>.

- **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال:** وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تتمكن المؤسسات التي تطبق هندسة الأعمال أو العمليات (الهندرة) من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، كما تساعد تقنيات المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة<sup>(3)</sup>.

ومن هنا يمكن أن نجمل خصائص ومميزات الهندسة الإدارية فيما يلي:

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وهذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائداً من قبل والذي يعتبر مبدءاً من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري عند **هانري فايول** (المدرسة التقليدية).

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية، أي لا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس.

<sup>1</sup>- علي الحمادي: مرجع سابق، ص 136، 137.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم: إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة -، مركز البحوث، السعودية، 2001م، ص 34.

<sup>3</sup>- علي الحمادي: مرجع سابق، ص 140، 142.

## الفصل الرابع: الممارسة التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- تكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء.
- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية<sup>(1)</sup>.
- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المنظمة أعمالها، وتتبنى طرقاً جديدة تتناسب مع أهداف المنظمة وظروفها والتجديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية والتخلص من البيروقراطية في العمل وكل القواعد والممارسات القديمة، فهي تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء<sup>(2)</sup>.

الجدول رقم (06): مقارنة بين الخصائص والمتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الأعمال مع نمط الهندسة الإدارية

الخصائص	النمط التقليدي	نمط الهندرة
السوق	محلي	عالمي
وسيلة منافسة	تخفيض التكلفة لتخفيض السعر	الجودة، التحديد، السرعة
أهم الموارد	رأس المال	العنصر البشري والتكنولوجيا
النظرة إلى الجودة	إصلاح وتطوير	تجديد، ابتكار.
الهدف	تحقيق الربح بأي وسيلة	تحقيق الربح لكسب العملاء.
تصميم هيكل المنظمة	عمودي	أفقي منبسط متكامل
الرقابة	مركزية خارجية	لامركزية ذاتية
القيادة	دكتاتورية	ديمقراطية، مشاركة
مرونة العمل	ضعيفة	عالية المستوى
الإتصالات	عمودية	عمودية، أفقية
أسلوب العمل	فردى	جماعى (فرق العمل)

<sup>1</sup>- فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات - الهندرة -، د.د.ن، الرياض - السعودية، 1998م، ص34.

<sup>2</sup>- سلامة عبد العظيم حسين: إعادة الهندسة- مدخل جديد لمنظومة التعليم-، مرجع سابق، ص28.

طبيعة العمل	روتيني، متكرر	إثارة وتحدي
التخصص	ضيق	واسع

المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م، ص170.

### 3. نظم أهداف المنظمات من إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى إعادة تصميم وهندسة العمليات الإدارية لتقديم خدمة متميزة بجودة عالية تلبي رغبات العملاء، وتكون هذه الخدمة أو السلعة بتكلفة مناسبة وتقدم في وقت قياسي، وعليه فإن أهدافها لا تخرج عن هذه الثلاثة إجمالاً ويمكن أن تتعدى إلى مجالات أخرى، فقد حددها مايكل وهامر شامبي كما يلي:

**المنظمة الأولى:** وضعها متدهور وتجد نفسها وسط مشاكل كبيرة لأنها تواجه ارتفاعاً كبيراً في التكاليف.

**المنظمة الثانية:** هي تلك التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت الكبير.

**المنظمة الثالثة:** فهي التي بلغت قمة التفوق والنجاح والتي تتوقع إدارتها ضعف في مواجهة المشكلات مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

هذا يعني أن المنظمة مهما بلغت من القوة والنفوذ والتفوق إلا أنه محكوم عليها بتحسين نظم عملها وتحسين مخرجاتها باستمرار، لأن البيئة في تغير مستمر وتطور دائم.

إن تطبيق الهندسة الإدارية بشكل علمي وسليم يصبح من الضروري تحديد الأهداف التي من أجلها تسعى المنظمات الإدارية لتحقيقها وأهمها ما يلي:

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

ب. **التركيز على العملاء:** بحيث تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض<sup>(2)</sup>.

ج. **خفيض تكلفة القيام بالعمل:** حيث أن تخفيض العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة، ويمكن تخفيض التكاليف من خلال العمليات

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص321.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: مرجع سابق، ص25.

المحتكرة والغير مفيدة واللوائح والتنظيمات المعيقة للعمل ودورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتا طويلا والمصاريف الإدارية والإضافية<sup>(1)</sup>. فالهندسة الإدارية تهدف إلى تخفيض التكلفة المالية لأي عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات الغير ضرورية والتي لا تقدم قيمة مضافة للعميل<sup>(2)</sup>.

د. السرعة: تهدف الهندسة الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة التي تمكن أي مؤسسة من تنفيذ أعمالها حسب الجدول الزمني المحدد، وذلك بتوفير شبكة معلومات واتصالات حديثة تسهل الحصول على المعلومات الضرورية وسرعة اتخاذ القرارات الحاسمة<sup>(3)</sup>، فهي تعطي لعنصر الزمن أهمية كبرى. إن عمليات الأعمال المحورية يجب إنهاء مهامها في أقرب الآجال، فإذا كان زمن دورة العملية قبل إعادة هندسة العمليات الإدارية خمس ساعات، ينبغي أن يكون زمن إنجازها بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في حدود نصف ساعة، ففي منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على مسئولي العملية وكذا العاملين بها<sup>(4)</sup>.

هـ. الجودة: بحيث تهدف الهندسة الإدارية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة أو الهيئة لتواكب المتطلبات والاحتياجات وعدم إغفال المنافسة الشرسة في ظل العولمة، أي أنها تحسن جودة الخدمات التي تقدمها وذلك بهدف التناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، فهي تهدف إلى تحقيق الجودة في عمليات ومنتجات المؤسسة، ومن المهم التذكير أن الجودة لا تعني العامل الذي يقدم الخدمة للعميل وحده وإنما هي مسؤولية جميع عاملي المؤسسة<sup>(5)</sup>.

و. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة وذلك عن طريق بعض الأساليب مثل ضبط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص300.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص322.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عادل بصنوي وهشام عبد الحفيظ غربي: مرجع سابق، ص34.

<sup>4</sup> - محمد أمين بلخشي: مرجع سابق، ص36.

<sup>5</sup> - زينة فتحي محمد: دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، الأردن، 2012م، ص39.

<sup>6</sup> - هيثم عبد الحميد بيزان: مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر - إعادة هندسة العمليات الإدارية -، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد الثالث، جامعة صبراتة، ليبيا، 2008م، ص60.

ز. التركيز على المطالب الفعلية: تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المنظمة أو الهيئة إلى تحديد المطالب الفعلية منها، توفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية من أجل ذلك<sup>(1)</sup>.

ح. المرونة: تسعى الهندرة إلى تحقيق المرونة في عمليات ومنتجات المؤسسة وهياكلها بهدف الوصول إلى العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لأن العمليات والهياكل المتكيفة مع الظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة تمكن من تنمية آليات الاستكشاف السريع لنقاط الضعف والتكيف مع متطلبات السوق.

ط. تحقيق التغيير في الأداء: يتم ذلك من خلال تغيير أسلوب العمل وأدوات وإجراءات العمل والنتائج وفق احتياجات العميل.

ك. التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المؤسسة: والتي تمثل تغييرا كليا ليس تغييرا جزئيا<sup>(2)</sup>. كما يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى إليها إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الوقت المستغرق في الإنجاز وترسيخ قيم التعاون من خلال إعطاء العاملين استقلالية أكبر وتقليل الرقابة المستمرة حيث التعميم يكون على أساس النتائج مما يدفعهم إلى تقديم خدمة ذات جودة، إضافة إلى زيادة العائد والحصول على حصة سوقية أكبر وتقليل معدل دوران العمل وزيادة الرأس مال، بتغيير أساليب العمل القديمة واستبدالها بالأساليب الحديثة، والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وخلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة مع سيادة روح العمل الجماعي والتتبع المنطقي للعمليات الإدارية والدمج بين المركزية واللامركزية حسب الحاجة وحسب طبيعة الخدمة<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى ذلك فهي تسعى إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات بشكل علمي وواضح والتركيز على العمليات والتوفيق فيما بينها وبين أهداف المنظمة لا على الوظائف والمهام، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات المساندة لها والتعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة ثم تحليلها والتعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المنظمة، وإعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ<sup>(4)</sup>.

أما بالنسبة لأهمية إعادة تصميم وهندسة العمليات الإدارية بالنسبة للمنظمات، فإنها تعتبر من المداخل الحديثة التي تسهم في تغيير وتطوير بيئة العمل الإداري، وعليه فإن أهميتها تبرز بقدرتها على

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: مرجع سابق، ص 322.

<sup>2</sup> - محمد أمين بلخشي، مرجع سابق: ص 37.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة: مرجع سابق، ص 143، 144.

## الفصل الرابع: الممارسة التطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تهيئة المؤسسات للمستقبل وإشباع حاجات العاملين والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتستخدم التدريب كأداة للتعامل مع التغيير، وتستخدم استراتيجية واضحة لزيادة نجاح نشاط المؤسسة وإتاحة الفرصة لإيجاد قادة فاعلين للمؤسسات، واستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل وخلق بيئة مناسبة لعملية التدريب الإداري<sup>(1)</sup>.

### جدول رقم (07): نظم أهداف المنظمات من إعادة الهندسة

الشركة	أهداف إعادة الهندسة
USS print للاتصالات	زيادة الاستجابة للعملاء، زيادة السرعة والمرونة للعمليات، الرقابة على التكاليف.
شركة Connecticut Natural life insurance	سرعة الاستجابة، تحسين إنتاجية التشغيل، تحقيق معدل عائد على الاستثمار كبير.
Corning Osohi Vidéo	إستعادة القدرة على تحقيق الربح من خلال مقابلة طلب العملاء بكفاءة أكبر وأكثر. تخفيض الأخطاء وتخفيض تكاليف الشغل.
Chamacmillan mc graw.hill	زيادة الكفاءة والاستجابة التشغيلية أو الوظيفية
شركة Milacron	زيادة الربحية، تحسين الوضع التنافسي، تخفيض زمن دورة التشغيل وزيادة الإنتاجية.
يمكن تحديد هدفين: زيادة الطاقة الإنتاجية للعملية من خلال خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف والتمكن من أفضل موقع تنافسي، وزيادة الطلب على المبيعات من خلال الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة.	
تخفيض الكلفة - تخفيض الوقت، (السرعة) جودة المخرجات، جودة العمل	

المصدر: مفلح راتب الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص41.

<sup>1</sup> - سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية الصيفية المتميزة - الطريق إلى المدرسة الفعالة-: مرجع سابق، ص444.

رابعاً: الالتزامات التنفيذية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1. متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المنظمات

تساهم إعادة الهندسة في تقديم فوائد كثيرة تعود على المؤسسات بالنفع في العديد من الجوانب وتضمن الوصول إلى غاياتها، ويتوقف حصول المؤسسة على هذه الفوائد والمزايا والاستفادة منها في إعادة الهندسة بإتباع مجموعة من المبادئ والتمثلة فيما يلي:

أ. **دمج الوظائف:** حيث أن مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن أن يقود إلى دمج أكثر من وظيفة، مثلاً شركة الإلكترونيات التي قامت بدمج وظيفة تلقي طلبات العملاء ووظيفة تنفيذ طلبات العملاء في وظيفة واحدة.

ب. **خفض عدد المستويات التنظيمية:** إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل

ج. **الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات:** مثال تزويد ممثلي المبيعات الميدانية بأجهزة حاسب صغيرة مرتبطة لاسلكية مع الإدارة العامة، وفي نفس الوقت يستطيع اتخاذ القرارات بالبيع أو عدمه من خلال مركزية الارتباط مع الإدارة العامة ولا مركزية من خلال قدرته على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

د. **تحويل المديرين إلى معلمين مديرين:** حتمية توافر مهارات عالية في التعامل من خلال توفير الموارد والرد على الاستفسارات.

هـ. **تبني فروض حديثة بدلا من الفروض الكلاسيكية:** ففي القاعدة القديمة تكون المعلومات في مكان واحد، وفي القاعدة الجديدة تظهر المعلومات في أكثر من مكان بالإضافة إلى ديمقراطية المعلومة.

و. **تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي:** فبوجود فرق العمل يتراجع التسلسل الهرمي<sup>(1)</sup>.

ز. **التركيز على الزبون:** من خلال التحديد الواضح والدقيق لأهداف واستراتيجيات المنظمة.

ح. **إعادة التركيز في الوضع الحالي والتركيز على العمليات وليس الوظائف:** توفير النظم ورسم السياسات وجمع المعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السلبية وكذا الاستخدام المناسب والأمثل للأدوات والوسائل الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما يتم انجازه، ويمكن التدقيق في هذه المبادئ حسب النقاط التالية:

<sup>1</sup> - سيد عليوة: برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة- مصر، 2002م، ص95.

هندسة العمليات تبدأ من الصفر أي إعادة البناء من الجذور كالإصلاح الإداري والتطوير، كما تهتم بالنتائج وترتكز على حاجيات العميل وتقوم على أساس هيكله العمل ككل وعلى التشكيك ومشروعية العملية الإدارية القائمة وضرورة إبقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح الخطوات ونقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية، بالإضافة إلى الاعتماد على تقنية المعلومات كأساس لمشاريع الهندسة<sup>(1)</sup>، والحصول على المعلومات من المصدر المناسب ووضع نقطة القرار حيث ينجز العمل، والتعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة وتصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات<sup>(2)</sup>.

من جهة أخرى تمثل متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في إدارة أي مؤسسة حتى تتمكن من القيام بوظائفها ضمن إطار عصري يبعدها عن الجمود والروتين الذي تعانيه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة فيما بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري<sup>(3)</sup>، ومن بين المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيق الهندسة الإدارية نجد:

- من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندسة الإدارية.
- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- أن يكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل إدارة المؤسسة بالهندسة الإدارية وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تترتب على تطبيقه.
- التركيز على الابتكار كمنهج في العمليات التنظيمية.
- التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بأساليب جديدة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، بحث مقدم إلى الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة، بيروت - لبنان، 2003م، ص156.

<sup>2</sup> - محمد أحمد بنصوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص352.

<sup>4</sup> - مازن الشويكي: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010م، ص46.



بالإضافة إلى تلك المتطلبات هناك متطلبات أخرى أكدت عليها الكثير من الدراسات والأبحاث أهمها:

- **الاستراتيجية:** يجب أن يرتبط برنامج الهندسة الإدارية بالرؤى والأداء الاستراتيجي للمنظمة، أي إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، وقد تم إرجاع نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.
- **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح الهندسة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا بضرورة الحاجة لتبني هذا المدخل، كما يجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، ولا بد من الحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برامج الهندسة الإدارية.
- **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية تمكين وإدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندسة الإدارية، فوفقا لمنهج إعادة الهندسة وتحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ومنه التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، ويهدف تمكين العاملين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطويرهم ليمتلكوا مهارات متعددة<sup>(2)</sup>.
- **الاتصال:** يعد الاتصال من الركائز الأساسية لقيام هندسة العمليات الإدارية، ففي غياب هذا العنصر فإنه حتما سيكون خلل في العمليات حيث تحتاج المؤسسة أو المنظمة للاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية خلال تنفيذ مراحلها المختلفة، باعتباره من العوامل المهمة في التعبير والتطوير وهو أحد العناصر المساعدة على تنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المترتبة على عملية التنفيذ وتحقيق الاستقلال التنظيمي.
- **الاستعداد للتغيير:** إن الاستعداد للتغيير هو أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندسة الإدارية، حيث يتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع

<sup>1</sup> - شريفة رفاع ومنى مسغوني ومحمد العربي قرون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن، الجزائر، 2015م، ص52.

<sup>2</sup> - ثروت مشهور: مرجع سابق، ص232.

الحالي وإدخال عناصر تنظيمية جديدة، لذا لا بد عند تطبيق الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها الانتقال إلى ثقافة جديدة تركز على مقومات أساسية<sup>(1)</sup>.

- **تقنية المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لقد أدت إلى تطورات سريعة في بيئة المنظمات فهي وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها<sup>(2)</sup>.

### 2. الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

تؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الأبعاد أهمها البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري.

#### أ. البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي لغير الرسمي حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة حيث يتجاوز هذه الحدود العلائقية الرسمية في المنظمة عموديا كانت أم أفقيا<sup>(3)</sup>.

#### • أهمية عنصر التنظيم

- **التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات:** يحدد هيكل التنظيم الأجزاء أو الأفراد التي ترتبط مع بعضها البعض ومن ثم يحدد هيكل الانسياب للمعلومات، لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.
- **التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع:** يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه مثل التسويق والتمويل للأفراد.
- **التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية:** حيث يضم الهيكل مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>- أحمد محمد الشيايب وعنان أبو حمود: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص346.

<sup>2</sup>- ثروت مشهور: مرجع سابق، ص233.

<sup>3</sup>- صبحي العتيبي: تصور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، عمان - الأردن، 2002م، ص121.

• الخرائط التنظيمية: (الهيكل التنظيمي)

تتكون الخريطة التنظيمية في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات، والخريطة التنظيمية هي ملخص مرئي للتنظيم ككل، فهي توضح أنواع وعدد الوظائف في المؤسسة، أنواع الخدمات التي تقدمها المنشأة، المراحل التي يمر بها الإنتاج، المواقع والمناصب الإدارية المختلفة للمشرفين، التسلسل الرئاسي لأصحاب المواقع، عدد المستويات الإدارية، عدد الوحدات الإدارية التي يشملها الهيكل أو البيان الإداري.

• إعادة التنظيم

بعد أن يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية، فيجب أن يتصور بأنه قد وصل إلى شبه مرحلة الكمال وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، فعملية إعادة التنظيم أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين<sup>(1)</sup>.

• التغيير الهيكلي (إعادة الهيكلة)

يشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذلك تغيير علاقات السلطة، وقد يشمل التغيير الهيكلي التغييرات في طبيعة الوظيفة من خلال زيادة التوسع في الأعمال المستندة إلى الوظيفة وإثرائها، وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة وزيادة عدد المهام المسندة إليها، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر وإثارة وأهمية.

• العمل بروح الفريق

هناك نتيجة متقدمة لتطبيق منهج العمل بروح الفريق وهي الانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي العادي إلى التنظيم الذي يعتمد على العمل في فريق، أي اختفاء الهيكل التنظيمي الحالي وظهور فرق العمل وقادة فرق العمل لتنظيم المستوى، والمقصود بذلك هو العمل في ظل فرق العمل التي تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية وأن يصبح المرء قائداً في فريق ويقوم الفريق بعرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها بروح عالية مسؤولة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مرام إسماعيل الأغا : دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية -الهندرة - في مصارف قطاع غزة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006م، ص55،56.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص57،59 .

ب. البعد التكنولوجي

تساهم التكنولوجيا ونظم المعلومات بدور كبير في الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة ومفهوم نظم المعلومات، خاصة في نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجها إلى المستخدمين والمستخدمين لها، ومن ثم يضم هذا المفهوم مجموعة من العناصر البشرية والأولية اللازمة لجمع وتشغيل ومعالجة البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وتساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال الاعتماد على الأنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة المعلومات في ذات الوقت والتحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد في أداء العمل، مثل إدارة سلاسل التوريد، الاستعادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت، إرسال التقارير اللغوية On line دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول، و التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات موضوعية فعالة<sup>(1)</sup>.

ج. البعد البشري: العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقييم وتقرير الموظفين لتحقيق التنمية الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها. ومن بين عوامل نجاح الموارد البشرية نجد التدريب والتعليم واتخاذ القرارات والملكية مع ضرورة أن تكون الإدارة حساسة ومدركة لدورها في خلق العمل الذي يسمح للموظفين التصرف بحرية في أفكارهم، كذلك تحتاج الإدارة لتبني الالتزام والملكية على كل المستويات، بالإضافة إلى التعامل الفعال مع السياسات<sup>(2)</sup>.

3. العوامل المحددة لنجاح أو فشل أسلوب الهندرة

تسعى المؤسسات دائما إلى التجديد والتطوير في جميع مستوياتها بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة والمنافسة الحادة التي تواجهها وتقدم كل ما هو أفضل للعملاء، حيث تقوم بإعادة الهندسة لما تقدمه من تحسينات وتغييرات جوهرية فائقة، ويتطلب نجاح تطبيق إعادة الهندسة متابعة سير العملية من قبل

<sup>1</sup> - فريد النجار: هندسة العمليات وهيكل الشركات، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> - سعيدة أرفيس: تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية ( BPR ) على الأداء المؤسسي - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، 2017-2018م، ص 17.

القائمين وتوفير جميع العوامل المساعدة التي تؤدي إلى نجاح وتجنب العوائق والفجوات التي تسبب فشل العملية<sup>(1)</sup>.

وهناك مجموعة من الالتزامات والقدرات والخبرات المحددة التي يجب أن توفرها المؤسسة في عملية التطبيق والتي تعتبر عوامل محددة لنجاح هذا الأسلوب ويتمثل في:

أ. التخطيط الجيد لمشروع الهندرة، ولكي يكون التخطيط ناجحا لابد أن يكون هناك تصور واضح ودقيق لعملية إعادة هندسة العملية المراد تغييرها، والاهتمام بالإبداع والتفكير والتطوير والابتكار، فهذه العناصر لم تعد اليوم هواية أو نشاط إضافي بل شرط من شروط الهندرة<sup>(2)</sup>.

ب. توفير بنية تحتية لتقنية المعلومات من خلال: التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات واستراتيجية الهندرة وتوفير استثمارات ملائمة لتقنية المعلومات وقرارات مناسبة للموارد، والقياس المناسب لفاعلية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة وتحقيق التكامل السليم بين نظم المعلومات بالإضافة إلى هندرة نظم المعلومات المتوارثة، والاستخدام الفعال لأدوات البرمجيات.

ج. الاستعداد للتغيير، بحيث يعتبر من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق الهندسة الإدارية والعنصر الحاسم لنجاح تطبيقها، ويتضمن الاستعداد للرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات.

د. توفير قنوات اتصال فعالة حيث يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهندسة الإدارية، وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندسة الإدارية ولمختلف المستويات وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذها لتقبل التغييرات الناتجة عنها ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة المنظمة في توفير قنوات اتصال فعالة تعتبر ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندسة الإدارية<sup>(3)</sup>.

هـ. العمل على التقليل من مقاومة العاملين، ويتم ذلك من خلال تحفيزهم وتوعيتهم بأهمية المدخل و الإيجابيات التي يحتويها، بحيث ستحسن وضعيتهم كثيرا من حيث المهارة أو الوضع المادي في حالة نجاح المشروع.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب وآخرون: مرجع سابق، ص322.

<sup>2</sup> - محمد عبده حافظ: مرجع سابق، ص103.

<sup>3</sup> - Khalid Sami Husain ، examining the relationship between Business process Reengineering and information technology ، **Egyptian computer science journal**, vol<sub>30</sub>, no<sub>3</sub>,Egypt, September2008, P123.

و. توفير المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات العملاء، فعلى برامج الهندرة أن تضطلع بمهمة تحسين العمليات التي تقدم للعملاء بالدرجة الأولى وعلى اختلاف رغباتهم وتفضيلاتهم.

ز. التدريب الجيد لفريق العمل الذي يتولى مسؤولية برنامج الهندرة<sup>(1)</sup>.

ومن بين عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية نجد أن العديد من المؤسسات تسعى إلى تنفيذ إعادة الهندسة باعتبارها أسلوباً ناجحاً في إحداث في التغيير الفعال داخل الإدارات والعمليات وكذا أداء المؤسسات، إلا أنه في بعض الحالات تعشل هذه المؤسسات في تحقيق النتائج المرجوة من إعادة الهندسة، ويرجع ذلك حسب العديد من الباحثين في هذا المجال إلى:

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً والقبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الحقيقية.
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط وتجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
- التراجع عن التنفيذ من منتصف الطريق.
- وضع العراقيل أمام إعادة الهندسة والتركيز على المظهر لا على الجوهر.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة من الانطلاق.
- محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعيين شخص لا يفهم المقصود من إعادة الهندسة لقيادة التغيير.
- ترك إعادة الهندسة في كومة من جداول الأعمال والأولويات وعدم تخصيص موارد لإجراء العمليات.
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف<sup>(2)</sup>.
- عدم الاستفادة من تقنيات المعلومات.
- اختيار أشخاص لا يفهمون المقصود من إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تعيق الهندسة الإدارية من الانطلاق<sup>(3)</sup>.
- غياب الصورة الكاملة والواضحة لمفهوم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

<sup>1</sup> - محمد أمين بلخشي: مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء / تقييم الأداء / تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2015م، ص 52.

<sup>3</sup> - سوسن جابر عباس، مرجع سابق، ص 80.

- الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد معنوية ومعلومات كافية وغيرها.
- الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- هيثم عبد الحميد بيزان: مرجع سابق، ص 68.

## الفصل الخامس

### دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: الدور الوظيفي للأعمال الإلكترونية في المنظمات

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات كمؤشر استراتيجي للتغيرات الإلكترونية والهندسية

ثالثاً: ديناميكية الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة

رابعاً: هندسة تطبيقات الأعمال الإلكترونية وتحدياتها



أدى التطور في مجال الأعمال الإلكترونية إلى ضرورة تبني أساليب إدارية جديدة منها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري في عمليات المنظمة، وكانت هذه الأعمال الإلكترونية واحدة من أهم الأسباب التي دعت المنظمات إلى إعادة تصميم عملياتها من جهة والاستثمار في هذه الأعمال الإلكترونية من جهة أخرى كعنصر تمكين يمكن المنظمة من إجراء تقسيمات فائقة لأداء عملياتها الإنتاجية والإدارية.

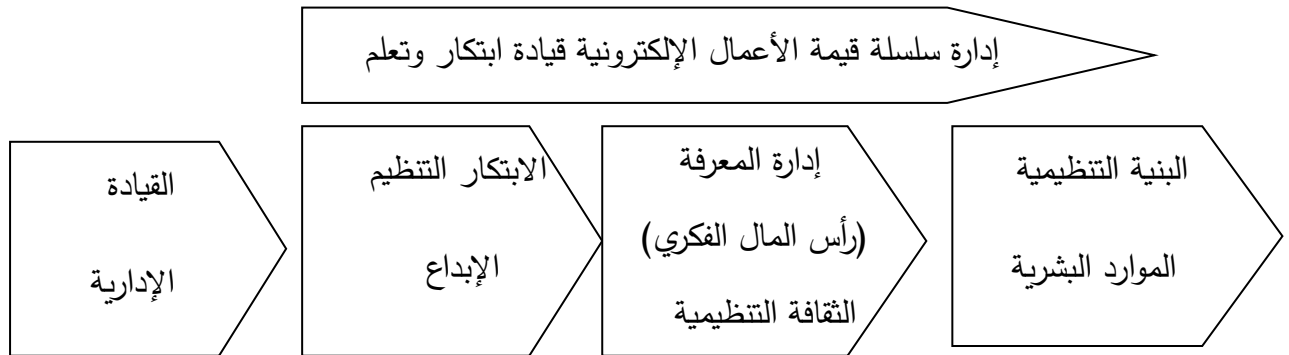
### أولاً: الدور الوظيفي للأعمال الإلكترونية في المنظمات

#### 1. إدارة أنشطة الأعمال الإلكترونية في المنظمات

إن العنصر الحاسم الذي يرجح نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة والمستدامة هو في قدرتها على إدارة سلسلة قيمة أنشطة الأعمال الإلكترونية بكفاءة وفاعلية، غير أن هذا النجاح الاستراتيجي في إدارة سلسلة قيمة أنشطة الأعمال الإلكترونية يتطلب وجود إدارة قوية وثقافة تنظيمية خاصة وموارد إنسانية من صانعي المعرفة ومن التقنيين والقادة الإداريين.

ويوضح الشكل الآتي المكونات الأساسية لسلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية ومتطلبات النجاح في إدارة هذه السلسلة في منظمات الأعمال الحديثة ومؤسسات اقتصادية المعرفة. حيث تتكون سلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية من العناصر التالية: القيادة، الإدارة، الابتكار والإبداع، التعليم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، التنظيم، والتوريد الخارجي.

#### الشكل رقم (07): إدارة سلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص256.

هذا يعني أن سلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية لا تعبر فقط عن التدفق الخطي للأنشطة والعمليات وإنما تتضمن كذلك تدفقات المعلومات في داخل المنظمة عبر شبكة الأنترنت، وبين المنظمة وزبائنها ومورديها عبر الشبكة الخارجية، بالإضافة إلى تدفق عمودي للمعرفة ورأس المال الفكري والقدرات

الجوهرية المتمثلة بقدرة الإدارة الفاعلة والمبتكرة والمرنة على القيادة والابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية من جديد، والتي تقوم على تقليد راسخ للتعليم والسعي الدؤوب لبناء فرق عمل تتعلم باستمرار، ومنظمة أعمال ساعية إلى التعليم على مدى الحياة. فالتعليم التنظيمي في بيئة متغيرة وحركية ومضطربة وفي ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد، هو عملية تكوين للمعارف والمهارات وعملية استقطاب وتنقيب حثيث عن موارد المعرفة المبتكرة في جميع الميادين، والتي تهتم المنظمة كعمل منهجي تقوده الإدارة بهدف بناء وتطوير منظمة أعمال ساعية للتعليم، منظمة تتكون من أفراد يبحثون عن كل ما هو جديد ومبتكر، أفراد لديهم الإصرار والثبات على الهدف الاستراتيجي، أفراد يعملون في منظمة وضمن فرق عمل تهتم بتنظيم مهارات تكوين المعرفة، اكتساب المعرفة، المشاركة بالمعرفة واستثمار المعرفة في نظم وتكنولوجيا وقواعد وإجراءات مفيدة في بناء علاقات مميزة وراسخة مع المستفيدين والزبائن. هذا الأمر لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تم تطوير ثقافة إلكترونية جديدة من خلال عملية إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية لكي تتلاءم مع بيئة أعمال إلكترونية جديدة ونظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبصورة خاصة ما يتعلق بإدارة واستثمار رأس المال الفكري<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى هذه المكونات الجوهرية والضرورية لإدارة سلسلة قبضة الأعمال الإلكترونية، توجد مكونات أخرى مهمة ذات علاقة بالبنية التنظيمية وإدارة عمليات التوريد الخارجي، مثل التوريد الذاتي إلى جانب أنشطة التدريب والتطوير للأفراد العاملين في المنظمة. بالنسبة للبنية التنظيمية، فإن من بديهيات القول الإشارة إلى أن النموذج التقليدي الهرمي للمنظمة الذي واکب عصر الصناعة في العقود التسعة الأولى من القرن العشرين لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الإلكترونية في عالم الأنترنت واقتصاد المعرفة، وبالتالي لا يجب وليس من المنطقي بل وليس من العملي أيضاً أن تستخدم المنظمة تقنيات معلوماتية حديثة هي بحكم طبيعتها شبكية وتفاعلية، مرنة، ومفتوحة في هياكل تنظيمية ميكانيكية، هرمية، عمودية باتصالاتها ورسمية بعلاقاتها ليس لها إلا بعد واحد، أي تنظيمات ذات بعد واحد من حيث مجرى الأوامر الرسمية من الأولى إلى الأسفل، ومن حيث تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى. ما نريد أن نقوله أن المنظمة التي كانت تستطيع في الماضي تكوين سلسلة قيمة لأعمالها من دون الشراكة مع الآخرين لا تستطيع اليوم إلا أن تكون لاعباً ضمن لاعبين في لعبة الأعمال، فالיום ومن أجل اكتساب مزايا الجودة والمرونة وقيادة التكاليف ضمن الصناعة، أصبح المنتج النهائي يصنع في بلدان عديدة من خلال عشرات

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 256، 257.

بل وحتى مئات الصانعين والموردين، هذا النموذج الجديد هو يجري تعزيزه وتطويره، لأنه بفعل القوة الدافعة التي خلفتها الأعمال الإلكترونية (1).

## 2. فاعلية الأعمال الإلكترونية في بيئة عمل المنظمات

تلعب الأعمال الإلكترونية دورا مهما في بيئة العمل، فهي تساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال:

- تخفيض الآفاق والتكاليف المباشرة، حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات المرتبطة بكافة أعمال المنظمة سواء في الأمور المالية والتسويق والموارد البشرية والمشتريات والمبيعات بصورة فعالة.
- تحقيق التنسيق بين المنظمات مع بعضها البعض، حيث أن التشابك والاعتماد المتبادل في المعاملات يؤدي إلى قلة التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى ربط الإجراءات، ومن خلال الأنترنت يمكن إجراء التبادل المعلوماتي بين منظمات الأعمال في إطار من التأمين والسرية، ويقصد بالسرية إخفاء محتوى الرسائل أو البيانات بطريقة مناسبة تمنع التعرف على محتوياتها خلال تمريرها أو حفظها أو تداولها، أما التأمين فيقصد به تحقيق الحماية لمحتوى الرسائل والبيانات ضد محاولات التغيير أو التعديل أو المحو خلال كافة مراحل التبادل، وضمان التحقيق من شخصية كل من المرسل والمستقبل وذلك بتشفير البيانات ذات الطبيعة الخاصة مما ييسر الاتصالات الإدارية ويساعد على كفاءة أداء الخدمات (2).
- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن.
- حفظ دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات وذلك لطبيعتها الفورية.
- تقديم الخدمات من خلال عدد محدود من العمالة الإدارية ذات الكفاءة والمهارة خاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- عدم وجود مستويات إدارية متعددة مما يساعد على السرعة في صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمات.
- تحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد للتعرف على أهم معوقات الخدمات وكيفية مواجهتها وتطويرها، مما يحقق ذلك للمنتفعين مقدارا من الثقة والثبات.

1- المرجع سابق، ص 258، 259.

2- أيمن سيد درويش: المرجع الكامل لخدمات الأنترنت، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 1998م، ص 15.

- تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الأنترنت وهو تعلم مرن.
- الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية، حيث يتم ملئ نماذج الخدمة ودفع رسوم واستلام الموافقات دون تبادل مستندات ورقية.
- التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين أو التيقن منهم في بعض الخدمات التي لا تعني التعرف على صاحب الخدمة أو طابعها<sup>(1)</sup>.

وتتلخص مزايا ومنافع الدور الذي تؤديه بيئة العمل الإلكتروني والأعمال الإلكترونية في الأمور التالية:

- تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات المنتفعين والعملاء إذا ماتم مقارنتها بالمعاملات الورقية الأخرى التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- تمكن المنتفعين والعملاء من التسوق والتعرف على الخدمات الحكومية المقدمة طول 24 ساعة يومياً على مدار العام فلا مجال للإجازات والعطلات.
- تساعد الأفراد ومؤسسات الأعمال على التعرف على العديد من الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن.
- تمكين منظمات الأعمال من الإتصال بمواقع مختلفة للحصول على التوريدات اللازمة بأنسب وأفضل العروض<sup>(2)</sup>.
- تساعد الأعمال الإلكترونية على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضبط المحاسبي.
- تغيير صورة منظمات الأعمال من الصورة التقليدية التي تعتمد على استخدام عدد كبير من المنظمات ومن العمال وإنشاء مبان ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة، إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية أو مبانٍ كبيرة الحجم.
- إمكانية التعرف على التكاليف والمواصفات ومعاينة البضائع التي تحتاجها المنظمة والتعاقد وسداد الثمن واستلام البضاعة دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة.

<sup>1</sup> - إيمان محمد والغراب: التعلم الإلكتروني - مدخل إلى التدريب غير التقليدي -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، 2003م، ص104.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص315.

- سهولة أداء المدفوعات المترتبة عن التعاقد على التوريدات بواسطة النقود الإلكترونية المقبولة الدفع عالميا وخلال فترة زمنية قصيرة.
- الإحساس بالأمان في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنهاء الخدمات العامة عكس التجارة الإلكترونية.
- تمكين الأفراد داخل المجتمع المحلي من التفاعل مع بعضهم وبصفة خاصة المجتمعات كثيفة السكان وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم.
- تساعد على تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية.
- تعمل على تخفيض تكلفة الطباعة والإعلان والتوزيع والتصميم بنسبة لا تقل عن 80% من التكلفة الكلية<sup>(1)</sup>.
- المساهمة في التخلص من البيروقراطية أو تقليل أعبائها مما يؤدي إلى السرعة والدقة في اتخاذ القرارات وسهولة في نقل المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة.
- المساهمة في زيادة كفاءة وفاعلية اتصالات المنظمة داخليا وخارجيا.
- تقديم الخدمات والمنتجات بطرق أسهل من حيث الزمان والمكان، ومن خلال اختصار زمن العمليات وابتكار حلول وبدائل أمام العملاء للامتياز منها وفقا لظروفهم، مما ساهم في تقليل المصاريف وبالتالي التكاليف وتحقيق رضا العملاء.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات التفاعلية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.
- المساعدة على القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل.
- دعم إدارة المعرفة من خلال استثمار رأس المال الذكي وتوفير التسهيلات.
- الدخول المرن في مصادر المعلومات وأسواق المعرفة على الشبكة واستقطاب المعرفة والمشاركة بالمعرفة وادخالها.
- إن موارد الأعمال الإلكترونية هي قاعدة انطلاق المنظمة لتطوير وبناء القدرات التنظيمية وهي خطوة جوهرية لصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الشاملة انطلاقا من مدخل متكامل يربط بين المصدر الداخل للميزة الاستراتيجية والمصدر الخارجي المرتبط بتحليل قوي المنافسة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم العيسوي: مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> - مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص 108.

- تمكين المنظمة من السوق الكوني ودعم بناء قدرات لوجيسية واتصالات إلكترونية مع سلاسل التوريد العالمية التي تحتاجها المنظمة، وضمان استكمال بناء سلسلة التوريد المحلية للمنظمة باستخدام نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية.
- تحفيز البيئة الإلكترونية المدراء والعاملين على الإبداع والابتكار بشكل فردي أو جماعي، وتوفير بيئة مرنة مفتوحة لتشجيع المبادرة والابتكار خاصة في مجال تصميم الخدمات ومجال ابتكار وسائل وأساليب عمل جديدة، قد يؤدي تراكمها إلى تطوير نماذج أعمال إلكترونية متاحة في السوق ويؤدي تنفيذها إلى تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة.
- تؤثر الأعمال الإلكترونية بشكل جوهري في تخفيض التكلفة وزيادة سرعة إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة الإدارية وتحسين الجودة وتوفير نظم استجابة فورية لحاجات العملاء<sup>(1)</sup>.

### 3- تكامل وظائف الأعمال الإلكترونية في المنظمات

- أ. التخطيط الإلكتروني: لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، وهو نشاط ضروري لنجاح المؤسسة، وكلما كان عدد العاملين أكبر كان التخطيط أكثر أهمية وإلحاحاً لضمان توجيه جهود العاملين بشكل منسق. ويعتمد التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يعتمد على تبسيط الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل دعم القرار، النظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة وتحسين عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط وتزيد من فاعلية صنع واتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.
- ب. التنظيم الإلكتروني: يعتبر التنظيم الإلكتروني الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الأدنى وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، حيث يتم التعامل مع مديريين وعاملين إلكترونيين داخل المنظمة وزبائن وموردين إلكترونيين خارج المنظمة من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقة الزبائن الإلكترونيين وعلاقة الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلها جزء من نظم تخطيط الموارد الصناعية في الشركة، ويتطلب ذلك الأنترنت للقيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب، والهرمية

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 109.

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية-آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل-، المكتبة العصرية، المنصورة - مصر، 2004م، ص 57، 58.

الرسمية بما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة السريعة التي تترافق مع التشبيك الفائق للإنترنت<sup>(1)</sup>.

**ج. التوجيه الإلكتروني:** لا يعني التوجيه الإلكتروني بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح وتعريفهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبوا إليه القيادة وتتطلع إليه ويمكن إجمال مهام القائد الإلكتروني فيما يلي:

– تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الإنترنت وعلى المعلومات ولذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.

– يسعى القائد الإلكتروني في اتخاذ قراراته لمواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ، ولا ينتظر إبداء الرأي أو التوجيه من قيادة أخرى مما قد يضيع الفرصة على إدارته في اتخاذ قرار قد يكون مصيرياً.

– يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة الموارد البشرية التي تعمل تحت قيادته من خلال توجيهها ومدتها بما يتوافر لديه من معلومات<sup>(2)</sup>.

**د. الرقابة الإلكترونية:** حققت الأعمال الإلكترونية في الإدارات الحديثة إنجازات غير مسبوقه على المستوى الرقابي، حيث أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة وعلى كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل التطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحياد وموضوعية، وتجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها، كما تساهم الرقابة الإلكترونية في تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة والوقوف على مراحل التنفيذ أولاً بأول في الوقت الحقيقي وقدرتها على مشاهدة خطوات التنفيذ وإدارته، مما يجعل المنظمات أكثر قدرة على تقييم نشاطها ونشاط أفرادها وقيامهم بواجبهم على النحو المرجو<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص315.

<sup>2</sup> - حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م، ص94.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص97.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات كمؤشر استراتيجي للتغيرات الإلكترونية والهندسية

### 1- المستجدات الطارئة في بيئة الأعمال الإلكترونية

لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا مميزا في تحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، وما كان هذا ليحصل لولا هذه الثورة في تقنية المعلومات، فهذا المشروع يحتاج إلى بنية أساسية من معدات وبرمجيات وشبكات اتصال حديثة، بالإضافة إلى ذلك فهي تحتاج إلى شبكات وطرق لنقل وتسليم السلع التي يتفق عليها والتي يتم إنجازها إلكترونيا، وتحتاج الأعمال الإلكترونية إلى اتفاقيات وسياسات دولية تنظم وتسمح بانسيابها عبر حدود الدول محققة مصالح جميع الأطراف.

أدى ظهور الأنترنت إلى إحداث تغييرا شاملا وجذريا على الأعمال الإلكترونية، كإحداث تعديل على شكل نظام إدارة هذه الأعمال، حيث تساعد تقنيات المعلومات والاتصالات على الإنجاز السريع للأعمال بشكل فعال عبر الأنترنت ويمكن تلخيص أثر المعلومات على الأعمال في النقاط التالية:

- تسهيل تعامل الأعمال والمواطنين مع الحكومة.
- تمكين الحكومة من تقديم الخدمات والمعلومات من خلال الأنترنت.
- إتاحة الفرصة للعاملين في مراكز الاتصالات والأجهزة الحكومية للاطلاع على المعلومات التي تمكنهم من التعامل مع المواطنين بكفاءة عالية.
- مساعدة الحكومة على أن تصبح مؤسسة معرفة وذلك بتحسين اتصالاتها بمراكز المعلومات وتنظيم المعلومات.
- تطوير الأدوات العليا عن طريق تنظيم كفاءات العاملين.
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتطوير الخدمات والمنتجات.
- الاستجابة لمختلف التكاليف والمتطلبات بسرعة أكبر وثمان أقل.
- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين، وانفتاح كبير على المحيط من خلال الاتصال الدائم بها.
- تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسات من خلال فاعليتها وسرعتها في تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات بدقة متناهية في تنظيمها.
- انتشار وتوسيع التجارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد أبو شنب وآخرون: الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي، جامعة اليرموك - الأردن، د.س.ن، ص22، 23.



فالأعمال الإلكترونية هي نمط جديد ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا للبعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه وأهمها الانتقال من:

- إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
  - الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
  - التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
  - الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.
  - القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المتركزة على المزيج تكنولوجيا زيون<sup>(1)</sup>.
- إن هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على المنظمات والإدارات ووظائفها:

**الأول:** يرى أن الأنترنت والثورة الرقمية تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطابت نظم الإدارة التقليدية وتأثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الإلكترونية).

**الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي لأعمال نفسها، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، نتيجة اعتمادها على الأعمال الإلكترونية<sup>(2)</sup>، حيث تساهم هذه الأخيرة في تطوير العمليات الإدارية بشكل كبير، وبما أن الأعمال الإلكترونية هي إحدى تجليات تكنولوجيا المعلومات، فإنها تسهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال العناصر التالية:

- الاعتماد على الأنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
- التحول من قاعدة البيانات ونظم المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل مثل إدارة سلسلة التوريد.

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات-، مرجع سابق، ص 235، 236.

<sup>2</sup>- محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص 248.

- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية.
  - التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات حيث كل فرد يمكن أن يصبح مسؤولاً من ذلك.
  - إرسال التقارير الفورية On line دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
  - التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
  - التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً<sup>(1)</sup>.
- تشير الأعمال الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الإجراءات التجارية، وقد قام فريق خبراء من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 2003 بتعريف إجراءات الأعمال الإلكترونية على أنها "الإجراءات التجارية سواء داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات التي تجري عبر شبكات بواسطة الحاسوب" ويمكن توضيح إجراءات الأعمال الإلكترونية كما يلي:
- أ. **الحفاظ على العملاء و اكتسابهم:** من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن وإدارة الحملات التسويقية والتخطيط والتنفيذ، قاعدة البيانات التسويقية، التسويق المباشر، التسويق عبر الهاتف، الكتالوجات الإلكترونية، تحليل نشاط الويب، الإعلان عبر شبكة الأنترنت، مراكز المكالمات الهاتفية، ترتيبات إعادة التصليح والصيانة والتعامل مع شكاوي العملاء.
  - ب. **التجارة الإلكترونية:** بيع أو شراء سلع أو خدمات تشمل الحصول على التقديرات، التبادل الإلكتروني للبيانات، التجارة النقالة أو عن طريق الهاتف النقال، تكامل نظم الطلب مع العملاء، الموردين، الفواتير المتكاملة والدفع من قبل العملاء، التكامل التام مع الأنظمة الخلفية، استخدام الشبكة الخارجية الإكسترانت، تأمين المعاملات، والدفع الآلي للموردين.
  - ج. **الوفاء بأوامر الشراء وتتبع الطلبيات:** مراقبة أوامر الشراء، مراقبة المنتج، تتبع الطلبيات، معالجة البيانات المرتبطة بتتبع تنفيذ أوامر الشراء، وأتممة القوة العاملة في المبيعات.
  - د. **السوقيات الواردة والصادرة ومراقبة المخزون:** إدارة سلسلة الإمدادات والإنتاج ومراقبة المخزون بما فيها الموارد الخام، السلع التامة الصنع، مراقبة التوزيع، إدارة المخزون، إدارة مخزون العملاء، النقل، التخزين الآلي، تدبير وإدارة النقل، إرسال السلع، التتبع، وتوفير الخدمات.
  - هـ. **الإدارة المالية والميزانية ومراقبة الحسابات:** تخطيط الموارد في المؤسسة والإدارة، التخطيط والتقييم المالي، الفواتير وأنظمة الدفع ونظم البرمجيات.

<sup>1</sup>- فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، مرجع سابق، ص 181.

و. إدارة الموارد البشرية: التوظيف الداخلي والخارجي، طلبات التوظيف عبر الأنترنت أتممة الأعمال الإدارية مثل تقارير الوقت، دفع الرواتب، نظم المعاشات التقاعدية، تسديد تكاليف السفر، تتبع ساعات العمل، زمن الإنتاج، التدريب والعمل عن بعد.

ز. إدارة المعرفة: منهجية تجميع ونشر المعلومات والمعرفة داخل مؤسسة الأعمال، نظام إدارة المحتوى، والتعلم الإلكتروني.

فمن خلال هذه الإجراءات يتبين أن الأعمال الإلكترونية هي توليفة من العمليات والنظم والوسائل والتقنيات الرقمية التي تتيح للمنظمات أن تدير علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية بما يضمن لها أفضل تكيف وتجاوب مع أي تغيير من المحتمل أن يحدث في بيئة الأعمال، وكذلك تسمح في زيادة قدرتها على تحليل الفرص والتهديدات المحتملة، وكيفية مواجهتها بالشكل الذي يقلل من تأثيرها على تنفيذ الأعمال<sup>(1)</sup>.

## 2- إطار بنية الأعمال الإلكترونية في ضوء تكنولوجيا المعلومات

تقوم وحدات الأعمال باستخدام شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات بتقديم خدمات وإتاحة فرص جديدة للأعمال، وتمثل الأعمال الإلكترونية مظلة متكاملة تغطي مجموعة من التطبيقات الإلكترونية المتنوعة والتميزة في مؤازرة سلاسل عمليات المنظمة، وتشمل عمليات الأعمال الإلكترونية العديد من الأنشطة المادية والبشرية التي تبدأ من التجارة إلى التمويل الإلكتروني والصحة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، لذا يعد إطار الأعمال الإلكترونية هو كيان يوفر الوظائف المرجوة لتحقيق التوافق وتبسيط المعلومات الإلكترونية التي يجب أن تتم داخل إطار الأعمال وتحقيق الميزات الأساسية كتتسيق البيانات القياسية والأمن المعلوماتي وإدارة المحتوى الإلكتروني، ويقدم فوائد مختلفة ولا يؤثر على الأهداف الأساسية للمنظمة وإنما يوفر وسائل جديدة لتحقيق أهداف عديدة منها: إرسال الأعمال الإلكترونية واعتماد رؤية استراتيجية للمنظمة اتجاها أصحاب المصلحة، ويساعد على تغيير الأولويات والأدوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل أكبر من شبكات المنظمة وأكثر مرونة، تحديد وتقييم المعايير والمبادرات الرئيسية ومكونات الأعمال الإلكترونية.

<sup>1</sup> - رشيد فراح وكريمة فرحي: متطلبات الأعمال الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع وضرورة التحسين، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 32، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015م، ص 155.

ويتضمن إطار الأعمال الإلكترونية بناء البنية التحتية للتقنية الجديدة الحالية التي تستخدم مراحل من البناء الرئيسي وركائز داعمة لها. ويمكن تحديد أربعة مراحل لتمييز إطار بنية الأعمال الإلكترونية كآلاتي:

**المرحلة الأولى: البنية التحتية المشتركة للخدمات الإلكترونية:** هنا يتم تركيز واضعي السياسات نحو الاستعداد بالمعلومات حول تمكين العوامل وتحديد العوائق أمام الأعمال الإلكترونية والجاهزية الإلكترونية ذات الصلة، والتي تشمل المؤشرات عما إذا كانت المنظمات في طريقها لاستخدام الأنترنت والكمبيوتر، وعما إذا كانت لديها الموقع المناسب لأعمال إلكترونية على نطاق واسع.

**المرحلة الثانية: الرسالة وتوزيع المعلومات:** يحتاج صناع السياسة إلى معلومات عن طبيعة وكثافة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية، من حيث حجم خدماتها وإعداد معاملاتها الإلكترونية وأنواع خدماتها التي تم طرحها على المنصات الإلكترونية.

**المرحلة الثالثة: محتوى الوسائط المتعددة ونشرها إلكترونياً على الشبكة:** يطور استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية التي تأخذ مراتب الصدارة ويتم التركيب على مستوى التكامل بين الأعمال الإلكترونية في وظائف الأعمال الأخرى.

**المرحلة الرابعة: البنية التحتية الأساسية للأعمال الإلكترونية:** يتم التأثير على تكنولوجيا المعلومات والأنترنت وعلى الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة وكذلك على اقتصادها والمؤشرات ذات الصلة<sup>(1)</sup>. ومن الركائز الداعمة لإطار الأعمال الإلكترونية نجد:

- السياسة العامة لمجال الأعمال الإلكترونية ونطاق خدماتها.
- معايير التقنية وبروتوكولات تبادل المعاملات المعيارية، ويجب أن تكون البروتوكولات مرنة وموثوقة وقابلة لمعالجة جميع المعاملات التي تقدمها، حيث أنها تجسد العلاقات بين الخدمات الأساسية والفرعية وأنواع المبادلات على المستوى المحلي والعالمي.

ويمكن تناول مستلزمات إطار البنية التحتية للأعمال الإلكترونية فيما يلي:

### أ. البنية التحتية المادية

تتمثل في التأسيس والتوصيلات الشبكية السلكية أو اللاسلكية والخلوية وتقنيات شبكات المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل المعلومات والخدمات الإلكترونية وغيرها مما

<sup>1</sup>- عمر أحمد أبو هاشم و آخرون: مرجع سابق، ص 141، 142.

يتضمن مجالات الأعمال الإلكترونية، وتتكون البيئة المادية للأعمال الإلكترونية من الأجهزة والملحقات التالية:

- **أجهزة الحاسوب:** تكون متصلة بشبكة الأنترنت بواسطة أجهزة رئيسية ويكون لكل كمبيوتر رئيسي عنوان يتم من خلاله إرسال واستقبال المعلومات.
- **المحور أو المودم:** وهو جهاز يقوم بتوصيل أجهزة الكمبيوتر لدى المستخدم عبر قنوات اتصال.
- **قنوات الاتصال:** وسائل اتصال تقوم بنقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر عبر الشبكة، ومن هذه الوسائل خطوط الهواتف وكابلات الألياف والبصرية وغيرها.

### ب. البنية التحتية المرنة للأعمال الإلكترونية

تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات والشبكات وبرمجيات النظم والتشغيل وبرمجيات التطبيقات التي تم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية<sup>(1)</sup>. وتتضمن هذه البنية الشبكات التي هي عبارة عن أجهزة موصولة بالكمبيوتر ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل: تشخيص المعارف عموماً وتنظيم المؤسسات الخدمية والتجارية العمومية والخاصة، فهي تستعمل لمعالجة المعلومات وتبادلها بصورة أسرع وأسهل وأرخص<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى هذه الشبكات فإنها تتضمن كذلك برمجيات للأعمال الإلكترونية، حيث يتم اختيار برمجياتها حسب مجالاتها فيما إذا كانت موجهة نحو الأعمال أو نحو العملاء والجمهور بشكل عام، وهناك أنواع للبرمجيات تدعم هذا النوع من الأعمال أهمها:

- **برمجيات إدارة الدليل المصور:** تقوم بمهام التفاعلية والمشاركة في الوقت الحقيقي بين المستخدم ومحتوى الأدلة المصورة الإلكترونية التي تتضمن بيانات مختلفة عن المنتج بطريقة تسهل الوصول إليها والتعامل معها، وتوفر هذه البرمجيات إمكانية تحديث البيانات والقدرة على تغييرها حسب الحاجة للتغيير.
- **برمجيات لتشكيل المنتجات أو الخدمات:** تمكن هذه البرمجيات المنظمات من مساعدة العملاء على تحديد المنتج أو الخدمات التي يحتاجونها وخصوصاً في مجال الأعمال مباشرة على الخط واستلام أي توصية خاصة بالخدمة أو المنتج.

ج. البنية التحتية للقوى البشرية والموارد البشرية: ساهمت الأعمال الإلكترونية في حدوث ثورة حقيقية

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص144.

<sup>2</sup>- فضيل ديلو: تاريخ وسائل الاتصال، ط3، دار أقطاب الفكر، د.ب.ن، 2007م، ص149.

في كيفية قيام الأفراد بأعمالهم وفي توفير وظائف وفرص العمل من نوع جديد تجمع بين المهارات والقدرات الإدارية والتقنية، إضافة مهارات وخبرات جديدة في الوظائف الإدارية والنفسية القائمة والمؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، سواء تلك المرتبطة بالبنية المادية أو البنية المرنة، بالإضافة إلى بنية تقنية الأنترنت التي تعد أهم الركائز الأساسية لبيئة الأعمال الإلكترونية، فقد أصبحت هناك وظائف لا يقوم بها إلا من يمتلك الخبرة والمعرفة في الجانبين الإداري والتقني والتي تتوافر فقط في تلك المنظمات التي تطبق النمط الإلكتروني في أعمالها وعملياتها<sup>(1)</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن تصور نجاح الأعمال الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم يتوافر عنصرين هما العنصر التقني والعنصر البشري.

### • العنصر التقني: يتكون من:

▪ **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطابعات وغير ذلك من الملحقات.

▪ **البرمجيات:** تتوزع إلى فئتين هما:

- **برامج إعادة النظام:** وهي نظام التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، وهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

- **برامج التطبيقات:** تشمل برامج التطبيقات العامة كقواعد البيانات، مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، بالإضافة إلى برامج التطبيقات الخاصة كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط المؤسسة، برامج إدارة المشروعات<sup>(2)</sup>.

• **الشبكات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترانت.

- **الأنترنت:** هي اختصار للشبكات العالمية، وهي عبارة عن ملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها البعض عبر الأقمار الصناعية أو خطوط الهاتف أو الكابلات.

<sup>1</sup>- عمر أحمد أبو هاشم و آخرون: مرجع سابق، ص144.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص25،23.

- الأنترنات: أكثر الأساليب استخداما للإدارة الداخلية للمنظمة، فهي الشبكة المحلية الخاصة بالشركة مع استخدام تقنية الأنترنات ومؤمنة ببرامج تأمين كما يتم تخزين المعلومات الخاصة بالمنظمة فقط في الأنترنات وربما تحتوي على معلومات شديدة الأهمية والحساسية بالنسبة للشركة.
- الإكسترنات: امتداد للأنترنات، تستخدم البروتوكول الخاص بالأنترنات للاتصال بالأنترنات في أي موقع، ويتم الاتصال بالإكسترنات عبر الأنترنات التي لا تضمن إلا القليل الخصوصية والنقل الآمن<sup>(1)</sup>.

• **العنصر البشري:** يجب أن يكون الكادر البشري:

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على كل جديد حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستقلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئته.
- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومتعود على البحث عن المعلومات من خلال ما هو متاح، وقادر على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم. ويعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يحتلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة<sup>(2)</sup>.

**3- أهمية استخدام تقنية نظم المعلومات في المنظمات**

يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها أسلوب رسمي يستخدم لتوفير المعلومات الدقيقة والموثوقة للإدارة واللازمة لتسهيل عمليات اتخاذ القرارات والتي تمكن المديرين من القيام بوظائف إدارية، وهذه الوظائف تعكس الأنشطة المختلفة التي يتم القيام بها على المستويات المختلفة في الهرم الإداري<sup>(3)</sup>. فهي مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة<sup>(4)</sup>.

فنظم المعلومات من المنظور الإداري هي أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، بل تعتبر حلا تنظيميا إداريا مبنيا على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المعروضة

<sup>1</sup>- خضر مصباح الطيطي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص24.

<sup>3</sup>- إدريس ثابت عبد الرحمان: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، المنوفية - مصر، 2005م، ص201.

<sup>4</sup>- سلطان صالح فهد: مرجع سابق، ص11.

من البيئة، فهي تقدم حلولاً رئيسية للتحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة وهنا يجب على المديرين فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل، هذه التكنولوجيا تعتبر إحدى الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير، وهي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة فهي الإدارة التي يمكن بواسطتها خلق رقابة على الأنشطة المختلفة للتنظيم<sup>(1)</sup>.

تعد نظم المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة، وأن عدم وجودها يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الصحية، وتكمن أهميتها بما يأتي:

– تعمل على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة أو أعمالها أو منتجاتها، أسواقها، لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المنظمة.

– تدفع بالمنظمة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية<sup>(2)</sup>.

– تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقييم أفكار وأعمال مبدعة تسهم في الاقتصاد وفي التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها، وسرعة الثبات والدقة والموثوقية والتي تنعكس على كفاءة الأداء<sup>(3)</sup>.

– مكنت المنظمات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفره من شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها.

– ساهمت في التقليل من حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.

– تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.

ومن هنا فإن تقنية المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات وتقليص عدد المستويات الإدارية، فضلاً عن تبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية، وهذا ما ساعد على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال، مثل مدخل إعادة هندسة الأعمال الإدارية<sup>(4)</sup>، الذي لعبت تكنولوجيا

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الله القاسم: مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> - أزهار أبو غنيم ونعمة عبد الزهرة: المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية- مصر، 2007م، ص 97.

<sup>3</sup> - عماد الصباغ عبد الوهاب: علم المعلومات، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002م، ص 182.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 1998م، ص 183.



المعلومات دورا بارزا فيها من خلال المساعدة في وضع الفرضيات وتقبل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد، والمساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة التقليدية والقديمة، والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات متراكمة ذات معنى وتقاسم قواعد البيانات وجعل المعلومات متاحة في كثير من الأماكن، كما تسمح للشخص الغير مختص بأداء المهام المتخصصة و تنتج شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنظمات، فضلا عن كونها مركزية ولا مركزية في نفس الوقت، فهي أداة من أدوات دعم القرارات بحيث يصبح اتخاذ القرار جزءا مهما من مهام جميع العاملين، مما تسمح بالتخطيط والمراجعة عن بعد<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على توفير معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات والتسجيل في الدورة ومواعيدها وتقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف، وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالأداء أو بالقيادة أو الذخيرة وغيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو، واستخدام برامج المساعدة الألية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات<sup>(2)</sup>. فهي تؤثر في جميع المستويات الإدارية وفي جميع مواقع العمل المختلفة في منظمات الأعمال، نظرا لسرعة تطورها ونموها والتسارع المذهل واللحظي الكبير مع مجيء الألفية الجديدة، حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمة هو كيفية العمل على توظيف واستخدام الكفاءة والفاعلية من أجل المنافسة والبقاء في البيئة الجديدة التي أملتها العولمة ومستلزماتها، فانتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم استخدام نظم المعلومات الإدارية<sup>(3)</sup>.

#### 4. مساهمة تقنية المعلومات في تطبيق الهندسة الإدارية

إن للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم الحالي تأثيرا بالغا على المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، الأمر الذي يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تكون مسؤولة على مواكبة هذا التقدم والتغيير السريع والتكيف معه، وأن تعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة ولاسيما أن العصر

<sup>1</sup> - محمد سعيد: الهندرة - هندسة العمليات الإدارية -، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 51، 52.

<sup>2</sup> - إبراهيم ميروك السعيد: مرجع سابق، ص 256، 257.

<sup>3</sup> - عبد الناصر أحمد حردان وآخرون: نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات والعلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية -، المجلد 31، العدد 1، الأردن، 2009م، ص 75، 76.

الحالي هو عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات لذا فإننا نجد أن الهندسة الإدارية تلعب دورا حيويا في تقرير الإنتاجية والكفاءة.

لابد الإشارة هنا أن تقنية المعلومات الحديثة لها دور هام في تطبيق الهندسة الإدارية على اعتبار أنها تقدم الكثير من الإمكانيات من حيث إجراء الاتصالات وإمكانية الربط الشبكي وتخزين حجم كبير من المعلومات وإمكانية استعادة هذه المعلومات بشكل فوري وبصورة دائمة، بالإضافة إلى ذلك السرعة والدقة في إعادة تشكيل العمليات الإدارية<sup>(1)</sup>. فهي مجموعة النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستحدثة للبحوث أو الدراسات المبتكرة في مجالات الإنتاج والخدمات، كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة التي تمثل مجموعات الوسائل والأساليب الفنية التي يستعملها الفرد في مختلف نواحي حياته العلمية<sup>(2)</sup>. فهي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطور أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية التنظيمية والاجتماعية وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة<sup>(3)</sup>.

إن تقنية المعلومات تعتبر جزءا من الهندسة الإدارية، وحتى يتم إدراك القدرات التي تتطلبها هذه التقنيات الحديثة، فإنه لا بد من أن تستخدم المنظمات نمط معين من التفكير، لاسيما أن الواقع يشير إلى أن معظم المديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي، أي الكشف عن طبيعة المشكلات أولا ثم البحث عن الحلول المناسبة، إلا أنه عندما يتم استخدام تقنية المعلومات، فإنه لا بد من أن يتم تبني التفكير الاستقرائي، أي تصور الحلول الإيجابية أولا ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول. والخطأ الجوهري الذي ترتكبه معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها هو النظر إلى تقنية المعلومات من منظار العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة عن هذا السؤال، كيف يمكن استخدام التقنيات الحديثة في مجال تطوير وتحسين ما لم يمكن القيام به من قبل؟<sup>(4)</sup>. وعند تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات، فإن تقنية المعلومات تلعب دورا هاما في إمكانية استخدامها في إنجاز المهام، كتوفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الداخلية التي توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات، كما أنها

1- سوسن جابر عباس: مرجع سابق، ص 77.

2- حسن رضا النجار: تكنولوجيا الاتصال - المفهوم والتطور -، الجامعة المستنصرية - العراق، د.س.ن، ص 294.

3- محمد الزعبي: التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1983م، ص 20.

4- هامر مايكل وشامبي: مرجع سابق، ص 109.

تساعد في الحصول على بيانات دقيقة، الأمر الذي يسهم في انسياب وتناغم الأداء وسرعة في اتخاذ القرارات وعدم تضاربها وتخفيض حجم الجهاز الإداري، والتكامل والترابط بين أجزاء العمل وغيرها<sup>(1)</sup>.

وتبرز أهميتها في إعادة الهندسة من خلال تحليل وتصميم برامج وعمليات إعادة الهندسة والرسوم والبرمجيات وأدوات الحالة وبرامج الجدولة وخرائط العملية وقواعد البيانات التي تتابع رضا العملاء وشكواهم، كما يسهل البريد الإلكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية<sup>(2)</sup>.

وتعد عملية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات من المكونات الأساسية المهمة التي تشكل البنية الهيكلية المناسبة، إذ يتطلب ذلك خلق تصور شامل عن العمليات التنظيمية، وكذلك ضمان تحقيق توافق وانسجام بين تخطيط عملية إعادة هندسة الأعمال وبين التخطيط الكلي للمنظمة، وذلك لإعطاء الأسبقية لجهود إعادة هندسة العمليات والأعمال مع تطوير نموذج متكامل للأعمال<sup>(3)</sup>.

واعتمادا على ما تقدم فإنه عندما تدخل جهود عملية إعادة هندسة الأعمال حيز التطبيق الفعلي، فمن الضروري توظيف البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي يجري ترسيخها لدعم مبادرات إعادة هندسة العمليات الإدارية، فالبنية التحتية وقدرات المعلومات والاتصالات هي المكون الأساسي للتكنولوجيا، وهي مشتركة بين جميع الأقسام في المنظمة وفرق العمل التي يجب أن تدرك التوليفة المناسبة لها والتي تخدم إعادة هندسة الأعمال، ومن جانب آخر فالمهم أن يكون لدينا فهم واضح لطبيعة المنظمات وذلك لتطوير وتنفيذ أنظمة معلومات ناجحة، فضلا عن تقليص المخاطر المرتبطة باستخدام تقنية المعلومات، إذ تصف أغلب الدراسات المنظمات على أنها أشكالا اجتماعية ناشئة من ارتباط الأحاسيس، الأمر الذي يترتب عليه السماح لمجاميع مختلفة بالانتماء إلى المنظمة والبيئة، وتؤكد إحدى الدراسات بأن المنظمات مؤلفة من أجزاء غير رسمية وأخرى رسمية وثالثة تكنولوجية وتكون في حالة تفاعل مستمر<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - سوسن جابر عباس: مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> - شيماء محمد صالح الهاشمي: دور تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الموصل - العراق، 2003م، ص 60.

<sup>3</sup> - محمد الكساسبة: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات -، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية - الأردن، 2004م، ص 21.

<sup>4</sup> - شيماء محمد صالح الهاشمي: مرجع سابق، ص 60.

ومن جهة أخرى هناك من يؤكد أن البنية التحتية الأساسية لتقنية المعلومات تمثل تركيبة من البيانات المعلوماتية التفصيلية، وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذلك تكنولوجيا الحاسب الآلي، والتي تجتمع كلها لتسهيل تنفيذ برامج إعادة هندسة الأعمال، علما بأنه ليس من الضروري امتلاك تقنية المعلومات الجديدة لإعادة الهندسة، بل قد يتم تعديل العمليات وإصلاحها وعندما تسير هذه المعلومات بشكل صحيح ومنتظم، فإن تقنية المعلومات الحالية تكون عندئذ مناسبة، وعليه فعند استخدام تقنية المعلومات في المنظمات تظهر الحاجة إلى ضرورة تحقيق الموازنة بين مختلف العناصر، والفشل في تحقيق هذا يؤدي إلى الاضطراب والدخول في مخاطر غير ضرورية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: ديناميكية الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة

#### 1. التحولات الوظيفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

عند تطبيق الهندسة الإدارية فإن تغيرات أساسية تحدث في معظم أجزاء مجالات العمل، ولعلنا نشير هنا إلى بعض هذه التغيرات وهي:

#### أ. تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات

عندما تقدم الشركات على الهندرة، فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه آدم سميث وهنري فايول إلى أقسام صغيرة في الماضي، فمثلا فرق العمليات هي عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة، تبدو أسلوبا منطقيا لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعليا، ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية، وإنما تمثل بديلا لتنظيم الإدارات القديمة.

#### ب. تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة

يكشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، علاوة على اشتراكهم في إنجاز العمل بأكمله وليس جزء منه فقط، وأن كل فرد منهم أو عضو يكون ملما بالخطوات الأساسية لكل عملية ويشارك في تنفيذها، فالعمل المركب يؤدي إلى تغيير جوهري ملموس، بحيث يتم التخلص من الأعمال الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة أساسية للعمل والقضاء على الحواجز التنظيمية الإدارية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup>- علي الحمادي: مرجع سابق، ص149، 150.

ج. تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل

في السابق كانت المؤسسات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما المؤسسات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج إلى هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات، وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، حيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذها والأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة، حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

د. تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم

إذا كانت الوظائف في ظل هندسة العمليات لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة، وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين في هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كافي من التعلم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب. ففي السابق كانت المؤسسات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم أو التعليم أو تعيين المتعلمين<sup>(1)</sup>.

هـ. تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة

بعد تطبيق الهندسة الإدارية يتم التمييز وبوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يعتمد الترتي إلى قدرات الموظف لا على أدائه، إذ أن الترتقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

و. تحول القيم من خدماتية إلى إنتاجية:

يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، حيث يستدعي أن تتحول مفاهيم الموظفين في العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم.

ز. يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين

بينما كان الرؤساء التقليديون يقومون بتصميم وتوزيع العمل، فإن فرق العمليات تقوم بذلك بنفسها، وبالتالي يتحول دور هؤلاء الرؤساء في عمليات الهندرة من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 151، 152.

ومساندين، وكذلك كأشخاص مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات بأنفسهم.

### ح. يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين

في تطبيق الهندرة يتعين أن يتحول الرؤساء التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً، وفي إطار هذا التحول يتولى المديرون التنفيذيون مسؤولية أداء العمليات، لكنهم لا يملكون أي رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها، والذين يعملون بقدر كافي من المسؤولية وتحت توجيه مديرهم بعد تصنيفهم الجديد كمديرين وموجهين.

### • يتحول التركيز من معايير الأداء والمكافأة ومن الأنشطة إلى النتائج

تعتبر طريقة تعويض الموظفين في المؤسسات التقليدية عملاً يسيراً مباشراً نسبياً، حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل، وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة، فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها، والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات المعاد هندستها تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة، أيضاً تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر في بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول الحوافز والمكافأة، فمثلاً أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، لذا فإن الرواتب الأساسية في المؤسسات التي تتبنى الهندرة تكون ثابتة نسبياً بعد التسويات المقابلة للتضخم، تتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات والمكافأة التقديرية وليس زيادة الرواتب، وكذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الأخرى التي لا تتطابق مع بيئة المعلومات، مثل التعويض على أساس الرتبة، أو الوظيفة أو الأقدمية، والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل وزيادة الرواتب بانتهاء السنة، والتعويض على أساس التدرج الوظيفي. وبالنسبة للمؤسسات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والأداء تشكل القواعد الأساسية للتعويض<sup>(1)</sup>.

وقد قسم **حسن عبد العظيم** الفوائد المترتبة على تطبيق الهندسة الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية

هي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 153، 154.

- جوانب فنية تتعلق بالعمليات التي تؤديها المؤسسة: منها إتمام عمليات متكاملة وليست جزئيات صغيرة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل وتقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسة.
  - استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية للمؤسسة تختص بطرق وأساليب العمل والهيكل التنظيمي المتبع فيها: ومنها تقليل درجة المركزية وتخفيض الإجراءات وتوسيع صلاحيات العاملين وتحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات وسرعة التنسيق بين الأنشطة.
  - الجوانب السلوكية التي تتعلق بالعاملين (مديرين عاملين): ومنها رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجات إثبات الذات لديهم، شعور الفرد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرته على أعمال معينة والإقبال على المساهمة بالعمل من خلال طرح أفكار جديدة، وإحساس العاملون بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسات التي يعملون بها وزيادة التنافس فيما بينهم لبلوغ الأهداف واستمرار تطورهم.
  - بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية التي تجمع بين العاملين في المؤسسة التي تقوم على مبادئ وقيم معينة: منها تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق المسؤولية ونشر روح الفريق والعمل الجماعي، مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين ونشر روح التحدي والرغبة والتفوق، ترسيخ قيم واتجاهات العمل الإيجابية وتفاعل مهارات الرؤساء مع المرؤوسين<sup>(1)</sup>.
- ومن هنا فالهندسة الإدارية تسعى إلى رفع مستوى المؤسسات من خلال استخدام تقنية المعلومات المتطورة والتي تعتبر المحور الأساسي في الهندسة الإدارية، ولا بد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب الحضاري الحديث يركز على مفهوم العملية الإدارية والتي يقصد بها مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء مفيد ذو قيمة<sup>(2)</sup>.
- ومن أجل تحقيق هذه الفوائد لا بد من توافر استراتيجيات تمكن إدارة المؤسسات من الاستعانة بها عند تطبيق الهندسة الإدارية المتمثلة في تحسين نظم المعلومات وتعزيز وتقوية إدارة التغيير والتطوير وربط المكافأة بالسلوك الجيد وتحسين الاتصال بين الأفراد العاملين، وإيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار العاملين وإحداث وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة، مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> - سوسن جابر عباس، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية الصفية المتميزة، مرجع سابق، ص 444.

## 2. انعكاسات الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن الأعمال الإلكترونية هي أهم تجليات تكنولوجيا المعلومات التي تتكون عموماً من جزأين رئيسيين تستخدم في إعادة الهندسة، الأول يتمثل في البنى التحتية التي تتكون من شبكة الحاسبات بأنواعها والهواتف الذكية المساعدة في الاتصالات والتي تتميز بالكلفة المنخفضة وسهولة استخدامها وسهولة ربطها في شبكة الحاسبات الآلية، والثاني هو الأنظمة التخصصية المساندة إلى جانب أجهزة معالجة المعلومات<sup>(1)</sup>.

وهذا يشير إلى حدوث تغيير في طبيعة الأعمال وطبيعة بيئة العمل، ففي إعادة الهندسة تتحول الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية وبالتالي تتحول بيئة العمل التقليدية إلى بيئة إلكترونية. وتشير بيئة العمل الإلكترونية تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تزايد التعامل باستخدام التقنية الرقمية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى تشكل بيئة العمل الإلكتروني ووضوح معالمها في مختلف مناحي الحياة الإنسانية<sup>(2)</sup>، وهي بالتالي أحد أهم إفرازات الثورة الرقمية التي تعود إلى عصر المعرفة بسبب القوة التحويلية التي تملكها التقنية التي لها تأثير عميق في الكيفية التي يعمل ويتعامل ويتواصل الناس فيها.

إن القاسم المشترك في بيئة العمل الإلكتروني هو توفير المعرفة ونقلها وإتاحتها بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وتحسين مستوى أداء المنظمات ورفع كفاءتها وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف المرغوبة والمطلوبة<sup>(3)</sup>، فبيئة العمل الإلكتروني تعني تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية أي الإجراءات الطويلة والمعقدة التي تستخدم الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية وثقة متناهية، أو هي استخدام الحاسب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع مكثف.

ويرى البعض أن بيئة العمل الإلكتروني مرادف لمصطلح الحكومة الإلكترونية<sup>(4)</sup>، والتي تعرف بأنها عملية تحويل وتغيير العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم

<sup>1</sup> - سبنسر ليل: هندسة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العالمية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 2000م، ص18.

<sup>2</sup> - حسن الشيخ: الحكومة العربية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر، 2008م، ص45.

<sup>3</sup> - فريد النجار: التجارة والأعمال الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 15، العدد 4، الرياض - السعودية، د.س.ن، ص263، 264.

<sup>4</sup> - مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص118.



الأفضل للمواطنين وتمكنهم للوصول إلى المعلومات<sup>(1)</sup>، فهي التحول في أساليب العمل وعلاقته سواء داخل المنظمات الحكومية أو في تعاملاتها بعضها مع البعض الآخر أو مع منظمات وأفراد خارجها<sup>(2)</sup>.  
بيئة العمل الإلكتروني تتكون من مجموعة من العناصر تتمثل في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) وهو العنصر الفعال التشغيلي في البيئة الإلكترونية وأساليب العمل والتقنية المتوفرة والعنصر البشري والتنظيم الإداري والتشريعات. فالعمل الإلكتروني يصنف بأنه أي شكل من المعاملات التي يمكن أن تتم إلكترونياً بين الأفراد داخل المنظمة أو خارجها أو بين المنظمات باستخدام الحاسب الآلي ووسائله المتعددة، التي تتيح ربط أقسام بيئة العمل فيما بينها من جهة، وربط بيئة العمل والأطراف المستفيدة والمتعاملة معها من جهة أخرى، أو هو مدخل متكامل مرن لتوزيع قيمة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة مرنة باستخدام تكنولوجيا الإنترنت<sup>(3)</sup>.

تتطلب إقامة بيئة عمل إلكتروني مجموعة من العناصر التي تتضافر جميعها لتشكيل المناخ المناسب لإقامة هذه البيئة وتعتمد على جهود المنظمة لتوفير ما يلي:

– البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية الكفؤة.

– درجة من المكننة أو الأتمتة واستخدام الحاسوب.

– العنصر البشري الكفاء (الموارد البشرية)

– الموارد المالية.

– سياسة التعامل مع المعلومات.

– إعادة هندسة العمليات<sup>(4)</sup>.

ومن هنا فالأعمال الإلكترونية هي تركيبة شبكية إلكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية تتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع تطبيق الأعمال بشكل كفؤ وفعال، بمعنى هي استخدام تقنيات العمل بالإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية، وتركز الأعمال الإلكترونية على عملية تحريك المعلومات إلكترونياً بين المجالات الوظيفية للمنظمة وعملياتها الموجهة للبيئة الخارجية من أجل تنظيم المنافع الناتجة عن استخدام تكنولوجيا

<sup>1</sup> - محمود أبو بكر الهوش: الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة - مصر، 2009م، ص27.

<sup>2</sup> - مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص118.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص20.

<sup>4</sup> - عباس بدران: الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - لبنان، 2003م،

المعلومات (النظم والأدوات) وتوزيع هذه المنافع لتشمل جميع المتعاملين فيها ومعها، وطبقا لهذا المفهوم يتركز العمل الإلكتروني على استثمارات قدرات التقنية في تحقيق أهداف محددة في ظل مستوى من السرية والأمن المعلوماتي، بما يساهم في رفع وتيرة التبادل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها بحيث تمكن توجيه تأثير هذا التبادل بما يخدم جميع الأطراف. فمنظمة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات أو الحكومة الإلكترونية، أي الوظائف والخدمات التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية للجمهور العام بهدف تقديم الخدمة والمنفعة العامة<sup>(1)</sup>.

ويساهم الانتشار الواسع والمستمر للأعمال الإلكترونية للعديد من المؤسسات في تبني أسلوب إعادة الهندسة، من أجل مواكبة التغير الحاصل في بيئتها باعتبارها أحد العوامل الداعمة في تطبيق إعادة الهندسة، حيث تؤثر الأعمال الإلكترونية بشكل مباشر في مراحل إعادة الهندسة كالاتي:

### أ. مرحلة الإعداد: و تتمثل في :

- القدرة على التنبؤ بوجود مشكلة في التنظيم من خلال تفعيل علم المعلومات واليقظة التكنولوجية.
- تشكيل فريق إعادة الهندسة بالمواصفات المطلوبة بالاعتماد على نظم تحليل العمل.
- توفير احتياجات التعليم الذاتي والمستمر من الاختبارات بواسطة النظم الآلية.

### ب. مرحلة التحديد: تتحدد في:

- توظيف المعلومات من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشكل الذي يحقق الإبداع في العمل مما يسهل من تحسين أدا العاملين للأعمال الجديدة.
- المساعدة في تحليل العمليات الجديدة فضلا عن تشخيص أنواع البرمجيات المستخدمة لإنجاز العمليات.
- إعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية.
- المساعدة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

### ج. مرحلة التصور: و تظهر تجلياتها في :

- المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها من خلال النظم الخبيرة.
- المساعدة في تحديد رؤية تقضي بالقيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل.
- التخلص من الأنماط الجديدة والقديمة وإنجاز الأعمال بسرعة ومرونة شفافية.

<sup>1</sup>- رضوان رأفت: الحكومة الإلكترونية - سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة- ، العدد5، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة - مصر، 2005م، ص31،32.

د. مرحلة الحل: وتصل فيها إلى:

- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الإلكترونية وقواعد البيانات.
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- الاستفادة من المركزية واللامركزية في ذات الوقت.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب وقدرة العاملين.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
- الاعتماد على الأنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
- التركيز على إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- إعطاء الفرصة للعاملين للعمل بتقارب أكبر والاتصال مع بعضهم البعض على الرغم من تباعدهم مكانياً.

هـ. مرحلة التحول: و تتمثل سلسلة التحول في :

- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل.
  - التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات حتى يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرارات.
  - التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية والفعلية.
  - التحول من مرافعة الخطط دورياً إلى مرافعة الخطط تلقائياً.
  - تقييم التدريب الفعلي عن طريق الحاسوب في محطة العمل الخاصة بالعامل وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز وغيرها<sup>(1)</sup>.
- وتستخدم الأعمال الإلكترونية في عمليات إعادة الهندسة في المنظمات من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات والتي تتمثل في:

- **برمجيات تدفق العمل:** تساعد في تحليل العمل من وظيفة لأخرى وهي مصدر أساسي لأتممة الأعمال من خلال وضع ضوابط للأدوات المختلفة فضلاً عن توفير البرامج الداعمة لذلك.

<sup>1</sup> - مرام إسماعيل الآغا: مرجع سابق، ص 64، 67.

- **تحليل العمل:** يتمثل تحليل العمل في تحديد الأنشطة المكونة للمهام والمكونة للوظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، حيث يتم توفير البيانات والمعلومات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من خلال بعض النماذج منها تحليل المخاطر وأساليب التنبؤ<sup>(1)</sup>.
- **نظام تخطيط موارد المؤسسة:** يعرف على أنه نظام إداري وبرمجي يستعمل قوة الحاسوب لدعم أنشطة المنظمة جميعا والسيطرة عليها من خلال قاعدة بيانات موحدة بالاعتماد على مجموعة متكاملة من النماذج، التي تعمل بانسجام مع نظم معلومات المؤسسة لخدمة مستوياتها الإدارية جميعها<sup>(2)</sup>.
- **قواعد البيانات المشتركة:** تعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل في نفس الوقت وفي كل الأماكن المطلوبة عكس ما كان عليه سابقا بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر إلا في مكان واحد.
- **أنظمة دعم القرارات:** هي تلك النظم المبنية على الحاسبات الآلية والتي تزود مستخدميها بمعلومات موجهة للتعامل مع المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة وعملية اتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك<sup>(3)</sup>.
- **النظم الخبيرة:** تتمثل في قيام الخبراء في مجال معين بتصميم نظم معلوماتية تغذى بما لديهم من معارف علمية متخصصة، يتم تخزينها ويمكن أن يسترجعها المستخدمون للحصول على النصائح التي يتطلبونها، حيث مكنت الأشخاص العاديين من القدرة على أداء أعمال متخصصة من اختصاص الخبراء في العادة وهذه النظم تساعد الأفراد في أداء أعمالهم وبشكل تخصصي.
- **نظم الاتصال والشبكات:** التي سمحت بإمكانية المزج بين المركزية واللامركزية حيث تعمل على نقل المعلومات بين جميع أطراف العمل كما تدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا دون الحاجة إلى تواجدهم في نفس موقع إيجاد مقر ثابت<sup>(4)</sup>.

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007م، ص113.

2- أحمد أكرم الرضا الطويل: نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م، ص18.

3- شيماء محمد صالح الهاشمي: مرجع سابق، ص63.

4- محمود مصطفى القصيمي: تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات -مدخل تكاملي- بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية- الأردن 2009م، ص44.

الجدول رقم (08): يوضح تدخل الأعمال الإلكترونية في عمليات الهندرة

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد الجديدة
تظهر المعلومات في مكان واحد وفي آن واحد	قواعد البيانات والبريد الإلكتروني	تظهر المعلومات في جميع الأماكن وبشكل متزامن
الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد.	الأنظمة الخبيرة	يستطيع الكل تنفيذ الأعمال المعقدة
يمكن أن يكون العمل مركزي أو غير مركزي.	الاتصالات عن بعد والشبكات	ممكن أن يكون العمل مركزيا أو غير مركزي في نفس الوقت
يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات.	أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.	اتخاذ القرار هو جزء كل وظيفة
يحتاج العاملون إلى مكاتب من أجل تخزين ومعالجة وإرسال المعلومات.	الحواسيب المحمولة والبريد الإلكتروني	يمكن للعاملين أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه
إنتاج السلع والخدمات يحتاج إلى زمن طويل.	برامج التصميم والتصنيع بالحاسوب	إنتاج السلع والخدمات الجديدة يتم في وقت قصير
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات	الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

المصدر: سليمان وعبد اللطيف بلعور: إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة - الجزائر، يومي 8 - 9 مارس 2005م، ص 497.

3. دور مخرجات الأعمال الإلكترونية في عمليات الهندرة

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات كان واحدا من أهم الأسباب التي دعت المنظمات إلى إعادة الهندسة وإلى الاستثمار في الأعمال الإلكترونية كعنصر يمكّن المنظمة من إجراء تحسينات فائقة في أداء عملياتها الإنتاجية والإدارية وتقليل التكلفة وتقليل المخاطر والعوائد وصنع القرارات، وليس كعنصر بديل عنها، ذلك جعل تكنولوجيا المعلومات من أكثر المواضيع التي تخضع لتقييم من أجل تحديد الاستثمارات

الرئيسية في الأعمال الإلكترونية التي تدعم إعادة الهندسة انطلاقاً من المعلومات المطلوبة والتكنولوجيا والعمليات باعتبارها عناصر متكاملة ومعتمدة على بعضها في المنظمة<sup>(1)</sup>.

إن الأعمال الإلكترونية هي قوة رئيسية لتسريع وتمكين التغيير والإصلاح الإداري والتنظيمي والاقتصادي وهي متوفرة بسهولة الآن للمنظمات أكثر من أي وقت مضى، فهي أحد أهم عوامل وعناصر التنافسية والنجاح في بيئة العمل المعاصرة، فالحصول على الأعمال الإلكترونية لا يعني أنها بديل عن إعادة الهندسة وإن إعادة الهندسة ليست هي الطريقة المثلى لإضافة الأعمال الإلكترونية لأداء العمل بطريقة ميكانيكية، بل تستخدم لخلق وتوليد عمليات وأساليب وأنماط عمل جديدة من خلال ما تقدمه من إمكانيات ظاهرة وإمكانيات كامنة تظهر نتيجة لفهم وتصور التطبيقات الممكنة للأعمال الإلكترونية التي تتيح التفكير الاستراتيجي الذي يتصور ويضع الحلول الإيجابية التي يجب استخدامها بشكل ابتكاري مبدع. ومن خلال هذه المنطلقات لعبت الأعمال الإلكترونية دوراً تاريخياً هاماً في مفهوم إعادة الهندسة، وإضافة إلى هذا الدور التاريخي فهي تلعب دوراً أساسياً في إعادة الهندسة، كونها الجزء الأساسي المساند في جهود إعادة هندسة الأعمال أو المنظمات الذي لا بد من تحديد فهمنا له، وأن مكنة العمل تبدأ بوصف العمل المفضل ومن ثم تطوير هذه الأعمال له، في حين أنه في إعادة الهندسة الحالة معكوسة حيث يتم تكييف العمل وإعادة تصميمه بالكامل لكي نستغل إمكانيات الأعمال الإلكترونية<sup>(2)</sup>.

هذا المفهوم يجعل إعادة الهندسة مختلفاً عن مفهوم المكنة ويجعلها تركز على الابتكار والتجديد والاستفادة من أحدث القدرات التقنية في تحقيق أهداف جديدة، وهذا يمثل الجزء الأصعب منها لأنه يتطلب إدراك قدرات غير مألوفة للتقنية الجديدة أو المستحدثة بدلاً من الوسائل والأساليب التقنية المعروفة، بمعنى أننا يجب أن نفكر في كيفية الاستفادة من التقنية في إنجاز أعمال كانت خارج نطاق الممكن في تفكيرنا، بدلاً من أن نفكر في كيفية الاستفادة من التقنية في إنجاز أعمال كانت خارج نطاق

ففي مجال الأعمال تعتبر احتياجات وتوقعات العملاء وفقاً لتصورهم وإدراكهم من الممكنات، بينما الأعمال الإلكترونية تقدم أفكاراً، أو حلولاً خارج تصورات وتوقعات العملاء، لذا فإن القيمة الحقيقية للأعمال الإلكترونية تكمن في تمكين المنظمات لتغيير قواعد وأساليب العمل واستحداث قواعد وأساليب جديدة تساعد على إعادة هندسة العمل، ولكي تحقق هذا التمكين تحتاج المنظمة أو العاملين فيها إلى

<sup>1</sup> - عبد الله علي وفتحى محمد: إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، مصر، 2006م، ص 296.

<sup>2</sup> - هامر مايكل وستيفن ستانين: مرجع سابق، ص 220.

التفكير الاستراتيجي في الأساليب والقدرات التكنولوجية للأعمال الإلكترونية بمعنى اكتشاف وتحديد الأساليب والقواعد التي تعيد طرق العمل القديمة، وهذا هو جوهر نتيجة الأعمال الإلكترونية في هندسة العمل<sup>(1)</sup>،

وفيما يلي بعض الأمثلة العملية لتوضيح كيفية تجسيد التفكير الاستراتيجي لاستخدام الأعمال الإلكترونية في أساليب العمل.

– شركة تعتقد أن مشكلاتها تتمثل في طريقة إجراءات فواتير الموردين بصورة أسرع وبعده أقل من الموظفين، إلا أنها من خلال استخدام قدرات الأعمال الإلكترونية توصلت إلى حد أدى إلى الاستغناء عن استخدام الفواتير.

– كان مخترع الراديو يتصور تلغراف لاسلكي لإرسال الإشارات من تغطية إلى أخرى ولم يدرك إمكانياته كوسيلة.

– طرح فكرة دمج الهاتف مع الحاسوب في جهاز واحد للمساعدة ولتوفير مساحات المكاتب وتقليل التكاليف، إلا أن هذا الدمج لم يكن من إنجاز أعمال لم يمكن بالإمكان إنجازها سابقا وبقي الدمج مجرد تحسين صغير<sup>(2)</sup>.

مما تقدم يتضح أن الأعمال الإلكترونية التي تتطور باستمرار سوف تؤدي إلى تغيير المزيد من القواعد التي تحكم أساليب العمل، وما دامت الأعمال الإلكترونية تتطور فإن أساليب العمل والمعلومات تتطور ولكي نتمكن من الاستفادة من هذه الأعمال نحتاج إلى تحقيق التفوق التكنولوجي أي امتلاك التكنولوجيا وتعلم كيفية تطبيقها في تطوير نظم المعلومات والعمل على توفير الكوادر المتميزة بالفعل المبدعة، للكشف عن القدرات الكامنة في كل تقنية جديدة التي قد يبدو من الوهلة الأولى ليس لها أهمية أو فائدة في مجال العمل، واعتبار التقنيات التكنولوجية من الكفاءات الجوهرية لتحقيق النجاح.

لقد اكتشف البعض في بدايات ظهور مفهوم إعادة الهندسة هذا الدور الذي تلعبه الأعمال الإلكترونية باعتبارها عنصرا رئيسيا لأشكال جديدة من العمل والتعاون داخل المنظمة وعبر الحدود التنظيمية، من خلال استخدام عدد من الأعمال الإلكترونية التجريبية التي كان من المفترض أن تتحدى الأساليب التقليدية المستخدمة في القيام بالعمل، وتتمثل في ما يلي: قواعد بيانات مشتركة تتيح المعلومات في أماكن كثيرة، أنظمة الخبرة مما يتيح العمومية لأداء المهام المتخصصة، شبكة الاتصالات السلكية

<sup>1</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان - الأردن، 2001م، ص 281.

<sup>2</sup> - كامل السيد، غراب: نظم المعلومات الإدارية، د.د.ن، عمان - الأردن، 1999م، ص 222.

واللاسلكية، مما يسمح للمنظمات بأن تكون مركزية ولا مركزية في نفس الوقت، أدوات دعم وتمكين اتخاذ القرارات مما يتيح تحليل البيانات، بيانات الاتصالات اللاسلكية، جهاز الكمبيوتر المحمول، قرص مرئي تقاعلي في الحصول على اتصال فوري الحوسبة عالية الأداء<sup>(1)</sup>.

فاستخدام الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة وتصميم نظم العمل سيفرز أنماط جديدة ومتطورة من الإدارة وحلول للمشاكل تختلف عما كان سائدا من قبل، لأنها تلعب دورا في عمليات إعادة الهندسة<sup>(2)</sup>.

ويمكن النظر إلى تلك الأنماط الإدارية والحلول من خلال ما يلي:

أ. **تبادل المعلومات:** في الأساليب الإدارية التقليدية تكون المعلومات مخزنة في مكان واحد لا يمكن أن تظهر إلى مكانين أو أكثر في ذات الوقت، وهي معلومات مسجلة ورقيا، محفوظة في خزائن معينة لهذا الغرض ولا يمكن استخدامها إلا من طرف شخص واحد، مما يؤدي إنجاز العمل في خطوات وإجراءات عمل تتابعية، ويلاحظ أن هذا النمط من التعامل مع المعلومات أنه يتضمن ضياع كثير من الوقت والجهد والكلفة ومجالا للفرص الضائعة، بينما بيئة العمل الإلكتروني تمكن من التعامل مع المعلومات بنمط آخر قوامه المشاركة في المعلومات وإفادتها لمن يحتاجها عند الحاجة إليها وفي كل المواقع في آن واحد.

ب. **نمط الإدارة:** في الإدارة التقليدية يتم تتبع أي نظام مركزي أو لا مركزي في إدارة العمليات و الأنشطة والمعلومات، وفي أغلب الأحوال الدمج بين الاثنين مع التضحية ببعض المركزية، إلا أن في بيئة العمل الإلكترونية تتوفر إمكانية الاستفادة من خصائص كلا النظامين بدون تضحية بأي خاصية من خصائصهما في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات، حيث مكنت شبكة الاتصال الداخلية (بين أقسام وفروع المنظمة) والخارجية (بين المنظمة والمنظمات الأخرى) من تبادل المعلومات داخليا وخارجيا والمشاركة فيها، و أن الأعمال الإلكترونية تدعم المركزية واللامركزية في نظم المعلومات والعمليات واتخاذ القرارات في المنظمات التي لها بيئة عمل إلكترونية.

ج. **تنفيذ الأعمال اليومية:** إن استخدام التقنية في تنفيذ الأعمال اليومية يساهم في تقليل تنفيذها، حيث يرفع كفاءة استثمار الموارد، لأن استخدام الأعمال الإلكترونية له مزايا عديدة ومهمة منها: تقليل عدد

<sup>1</sup> - مفلح راتب الحميدي: المرجع سابق، ص 103، 102.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان تيشوري: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، الحوار المتمدن، نحو الإدارة والاقتصاد، العدد 14، الجزائر، 2006م، ص 302.



العاملين في الأعمال الروتينية الكتابية، تقليل ساعات العمل الإضافية عن طريق التخطيط الآلي لاستخدام اليد العاملة، المساهمة في رفع الإنتاجية في تنفيذ الأعمال من خلال إزالة كافة الأعمال الروتينية المملة من كاهل العاملين والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم في القيام بالأعمال الرئيسية، يدعم القدرة على التخطيط من خلال توفير المعلومات التفصيلية الدقيقة في وقت مبكر، إمكانية الرقابة من خلال السرعة في توفير المعلومات عند الإنجاز الفعلي ومقارنته بالخطط والبرامج الموضوعية، خفض المخزون وبالتالي خفض تكلفة الاستثمار فيه، تخفيض تكلفة الأعمال الورقية وتوفير كثير للوقت لدى العاملين والمدراء ويمكن استناره في أعمال أخرى<sup>(1)</sup>.

**د. العلاقة مع المستفيدين والموردين:** عملت المنظمة على توظيف وسائل التبادل الإلكتروني للبيانات واستخدام الشبكات، الأنترنت، الإنترنت، الإكسترانت، وهو ما جعل الموردين والمستفيدين قادرين على تبادل المعلومات وإنجاز الأعمال، مما ساهم في خلق علاقات التعاون والتكامل والتي أدت إلى الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمات والموردين ورضا المستفيدين<sup>(2)</sup>.

**هـ. الإدارة العليا واتخاذ القرار:** إن عملية اتخاذ القرار الذي يشمل قيمة كبيرة للعمل يجب أن تتصف بالصيغة العامة والشاملة و الاستمرارية وموجها لتحقيق نتائج محددة مسبقا، مما يتطلب على متخذي القرار أن يستعينوا بكمية كبيرة من المعلومات التي لا بد من أن تكون كاملة وصحيحة ودقيقة ومتوفرة في الوقت المناسب، والتي يحصرها عدد كبير من العاملين من حيث التسجيل والتحليل، مما يتطلب جهدا ووقتا كبيرا وطويل نسبيا، وتكون بذلك المعلومات غير دقيقة أو تصل متأخرة لمتخذي القرار وفي وقت غير مناسب، إلا أن استخدام (نظم المعلومات الإدارية) جعل عملية إعداد وتحليل البيانات والحصول على المعلومات منها لا تأخذ جهدا ووقتا طويلا، مما أدى إلى زيادة مقدرة المنظمات على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ما وفرته الأعمال الإلكترونية من إتاحة في جمع المعلومات عند حدوثها وإتاحتها في السعة الخزنوية للمعلومات وإتاحته بدرجة الدقة المالية والسرعة وفي الحصول عن المعلومات، مما ساهم في تحسين أداء العاملين واختصار زمن العمليات وخفض التكاليف وزيادة الربح ورضا العملاء<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص 106، 105.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين وبشير العلق: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 147، 148.

<sup>3</sup> - مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص 107.

رابعاً: هندسة تطبيقات الأعمال الإلكترونية وتحدياتها

### 1- تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية

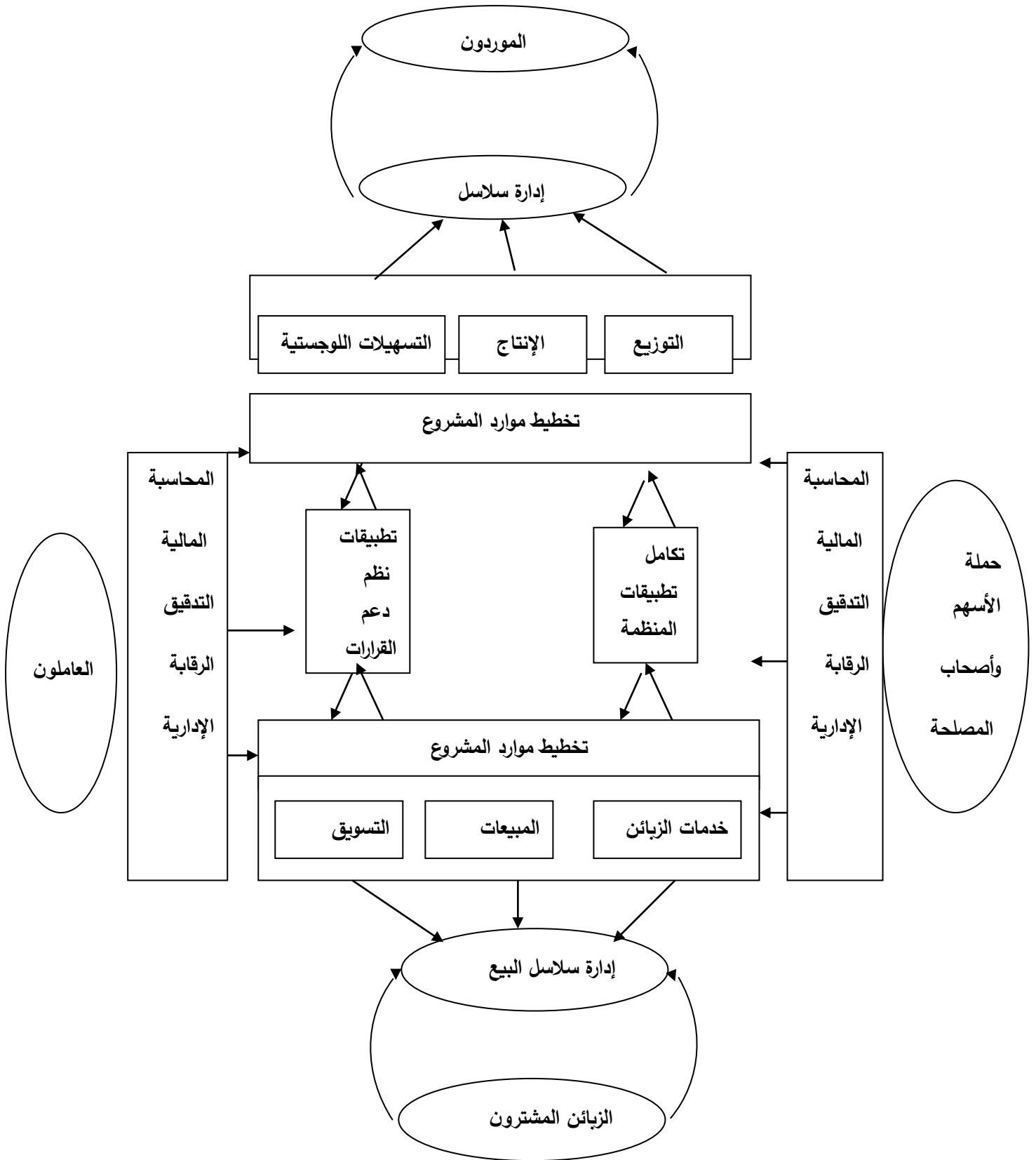
يتطلب تطبيق الأعمال الإلكترونية صياغة وتطبيق استراتيجية شاملة للأعمال، ومن ثم وضع استراتيجية لتطوير وتطبيق الأعمال الإلكترونية، تقوم على أساس بناء معمار هندسي لتطبيقات الأعمال الإلكترونية ومجالاتها المحورية، ونقصد بمجالات الأعمال المحورية حقول الأنشطة الأساسية التي يمكن ترتيبها وتنظيمها وتجميعها على شكل حزم من عمليات تدفقية يجري تنفيذها بصورة فورية من خلال شبكة الأنترنت، ويقوم معمار الأعمال الإلكترونية على قاعدة الأنشطة والعمليات الجوهرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات حسب المعايير والمواصفات المستهدفة، وبالنتيجة يختلف شكل ومضمون البناء الهندسي لنظم الأعمال الإلكترونية باختلاف نوع ومستوى تعقيد الخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، كما تختلف بالضرورة متطلبات تطبيق هذه النظم تبعاً لدرجة تعقيد وتشابك أنشطة الأعمال الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

فإذا كانت المنظمة على سبيل المثال، مندمجة بصورة مكثفة بأنشطة التجارة الإلكترونية، فإن معمار الأعمال الإلكترونية سيأخذ ثلاثة أبعاد أساسية هي: استخدام تجارة الأنترنت، إدارة الأسواق الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للبيانات، أما إذ كانت الأعمال الإلكترونية باتجاه تكثيف العلاقات التعاقدية بين الأنشطة الداخلية للمنظمة وزبائنها والأطراف والجماعات ذات المصلحة من الموردين والمشتريين وحملة الأسهم والوكالات والمؤسسات الرسمية وشبه الرسمية، فإن معمار الأعمال الإلكترونية سيكون على صورة تنظيم مصفوفي شبكي يعمل بمرونة كما هو موضح في الشكل اللاحق الذي يمثل صورة شاملة لمعمار نموذج الأعمال الإلكترونية ومتطلبات تطبيقاتها في منظمات الأعمال الحديثة<sup>(2)</sup>. حيث يلاحظ في هذا الشكل أن معمار الأعمال الإلكترونية يتكون من ستة حزم منظمة من الأنشطة الإلكترونية والتي تمثل ستة متطلبات أساسية يجب تهيئتها وتطويرها لكي تضمن المنظمة تحولاً ناجحاً من نموذج الأعمال التقليدي إلى نموذج الأعمال الإلكتروني، وتظهر والمتطلبات والحزم الستة كما يلي:

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 251.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين وبشير علاق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص 157.

الشكل رقم (08): معمار الأعمال الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال الحديثة



المصدر: سعد غالب ياسين وبشير العلق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص 158.

ومنه تستند الأعمال الإلكترونية على نظام إدارة سلسلة التوريد ونظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام إدارة علاقة الزبائن.

أ. نظام إدارة سلسلة التوريد: تعد سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيات والمعلوماتية، وتشتمل هذه السياسة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية مع تضمينها إلى إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي، وكما هو معلوم فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولمرات عدة قبل وصول المنتج النهائي للسوق، فسلسلة التوريد هي سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة<sup>(1)</sup>، فسلسلة التوريد تمثل مزيجاً من العلم والفن لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة عن المواد اللازمة لإنتاج أو تقديم خدمة وتسليمها وشحنها إلى العملاء، كما يمكن اعتبار إدارة سلسلة التوريد بأنها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعية وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات<sup>(2)</sup>.

كما تتبع أهمية نظام إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد للأعمال الإلكترونية وهي: الحاجة إلى تحسين العمليات، رفع مستوى الشراء الخارجي وتخفيض التكاليف، زيادة أهمية الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة إلى إدارة فعالة للمخزون<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- تركي دهمان البرازي: أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012م، ص17.

<sup>2</sup>- ممدوح عبد العزيز الرفاعي: أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، العدد114، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2006م، ص48،49.

<sup>3</sup>- مارك داي وآخرون: إدارة المشتريات، ترجمة: خالد العمري، دار الفروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008م، ص217،219.

ب. نظام إدارة علاقة الزبائن: هو نظام يهدف إلى تنظيم وتنسيق وزيادة فاعلية الاتصالات بين الزبائن والمؤسسة فهو يزود المؤسسة وكل موظف يتعامل مع الزبائن بعرض كامل عن كل زبون بمجرد لمسه زر ويمكن المؤسسة من:

- اكتساب زبائن جدد: من خلال كل أنواع الاتصالات مع الزبائن لإشعار الزبون أن من مصلحته التعامل مع المؤسسة.

- تعزيز العلاقة مع الزبائن: من خلال كسب رضا الزبائن بتقديم سلعة عالية الجودة والاستجابة الفورية لمتطلباتهم.

- المحافظة على الزبائن الحاليين: من خلال تحليل ردود أفعال الزبائن ومعرفة مدى رضاهم وتحديد أكثر الزبائن ولاءً للمؤسسة ومكافأتهم وتطوير علاقات شخصية معهم<sup>(1)</sup>.

ج. نظام تخطيط موارد المؤسسة: تقوم أنظمة تخطيط موارد المؤسسة بجمع وتكامل البيانات والعمليات في نظام واحد، بحيث يسهل إدارة النظام والتقليل من الأعمال المكررة في مختلف فروع المؤسسة، وتستخدم هذه الأنظمة قاعدة بيانات واحدة لكل العمليات، بحيث لكل عملية لها وحدة متخصصة بها في النظام، وهذه الوحدات تكون عادة عبارة عن وحدة التصنيع وتشمل كل الأعمال التي تتطلبها العملية التصنيعية من التصاميم وفواتير وأنظمة التحكم بالجودة وإدارة التكاليف وعمليات التصنيع، أو وحدة المخزون التي تشمل كل الأعمال المتعلقة بالمخازن أو وحدة المالية والتي تشمل كل الأعمال المتعلقة بالأمور المالية والمحاسبية، ووحدة المشاريع لمتابعة المشاريع وإدارتها، ووحدة الموارد البشرية وتشمل كل ما يتعلق بالموارد البشرية من توظيف ورواتب وتدريب وجدولة وغيرها، ووحدة إدارة علاقات الزبائن، ووحدة إدارة الموردين وكل ما يتعلق بعمليات التوريد، أي أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسهل عليها التخطيط لمواردها من خلال المساهمة في خفض التكاليف<sup>(2)</sup>.

وعليه لا يمكن تطبيق نظم الأعمال الإلكترونية في منظمات الأعمال الحديثة، إلا إذا تمكنت المنظمة من تحقيق أفضل مستوى من التعاضد بين نظم المعلومات وتكنولوجيا الشبكات، وبصورة خاصة التعاضد الاستراتيجي بين نظم المعلومات وتكنولوجيا شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترانت، فبدون هذا التعاضد الاستراتيجي والبنوي بين نظم المعلومات وتكنولوجيا الشبكات وموارد المنظمة من رأس المال

<sup>1</sup>- عامر محمد محمود: التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م، ص63.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص64.

الفكري والإنساني والتنظيمي، لا يمكن تصور وجود أي فرصة حقيقية لنجاح استراتيجية الأعمال الإلكترونية.

فإذا أخذنا المتطلبات الجوهرية للأعمال الإلكترونية سنجد أن عمل سلاسل التوريد وإدارة علاقات الزبائن تعتمد على وجود تكنولوجيا شبكات المنظمة الخارجية والداخلية أي الأنترنت والإكسترنات، وهذه الشبكات لا تعمل بصورة فاعلة ومؤثرة إلا من خلال استخدامها لتقنيات الأنترنت وتوظيف التكنولوجيا لدعم العمليات والأنشطة التقليدية التي يتم تنفيذها في خارج وداخل المنظمة، فشبكة الأنترنت من دون معمار متكامل لنظام أعمال إلكتروني ومن دون رؤية استراتيجية تتكامل فيها الأعمال التقليدية مع الأعمال الإلكترونية، لا يمكن أن تكون وسيلة للميزة التنافسية، ولكن عندما تدمج قواها مع موارد المعلومات ومع استراتيجية الأعمال الإلكترونية للمنظمة في بوتقة واحدة، عندئذ يمكن القول أن منظمة الأعمال هي على المسار الاستراتيجي الصحيح الذي يقود إلى الميزة التنافسية المؤكدة والمستدامة والتي تتيح للمنظمة التفوق على المنافس المتوسط في السوق على أقل تقدير (1).

### 2- تحديات تطبيقات الأعمال الإلكترونية

بالرغم من وجود مزايا عديدة للأعمال الإلكترونية إلا أنه يوجد هناك عدد من المعوقات والتي تحول دون الاستفادة منه بالشكل الكامل ومنها:

#### أ- التحديات الفنية والتكنولوجية

المخاطر التي يتعرض لها الموقع من على الأنترنت مثل تعرض البيانات للتخريب والدخل وتحويل أو استبدال البيانات ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بالعميل عند إجراء تعامل عبر الشبكة المعلومات الدولية، بالإضافة إلى السطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة مثل إمكانية الاستيلاء على أمواله عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة به، وسرقة بيانات بطاقته وتوقيعه الإلكتروني وحروف أو أرقام أو رموز لها طابع منفرد تسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع وتمييزه عن غيره، وقد تحدث أخطاء غير مقصودة من جانب طالب الخدمة ذاته عند إدخال بياناته، كذلك غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً وهو بدوره يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الالتزامات وإثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفكرية (2).

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup> - أحمد السيد، النجار: الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية، مركز الدراسات الاستراتيجية والسياسية، مؤسسة الأهرام، القاهرة- مصر، 2001م، ص88.

بالإضافة إلى ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات حيث شهدت بنية وخدمة الاتصالات في الدول العربية تحسناً نسبياً خلال السنوات القليلة الماضية بتحويل شبكاتها إلى النظم الرقمية، إلا أنها لازالت غير كافية بشكل يسمح بتطوير منظمات الأعمال لتطبيق أعمال الموارد البشرية إلكترونياً<sup>(1)</sup>. كذلك تحديات الفقر المعلوماتي أو المعرفي، حيث نتج عن ظهور تباين كبير على مستوى الدول المتقدمة والدول العربية فقر معلوماتي ومعرفي، بالإضافة للفقر المادي، مما أثار العديد من المشكلات الاجتماعية وأهمها عدم الإلمام باللغات المختلفة مما يثير صعوبة التعامل مع الوسيط الإلكتروني، ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

### ب- التحديات والمعوقات الاجتماعية والاقتصادية

من أهمها مشكلات التعاملات الضريبية والجمركية وسهولة التهرب من دفع الضرائب المباشرة والرسوم، مثل ضريبة المبيعات لأن دفع الضرائب يقترن بالحدود الجغرافية للدولة والأعمال الإلكترونية لها طابع عالمي وإن كان ثمة تقدم في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك توجد مشكلة التوظيف والعمالة حيث يؤدي تطبيق الأعمال الإلكترونية إلى فقدان بعض الوظائف مع تصاعد معدلات البطالة، لذلك اهتمت الحكومة بالدرجة الأولى بإيجاد بعض الحلول للمشكلة، وهو ما تأخذ به كثير من الدول التي أصابها مشكلة البطالة التقنية، أي البطالة الناتجة عن التطوير التقني السريع والكثيف الذي يقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات السوق الجديدة<sup>(2)</sup>.

### ج- التحديات القانونية والتنظيمية

إن توفر البيئة القانونية والتنظيمية أمر مهم لتطبيق الأعمال الإلكترونية لاستقرار المعاملات فيها وشيوع الثقة بين الأطراف الداخلة فيها، ويمكن حصر المشكلات القانونية والتنظيمية التي تفوق تطبيق الأعمال الإلكترونية في منظمات الأعمال فيما يلي:

- يعد التوقيع الإلكتروني أحد أهم المشكلات القانونية التي تثيرها الأعمال الإلكترونية، حيث لا يتوفر لهذا التوقيع الضمانات اللازمة للتحقق من صحته وعدم تزويره<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 328.

<sup>3</sup>- عامر سعيد يس: التحديات المعاصرة في الاتصالات والتجارة الإلكترونية وآثارها في الأداء، دار شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2000م، ص 133.

- الوفاء الإلكتروني: وهو وفاء الالتزام بوسيلة إلكترونية كالشبكات وبطاقات الدفع الممغنطة وغيرها، ويعد مبرراً للذمة وقد تضمنته العديد من القوانين في الدول العربية.

- لم يتم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وتعليمات حكومية منظمة للكثير من الخدمات الأعمال الإلكترونية.

- عدم وجود نظم دعم خدمة كافية للوفاء ببعض المتطلبات الحكومية مثل تقارير الضرائب<sup>(1)</sup>.  
ومن بين التحديات الأخرى التي تواجه المنظمات في تبني مدخل الأعمال الإلكترونية أن الإدارة تواجه بمستوياتها المختلفة في منظمات الأعمال التي تمارس الأعمال الإلكترونية تحديات ومصاعب إدارية جديدة وكبيرة، إذ أن طبيعة عمل العاملين والموظفين في ظل الأعمال الإلكترونية تختلف عن طبيعة عملهم في ظل الأعمال التقليدية، ففي ظل ممارسة الأعمال التقليدية. يجتمع الموظفون والعاملون والإدارة في أي مكان وأماكن محددة لممارسة أعمالهم من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف المختلفة، وتشرف الإدارة على موظفيها وعاملها في أماكن عملهم وتتحقق عمليات الاتصال الملموس بين الإدارة وكادر الموظفين والعاملين وتمارس إدارة المنظمة وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصورة ملامسة للواقع المادي، أما ممارسة الأنشطة الإدارية في منظمات الأعمال التي تمارس الأعمال الإلكترونية، فإن لها طبيعة مختلفة وتحتاج هذه المنظمات الإلكترونية إلى إدارة من نوع خاص، بسبب خصوصية وطبيعة العمل في ظل الأعمال الإلكترونية، فالموظفون في هذه المنظمات مرتبطين مع المنظمة ومع بعضهم البعض من خلال ما يسمى بشبكة الإنترنت<sup>(2)</sup>.

إذ أن هذه الشبكة تتضمن تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين في المؤسسة، فتطابق شبكة الإنترنت في المؤسسة يعني إجراء تغيير جذري في طريقة تنفيذ أنشطة الأعمال<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 134.

<sup>2</sup>- يوسف مصطفى كافي: مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup>- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 70.



## الفصل السادس

### الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: اقتراحات الدراسة

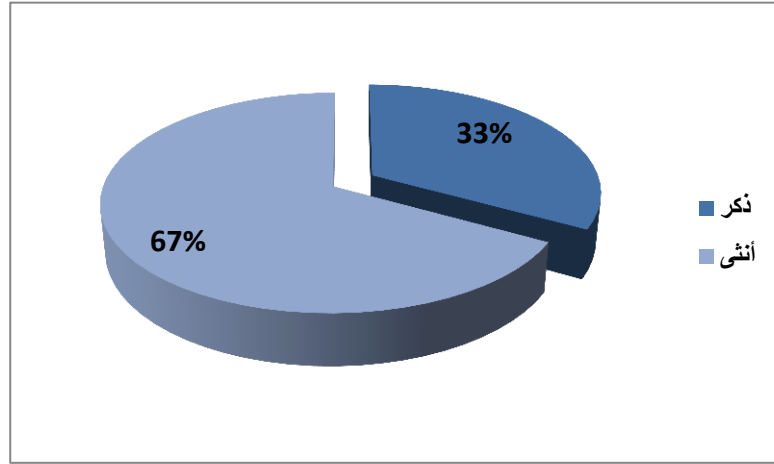
## أولاً: تحليل البيانات

يكتسي تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية كبيرة في البحث العلمي، لأنه يوجه البحث ليسلط الضوء على بعض الحقائق والمعالم المبهمة عن موضوع الدراسة، فضلاً عن أنه يثري حلقة النقاش ويحقق الترابط والتجانس مع الإطار النظري للبحث.

وضمن هذا الإطار قمنا بتفسير وتحليل البيانات المراد الحصول عليها ميدانياً، وسعينا إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي اعتمدنا فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على الموظفين بدائرة حمام دباغ بقالمة.

### 1- البيانات الأولية

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الجنس.



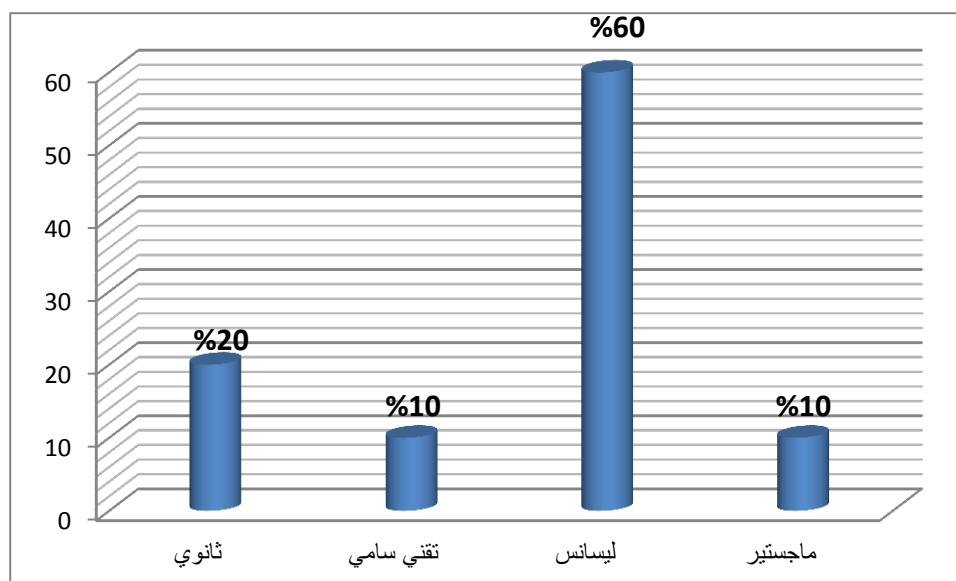
نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الذكور في دائرة حمام دباغ أقل من نسبة الإناث بفارق 34%، حيث بلغت نسبة الإناث 67%، مقابل نسبة الذكور البالغ عددها 33%، وهذا ما يفسر اكتساح المرأة الهائل لعالم الشغل ولوجها سوق العمل خاصة ما يخص القطاع الإداري، وتمتعها بالعديد من المزايا التي تؤهلها لمقاسمة الرجال المسؤوليات الإدارية والمهام التنفيذية بمختلف أنماطها ومستوياتها ودرجاتها، وتحمل أعباء مختلف الوظائف من توجيه وتنظيم ورقابة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
40%	12	[36 - 32]
37%	11	[41 - 37]
17%	5	[46 - 42]
6%	2	[51 - 47]
100%	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (09) يتضح بأن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [32-36] سنة قد تجاوزت نسب باقي المراحل العمرية الأخرى إذ قدرت بـ 40%، وهذا راجع لكون الفئة الشبابية هي الأكثر وعي بمتطلبات الإدارة المعاصرة لذلك تعمل الدائرة على استقطابهم، باعتبار أن هذه المرحلة هي مرحلة هامة في ميدان العمل والإنتاج وبالتالي يكونوا قادرين عن الإبداع والابتكار وأكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [37 - 41] 37%، لتصل إلى 17% فيما يخص الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [42 - 46]، لنقل النسبة عند الذين تتراوح أعمارهم [47 - 51] سنة وهذا راجع لمسألة التقاعد المبكر فالعديد من الموظفين يطالبون بالتقاعد لمجرد وصولهم 50 سنة أو يجتازون الخمسين بسنوات قليلة.

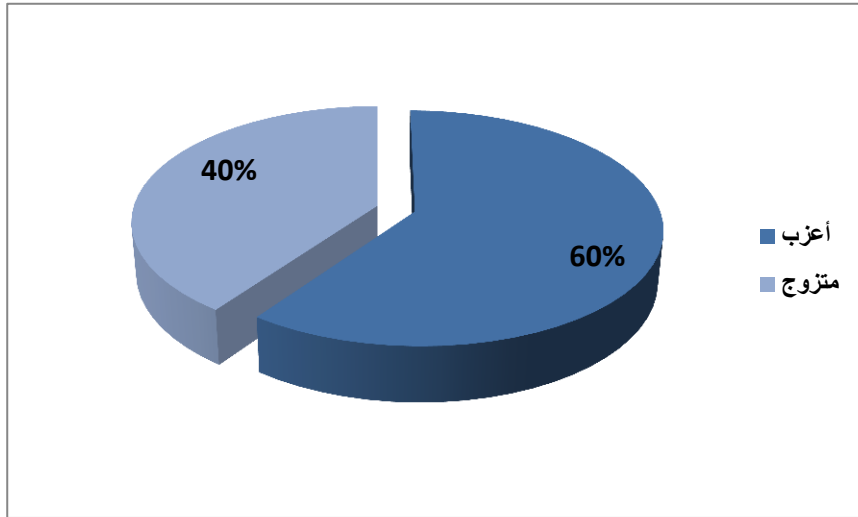
الشكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن أكبر فئة تعود لفئة المتحصلين على شهادة الليسانس حيث قدرت بنسبة 60%، وهذا ما يؤكد أن دائرة حمام دباغ كمؤسسة تعتمد على الكفاءات تعمل على استقطاب حاملي الشهادات الجامعية التي تؤهلهم بدرجة علمية كافية للعمل، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 20% فهي تعود لمستوى التعليم الثانوي، وهذا راجع إلى توظيف الإطارات سابقا كان من ذوي السن المتقدم وخاصة الفئة التي تتراوح سنها من [46 - 52] والتي لم تكن تتطلب مستوى جامعي، فلا لاعتبارات معنية حيث كان المستوى الثانوي يفي بالغرض مع مجموعة تكوينات خارجية في المجال الإداري، وبالخبرة المكتسبة يمكن للموظف أن يرتقي في السلم الوظيفي، أما النسبتين المتبقيتين متساويتين والمقدرتين بـ 10% تعود للموظفين المتحصلين على شهادة الماجستير، وهذا راجع إلى أن حمل شهادة من مؤسسة جامعية من متطلبات شغل منصب إداري أو عون تحكم في الإدارة، بينما نفس نسبة تقني سامي إلى الكفاءات العلمية التي تحصلوا عليها من خلال قيامهم بتربصات علمية على مستوى مختلف المراكز التكوينية. وعليه فإن التحصيل الدراسي والمستوى العلمي الأكاديمي يعد أهم أسباب نجاح المؤسسة، فالعامل المتعلم يكتسب أحدث التقنيات مما يجعله نقطة قوة في مجال عمله، وبالتالي فإن المستوى التعليمي يعبر عن المستوى الثقافي للعاملين وهو ما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.



يوضح الشكل أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين هم عزاب وقدرت نسبتهم بـ 60%، ثم تأتي فئة المتزوجين حيث يمثلون نسبة أقل من العزاب وقدرت نسبة هذه الفئة بـ 40%، ويعود ارتفاع نسبة العمال العزاب في المؤسسة لارتفاع نسبة الطلب على العمل من طرف فئة الشباب الذين يبحثون عن وظيفة

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

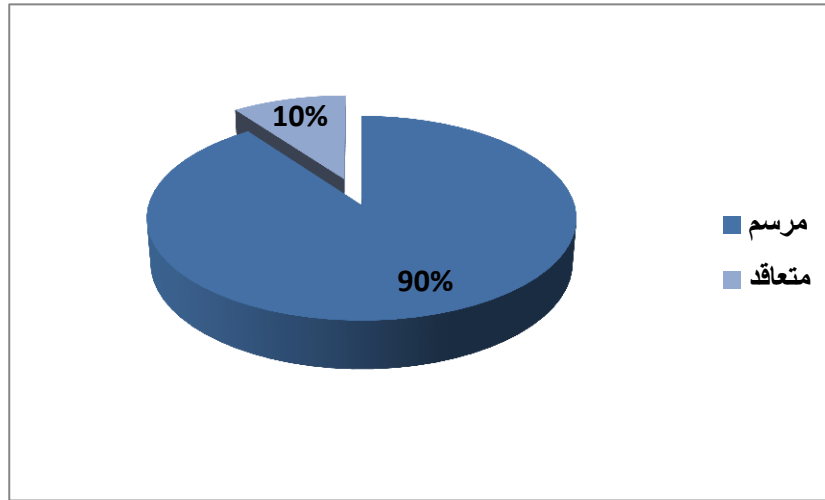
دائمة ومستقرة تمكنهم من إثبات أنفسهم وتحقيق ذاتهم في المجتمع من جهة وتحقيق الاستقرار المادي والمعنوي من جهة أخرى أما بالنسبة للفئة الثانية الخاصة بالمتزوجين فهي فئة تمكنت من تكوين أسر وهم بحاجة لدخل مالي للمحافظة على استقرارهم، وهذه الفئة الأخيرة تتمتع بالاستقرار النفسي والاجتماعي الذي ينعكس إيجاباً على الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
27%	08	ملحق إداري
16%	05	متصرف إداري
26%	08	عون إداري
17%	05	سكرتارية
07%	02	محاسب إداري
07%	02	مهندس دولة
100%	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تنوعاً واضحاً في المستويات الوظيفية لدى أفراد مجتمع البحث، حيث سجلت أعلى نسبة لدى الموظفين الذين يشغلون منصب سكرتارية والمقدرة نسبتهم بـ 17%، وهذا ما يفسر بأن هذه الفئة لها دور مهم وفاعل في العمليات الإدارية في النسق المؤسسي، فيما نجد أن ثاني أكبر نسبة هي لفئة الملحق الإداري والعون الإداري بنسبة 27%، ونفسر هذا التواجد المعبر للأعوان والملحقين الإداريين لكون الإدارة في حد ذاتها تحتاج إليهم في تنظيم وتسيير مصالحها الإدارية أما النسبة المئوية فهي تخص المتصرفين الإداريين والمقدرة بـ 16%، ثم تليها النسبة المتساوية للمهندسين الإداريين والمحاسبين الإداريين والمقدرة بـ 07%، وهذا راجع إلى أن دائرة حمام دباغ لا تستدعي عدد كبير من المحاسبين والمهندسين، وعليه فإن هذا التقسيم راجع إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في توزيعها للوظائف والموظفين في السلم الوظيفي، أي طبيعة التسلسل الهرمي للوظائف في الإدارة بتعدد المهام والفروع والمصالح، وهو ما يدل إلتباع دائرة حمام دباغ لأسلوب الإدارة الحديثة القائم على تقسيم العمل.

الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل نجد أن أكبر نسبة سجلت لدى فئة الموظفين المرشحين في العمل حيث قدرت هذه النسبة بـ 90%، وبالتالي فإن معظم الموظفين مرشحين ويعملون بصفة دائمة وأنهم يتمتعون بالخبرة في مجال العمل، وهو ما يوفر لهم قسطاً من الاستقرار النفسي والاجتماعي لبذل المزيد من القدرات لتحسين الأداء بالاعتماد على التقنيات والوسائل الحديثة في الإدارة والتطلع الواسع في إطار عملهم، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة مع النسبة الأولى هي فئة المتعاقدين، وهذا راجع إلى أن دائرة حمام دباغ تولي اهتماماً بتجديد الطاقات البشرية، ومن ثم توظيف الشباب بصفة التعاقد.

الجدول رقم (11): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية.

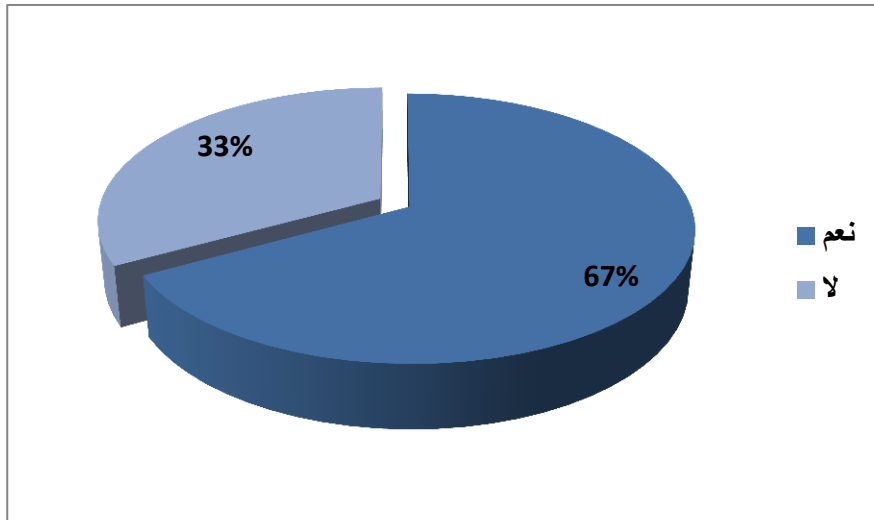
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[8 - 1]	14	47%
[16 - 9]	10	33%
[24 - 17]	04	13%
[32 - 25]	02	07%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن أكثر نسبة تكررت في الفئة [8 - 1] والمقدرة بـ 47%، حيث تجاوزت باقي النسب الأخرى، ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بتوظيف العمال الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية

معارفهم وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم ويكونوا أكثر تقبلا للتغيير والتطوير الإداري، ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها، وهو ما يساعد على تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة لاسيما مدخل الهندرة، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 33% سجلت لدى الفئة [9 - 16] سنة وهو ما يؤكد أن هذه الفئة تتمتع بخبرة مهنية كافية في مجال العمل وهو ما يساعد على تطبيق الأعمال الإلكترونية ويضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلالها، أما النسبة الثالثة والخاصة بالفئة التي تتراوح سنوات خبرتها ما بين [17 - 24] قدرت بـ 13%، فيما تليها نسبة 7% والخاصة بالمبحوثين الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين [25 - 32]، وهي الفئة التي اكتسبت خبرة طويلة وكفاءة عالية في العمل الإداري، والتي تمثل قوة فاعلة ومؤثرة داخل المؤسسة تستعين بهم لتحقيق أهدافها من جهة، والعمل على تعليم المبتدئين على سير أنظمة المؤسسة من جهة أخرى. ويعود سبب انخفاض هذه النسبة إلى اقتراب سن التقاعد أو التقاعد المسبق.

## 2- المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتطوير وتنفيذ الأعمال الإلكترونية

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح مدى الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل.



نلاحظ من خلال الشكل أن النسبة 67% من مجتمع الدراسة تؤكد على أنه تم الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل، وهو ما أكدته لنا رئيسة دائرة حمام دباغ بقالمة السيدة "نورة غالمي" أثناء مقابلتنا لها، حيث أقرت بأن دائرة حمام دباغ تمكنت من تجاوز معظم الوسائل التقليدية واستبدالها بوسائل وتقنيات جديدة و بالتالي مواكبة الإدارة المعاصرة، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تولي اهتماما بتجديد طاقاتها المادية وتعمل على مواكبة التطورات الراهنة وكذلك الاهتمام بتنمية قدرات الموظفين الفنية

## الفصل السادس: الإطار التحليل للدراسة

وتسهيل العمل عليهم، وهذا ما أكده مدخل النظم الذي يركز على مجموعة من الأسس منها التكنولوجية الحديثة التي هي عبارة عن مدخلات تحتاجها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويسعى للتكيف معها.

أما النسبة المتبقية من الموظفين والذين قدرت نسبتهم بـ 33% أقرروا بأن المؤسسة لم تستغني عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل، وهو ما يدل على أن الوظائف والمهام المنسوبة إليهم لا تحتاج إلى أساليب ووسائل جديدة، وهذا ما تم ملاحظته عند توزيعنا للاستمارات حيث لاحظنا أن هناك موظفين لازالوا يستخدمون وينجزون الأعمال بطريقة تقليدية، ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ويعرقل تطبيق الأعمال الإلكترونية فيها.

**الجدول رقم (12): يبين كل ما يتعلق بالوسائل الجديدة للعمل.**

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
40%	20	أجهزة كمبيوتر حديثة ومتطورة
20%	10	برمجيات حديثة
40%	20	إدخال تقنيات متطورة
100%	* 50	المجموع

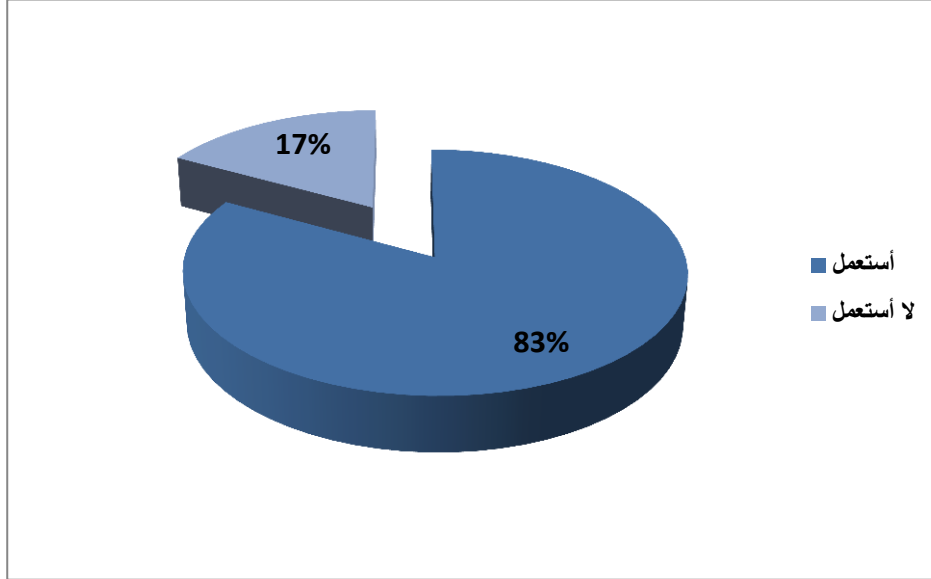
(\*) : المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (20 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن هناك نسبتين متساويتين والمقدرتين بـ 40% ممن صرحوا بأن أجهزة الكمبيوتر الحديثة والمتطورة وإدخال تقنيات متطورة هي من أكثر الوسائل الجديدة للعمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على الحاسوب وملحقاته من تقنيات حديثة ومتطورة، والتي أصبحت تعتمد عليها بدرجة كبيرة في مختلف النشاطات والمهام، فهي من أهم العناصر التقنية للمؤسسة التي تسعى الدائرة إلى اعتمادها لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عصرنة الإدارة وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، وهو ما يؤكد مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية على أن المنظمات تحتاج إلى نسق تقني يشمل التقنيات والأدوات والمعدات التكنولوجية التي تلعب دورا مهما في جودة وكفاءة الإنتاج.

وفي المقابل فإن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 20% صرحت بأن البرمجيات الحديثة كذلك هي من الوسائل الجديدة للعمل وهو ما يدل على أن دائرة حمام دباغ تعمل على توفير كل ما هو حديث وجديد



لتسهيل تقديم الخدمات وحرصها على تبني الأعمال الإلكترونية بمختلف أنواعها وتفعيلها كنظام إداري معاصر.

الشكل رقم (14): دائرة نسبية يبين مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية.



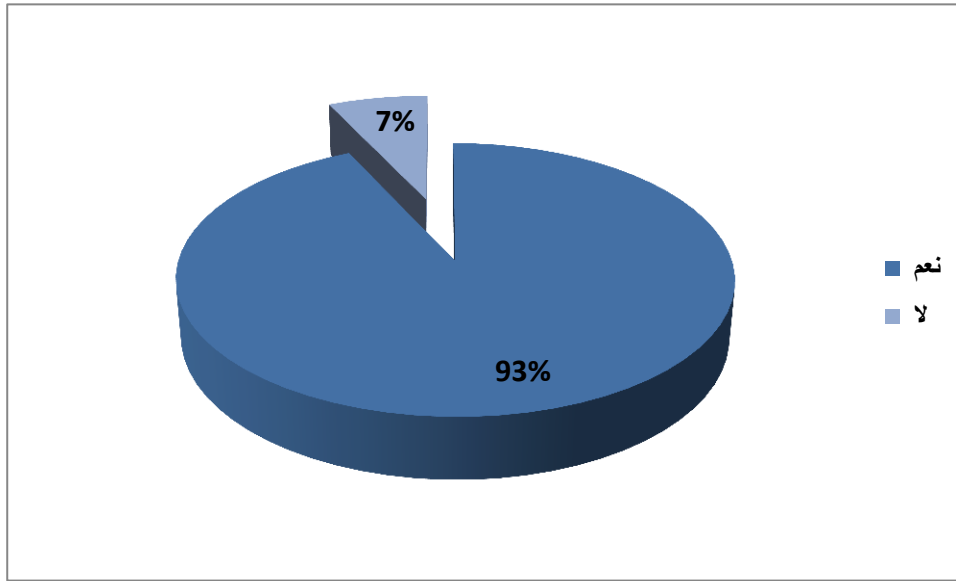
من خلال قراءتنا لبيانات الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة والمقدرة بـ 83% من الموظفين والإداريين صرحوا بأنهم يستعملون الأنظمة الإلكترونية في إنجاز الأعمال والمعاملات الإدارية، وهذا ما يدل على أن دائرة حماد دباغ مؤسسة تعمل وفق الأنظمة الإلكترونية وتعتمد عليها بصفة كبيرة وتعمل على دفع عملية التحول نحو تبني ثقافة العمل الإلكتروني وإحداث التغييرات المستمرة في الأنظمة والبرامج لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد مدخل الثقافة التنظيمية على أن هناك جانب وهو الثقافة التنظيمية الإلكترونية وهو من أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية في المنظمة والتي تؤكد على استخدام الأنظمة والشبكات الإلكترونية في إتمام المعاملات الإدارية، وهو كذلك ما أكدته دراسة سويح سفيان حول "تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية" على مساهمة التقنيات الإلكترونية وتطبيقاتها لاسيما البرامج والأنظمة الإلكترونية في الرفع من مستوى الأداء الإداري. وفي نفس السياق قد صرح السيد الأمين العام للدائرة "عبد الباقي دبابي" في إطار المقابلة على أن الدائرة تعتمد بشكل كبير على الأنظمة والبرامج الإلكترونية في إنجاز المعاملات والأعمال لاسيما ما يتعلق بمصلحة الوثائق البيوميتريية وغيرها من المعاملات.

الجدول رقم(13): يوضح كل ما يتعلق باستخدامات الأنظمة الإلكترونية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
استخدام الحاسوب وكل ما يتعلق به	25	47%
المواقع الإلكترونية	10	19%
البريد الإلكتروني	18	34%
المجموع	* 53	100%

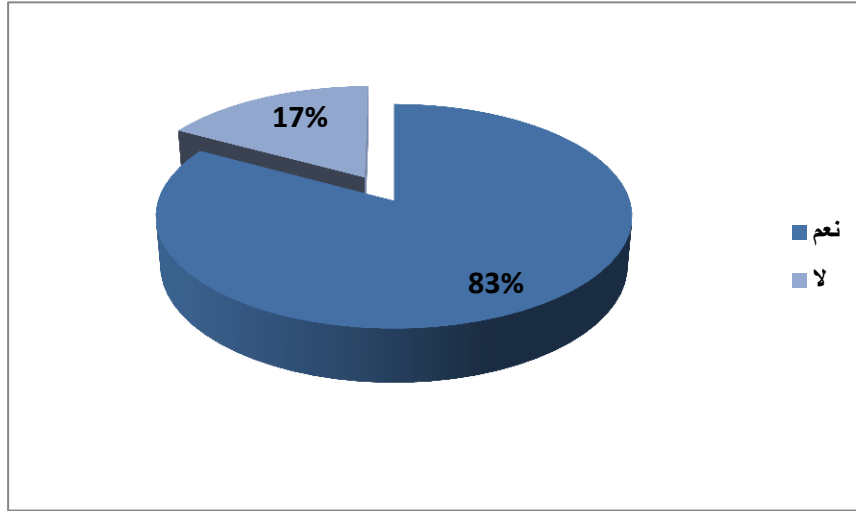
(\*) : المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (25 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. من خلال بيانات الجدول رقم (13) يتضح أن نسبة 47% من مجتمع البحث صرحوا بأن الأنظمة الإلكترونية تستخدم من خلال الحاسوب وكل ما يتعلق به، وهذا راجع إلى طبيعة المهام والأنشطة التي يقومون بها التي تتطلب الحاسوب وملحقاته لاسيما الطابعات والماصات الضوئية وغيرها، فهو من الوسائل والأجهزة الضرورية للعمل الإداري التي تسهم في سرعة إنجاز الأعمال، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 34% أقرروا باستخدام البريد الإلكتروني الذي هو عبارة عن وسيلة اتصال سريعة يتم من خلالها إرسال واستقبال الملفات والوثائق والبروتوكولات مما يسهل تبادل المعلومات، أما النسبة المتبقية أقرت باستخدام الموقع الإلكتروني والمقدرة نسبتهم بـ 19%، وبالتالي يظهر أن هناك تباين وتنوع في توفر الوسائل الإلكترونية في دائرة حمام دباغ، وعليه فإن الاعتماد على الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال يضمن الأداء الجيد والسير الحسن للعمل، وهو ما يؤكد مدخل الإدارة الإلكترونية الذي يركز في جوهره على أهمية التقنيات و البرامج و الأنظمة الإلكترونية واستخداماتها المتنوعة في عصرنة الإدارة ورقمنتها، وهو ما يؤدي إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، وأن المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل هو العميل أو المواطن أو الزبون، وفي نفس السياق أكدت دراسة محمد خروب حول "أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي" على أن هناك علاقة قوية بين الأعمال الإلكترونية بمختلف برامجها وتقنياتها وأنظمتها والأداء التنظيمي فيما يخص الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية توضح مدى التدريب والتكوين على استخدامات الأنظمة الإلكترونية.



تشير إجابات الموظفين وفق ما هو مبين في الشكل أعلاه أن دائرة حمام دباغ بقالمة تعمل على التدريب والتكوين على استخدامات الأنظمة الإلكترونية وذلك بنسبة 7٪، وهو ما يؤكد أن دائرة حمام دباغ تعمل على تدريب وتكوين فئة قليلة من الموظفين على استخدامات الأعمال الإلكترونية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 93٪ صرحت بعدم إجراء دورات تدريبية وتكوينية في مجال استخدامات الأعمال الإلكترونية وهو ما يؤكد على أن رغم سعي الدائرة إلى توفير الأجهزة والوسائل الإلكترونية الموائمة لمتطلبات الإدارة المعاصرة إلا أنها لم تعمل على إجراء دورات تدريبية وتكوينية للجميع في هذا المجال، وهذا راجع إلى قلة الإمكانيات في مجال التدريب حسب ما أقرته وبينته رئيسة الدائرة، حيث صرحت في هذا السياق بأن هناك مهندسين دولة في الإعلام الآلي يخضعون إلى دورات تدريبية يتم الرجوع إليهم من طرف الموظفين في حالة وجود مشكلات تعرقل السير الحسن للعمل، وتبقى عملية التدريب مهمة باعتبار أن العنصر البشري مهم جدا في المؤسسة يجب أن يكون مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية وعلى إطلاع دائم بكل ما هو جديد كاعتماد الإدارة على برامج وأنظمة جديدة، وبالتالي القدرة على الاستخدام والتعامل مع هذه التقنيات الحديثة، وفي هذا الصدد أكد المدخل التكنولوجي على أن التدريب يخلق الموائمة بين التكنولوجيا واحتياجات الموظف والإدارة وبالتالي التقليل من المشكلات التي تواجه الموظف الغير المؤهل على استخدام البرمجيات والتقنيات وغيرها.

الشكل رقم (16): دائرة نسبية تبين مدى العمل بنظام الشبكات العالمية.



يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن أغلب الموظفين أكدوا أنهم يعملون بنظام الشبكات العالمية في انجاز الأعمال بنسبة 83%، وهذا راجع إلى أهمية البنية الشبكية التي تعد أساس العمل الإلكتروني، وهو ما على أن دائرة حمام دباغ تشغل حيزا واسعا في استخدام الشبكات بمختلف أنواعها باعتبارها تعمل على رفع كفاءة العمل وتتضمن تطبيقات عمل واسعة وسهلة، وهو ما يواكب التغيرات المختلفة في مجال الإدارة والتكيف مع البيئة الخارجية التي فرضت عليها ضرورة الاعتماد على هذه الشبكات، وفي هذا السياق فإن مدخل النسق الاجتماعي الفني أكد على أن تقنيات الأعمال لم تعد مقتصرة على المفاهيم التقليدية المتمثلة في المكننة واستخدام الآلات فقط، بل تعدت إلى ذلك تقنيات حديثة ذات مرونة عالية كالحاسوب وتقنية الإلكترونيات والشبكات العالمية المختلفة.

أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 17% صرحوا بعدم استعمالهم لهذه الشبكات وهذا راجع إلى طبيعة عملهم الذي قد لا يتطلب أو يستدعي إلى ذلك.

الجدول رقم (14): يبين نوع الشبكات المستخدمة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الأنترنت	25	76%
الإنترانت	08	24%
المجموع	*33	100%

(\*): المجموع فاق عدد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (25 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

## الفصل السادس: الإطار التحليل للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع البحث والتي تقدر نسبتهم بـ 76% صرحوا بأن الإنترنت هي الشبكة الأكثر استخداماً في إنجاز الأعمال، وهو ما يؤكد على أن الإنترنت وسيلة هامة لإدارة مختلف العمليات الإدارية، بسبب القيمة التي أصبحت تحظى بها في أوساط المؤسسات ولما لها من دور في تسهيل الإجراءات الإدارية وإنجاز الأعمال وتسهيل المعاملات والحصول على المعلومات وتبادلها، فيما قدرت النسبة الثانية 24% ممن أقرروا باستخدام شبكة الإنترنت، وهذا راجع لدورها هي الأخرى في سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها داخل الإدارة وفتح قنوات جديدة بين الموظفين، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى الاعتماد على بنية شبكية وتحاول الاستفادة منها بما يسهل العمل ويضمن السرعة والجودة والكفاءة والفعالية، وهو ما أكدته مدخل الإدارة الإلكترونية الذي اعتبر أن العمليات الإدارية أصبحت قائمة على الإمكانيات المتميزة للشبكات العالمية وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما أكدته دراسة صالح إبراهيم سليمان العواسا حول "أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، من خلال اهتمامها بنظم وشبكات وتطبيقات الأعمال الإلكترونية وأكدت على أن وجودها يساعد في خفض التكاليف وتحسين كفاءة الخدمات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات ومن ثم تحقيق الأهداف.

### الجدول رقم (15): يوضح اقتراحات لتغيير وتعديل وسائل العمل.

النسبة	التكرارات	الفئات
16%	04	توفير ظروف عمل مناسبة
42%	10	إقتناء وسائل وتقنيات أحدث
42%	10	التكوين والتدريب المستمرين
100%	*24	المجموع

(\*) : لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال بيانات الجدول يتبين أن نسبة 42% يرون أن أهم التغيرات على مستوى العمل تتمثل في اقتناء وسائل وتقنيات أحدث، لإنجاز المهام بطريقة تتناسب مع التغيرات الحاصلة في عالم الإدارة وتسهيل إنجاز الأعمال والمعاملات والتخلص النهائي من الوسائل التقليدية ومنه مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال اليوم، وهذا ما يؤكد على أن دائرة حمام دباغ كمؤسسة خدماتية تسعى إلى مجارة التغيرات على مستوى مجال التسيير الإداري وإلى عصنة هياكلها بما يساعدها على تقديم

الخدمات، وهذا ما يؤكد مدخل النظم المفتوحة بأن المؤسسة نظام مفتوح على البنية الخارجية ويأتي بمدخلات من بينها الآلات والمعدات التكنولوجية.

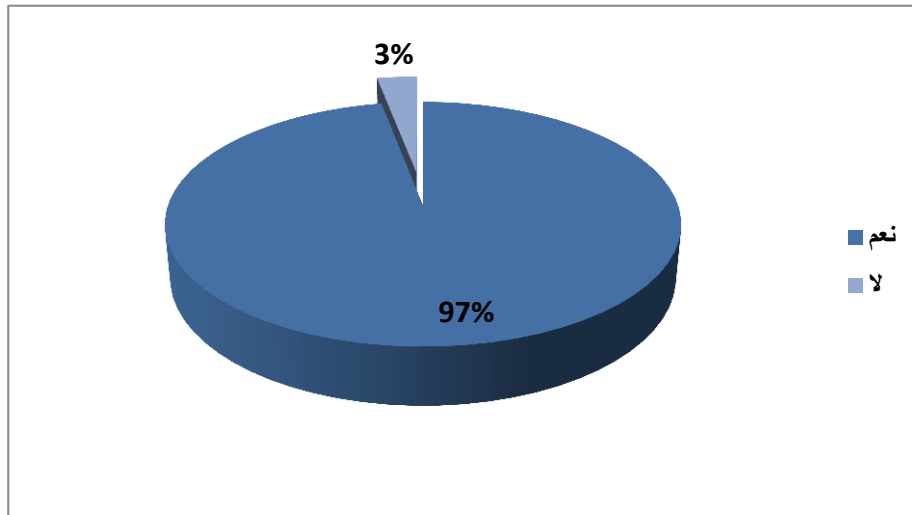
ويؤكد مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية أن المنظمة تكون دائماً في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة مثل الوسائل والتقنيات وتمدها بمخرجات وهي منتجات تلك المنظمة وخدماتها.

أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 42% وهي مساوية لسابقتها صرحوا بأن التدريب والتكوين من أهم الاقتراحات والتغيرات اللازمة على مستوى العمل، وذلك لتحسين القدرات والمهارات والتمكن من استخدام مختلف الوسائل، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 16% أقرت بتوفير ظروف عمل مناسبة، وهذا راجع إلى أن الجو العام للمؤسسة يلعب دور هام في زيادة الكفاءة المهنية ويساهم في تطوير دافعية الموظفين على تحسين الأداء وإتقان العمل.

وعليه فإن "من الضروري تكامل هذه الاقتراحات من أجل إكساب المؤسسة معايير المؤسسات العصرية المتمثلة في ثلاثية الجودة الكفاءة والفعالية وهو ما أقرته السيدة رئيسة الدائرة" في إطار المقابلة.

### 3- تأثير الجوانب التنظيمية في الهندرة

الشكل رقم (17): دائرة نسبية توضح مدى اختلاف الأساليب الجديدة عن القديمة في إنجاز الأعمال.



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 97% من مجتمع الدراسة أكدوا على أن الأساليب الجديدة للعمل تختلف عن القديمة، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة الدائم على توفير التقنيات الحديثة والاستغلال الجيد

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

لها، وهو ما أكده السيد الأمين العام (عند المقابلة) حيث أقر بأنه تم إدخال وسائل جديدة تبعثها تغيرات على مستوى العمل وفقا لما تحتاجه العمليات الإدارية من مستجدات لتطورها لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا الصدد يؤكد المدخل الهيكلي على إحداث التغيير على مختلف المستويات الإدارية، فهو يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديلات وتغييرات في الهيكل التنظيمي لجعله مناسباً للمستجدات الطارئة في بيئة الأعمال الإلكترونية، وهو كذلك ما أثبتته دراسة "ممدوح إسماعيل الرفاعي" حول "إعادة هندسة العمليات الإدارية - تأصيل للمفهوم"، والتي أكدت على أن عدم القدرة على التخلص من القواعد والأساليب الإدارية والمفاهيم السائدة هي من أهم أسباب إخفاق المؤسسات في عملية تصميم هندسة العمليات والأعمال الإدارية.

### الجدول رقم (16) يبين كل ما يتعلق باختلاف الأساليب

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
52%	25	تلبية احتياجات المواطنين
48%	23	تلبية الخدمات عن طريق الأجهزة الإلكترونية
100%	*48	المجموع

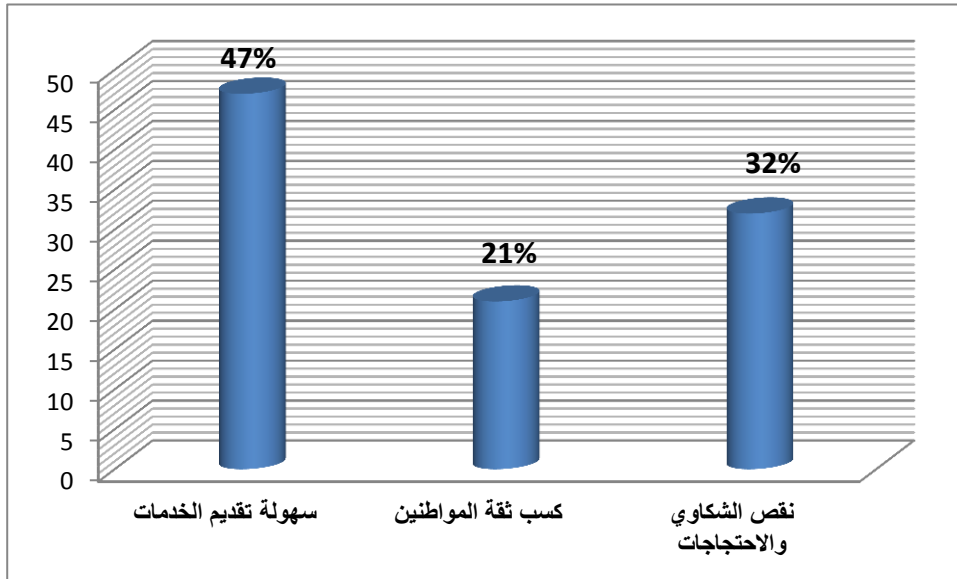
(\*) : المجموع فاق أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (29 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من إجابات الموظفين والمقدرة بـ 52% صرحت أن الاختلاف بين الأساليب القديمة والجديدة يتعلق بتلبية احتياجات المواطنين بأسرع وقت ممكن، وهذا راجع إلى طبيعة الوسائل المستخدمة التي من خصائصها السرعة والمرونة والكفاءة في إنجاز الأعمال وبالتالي تسهيل الأداء من طرف الموظفين، وهو ما يؤكد المدخل الهيكلي الذي يرى أن التغيير بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة يؤدي إلى تحقيق ممارسات أفضل لأداء الأعمال، وفي نفس الصدد يؤكد المدخل التكنولوجي أن استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 48% أقرت بـ تلبية الخدمات عن طريق الأجهزة الإلكترونية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة وفرت الوسائل الإلكترونية وعملت على استحداث مهام تقوم أساساً على هذه الأجهزة، ومنه فالمؤسسة طبقت عملياً أسلوب الهندرة الذي يقوم أساساً على استحداث وسائل وأساليب جديدة في إنجاز المعاملات والأعمال، وهو ما يؤكد على أنها تسعى لمواكبة ميكانيزمات الإدارة المعاصرة التي

أخذت أبعادًا جديدة بفعل التغييرات المتسارعة، وفي هذا الصدد كذلك أكد مدخل الإدارة المعاصرة على أن التطورات الحاصلة استوجبت حدوث تطور هائل في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها، بهدف تحسين القرارات الإدارية وحل المشكلات وتحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لاحتياجات العملاء.

الشكل رقم (18): أعمدة بيانية توضح مساهمة الأساليب الجديدة في السير الحسن للعمل.



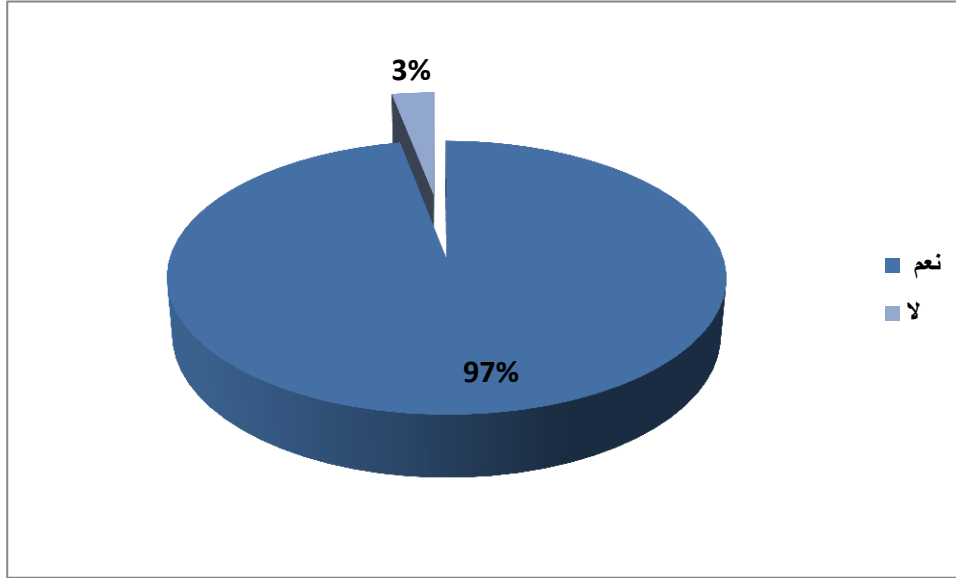
نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 47% صرحوا بأن الأساليب الجديدة أسهمت في السير الحسن للعمل من خلال سهولة تقديم الخدمات، وهو ما يؤكد على أن دائرة حمام دباغ تمكنت من التكيف مع التغييرات التي فرضتها التكنولوجيا لاسيما الأعمال الإلكترونية، وبالتالي الاستغلال العقلاني لهذه الوسائل والأساليب كما أسهم ذلك في سهولة تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد يؤكد المدخل الموقفي على أن هناك علاقة قائمة بين المنظمة والبيئة لذلك أي نجاح للمنظمة أي تحقيق فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات والمؤشرات البيئية.

وعليه فكلما تبنت المؤسسة أساليب إدارية جديدة وتمكنت من التأقلم مع هذه الأساليب وكانت لها القدرة على العمل من خلالها، كلما ساهم ذلك في السير الحسن للعمل لاسيما كسب ثقة المواطنين، وهو ما أكده أفراد مجتمع البحث بنسبة 32% ونقص الشكاوي والاحتجاجات بنسبة 21%. وبالتالي تحقيق كفاءة وجودة الخدمات التي تقدمها دائرة حمام دباغ كمؤسسة عمومية وخدمائية، وهو ما أثبتته دراسة محبوب



مراد بعنوان "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث أكدت على أن هناك علاقة قوية بين التكنولوجيا وتطبيقاتها وجودة الخدمات المقدمة.

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين مدى تمكن المؤسسة من التميز في إنجاز الأعمال.



يتضح من خلال بيانات الشكل أن هناك اتفاق بين أغلبية أفراد مجتمع البحث، حيث أقرروا بأن مؤسستهم تمكنت من التميز في إنجاز أعمالها وذلك بنسبة 97%، وهذا راجع إلى أن دائرة حمام دباغ تمكنت من تغيير ثقافتها التنظيمية وتبنت الثقافة التنظيمية الإلكترونية التي تعتمد على أساليب جديدة تكاد تختلف تماما عن الأساليب التقليدية، هذه الأساليب من شأنها أن تحقق التفوق للمؤسسة وتمكنها من التميز في مختلف المجالات، وهو ما أكدته جون وورد في المدخل الهيكلي، حيث أوضحت أن كلما تطورت التكنولوجيا وتطبيقاتها كلما تتجه الهيكل نحو المهارة المهنية.

تجدر الإشارة إلى أن مدخل الثقافة التنظيمية يؤكد على أن المؤسسات التي تعمل على تبني ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الوسائل والأساليب الحديثة، فإنها تستطيع تطوير ذاتها وتحقيق أهدافها وبالتالي التميز في عالم الإدارة والأعمال.

الجدول رقم (17): يبين كل ما يتعلق بالتميز في إنجاز الأعمال.

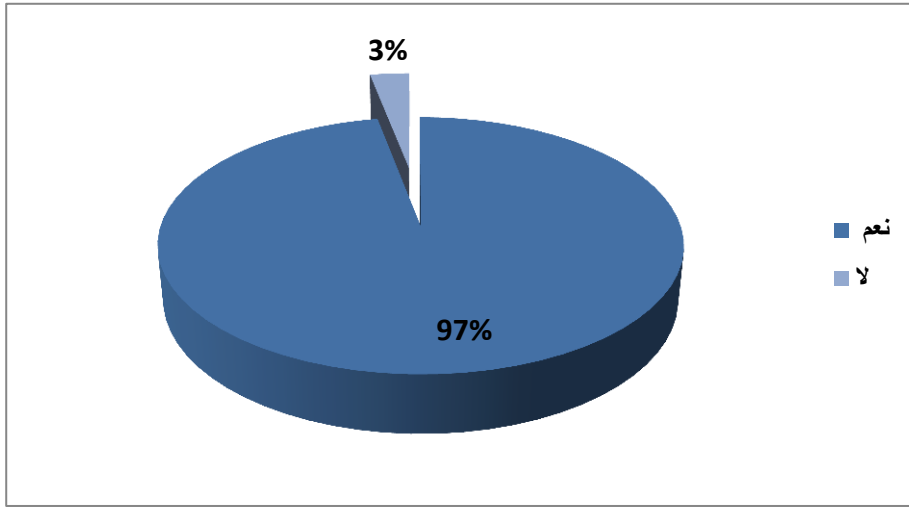
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
47%	22	تحسين الجانب التنظيمي للعمل
21%	10	الاستقبال الجيد للمواطنين
32%	15	محاولة إرضاء المواطنين
100%	*47	المجموع

(\*) : المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (29 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بأن دائرة حمام دباغ تمكنت من التميز في إنجاز الأعمال من خلال تحسينها للجانب التنظيمي للعمل وذلك بنسبة 47%، فيما قدرت النسبة الثانية بـ 32% ممن أقرروا بمحاولة إرضاء المواطنين، وأقرت النسبة الأخيرة بـ الاستقبال الجيد للمواطنين والمقدرة نسبتهم بـ 21%، وهذا ما يؤكد على أن إدخال تحسينات وتغييرات جذرية من شأنه يحقق التميز في إنجاز الأعمال لاسيما الجانب التنظيمي للعمل والاستقبال الجيد للمواطنين ومحاولة إرضاءهم، وهو ما يؤكد مدخل التغيير التنظيمي الذي اعتبر أن إدخال تحسينات وتغييرات، يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمات، وهو يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة التنظيمية على إدخال التجديد ومواكبة التطور والتمكن من حل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف التقنيات الجديدة والمعاصرة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى التميز في إنجاز وتسهيل المعاملات.

كما أكدت دراسة "ممدوح إسماعيل الرفاعي" حول "إعادة هندسة العمليات الإدارية - تأصيل للمفهوم" على أن توفر منهجية مناسبة والاستثمار في تقنية المعلومات والتركيز على العملاء هو من أهم مقومات هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (20): دائرة نسبية تبين مدى توفير المؤسسة الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين.



يبين الشكل أن هناك اتفاق بين أغلبية أفراد مجتمع البحث بنسبة 97%، حيث أكدوا أن مؤسستهم تعمل على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين، وهو ما يؤكد على أن دائرة حمام دباغ تسعى إلى كسب رضا المواطنين من خلالها تقديمها لما يتناسب واحتياجاتهم، فهي عملت على مواكبة التطورات العصرية وعملت على التخلص من الأعمال الروتينية، وذلك لتحسين تقديم خدماتها وتلبية احتياجات ورغبات عملائها، وهو أفضل تعبير على الهندرة التي تنص على التغيير والتخلص الجذري والسريع من الأساليب التقليدية واستبدالها بمناهج معاصرة بالاستعانة بالتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وهو ما أكدته دراسة "محجوب" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية"

الجدول رقم (18): يبين كيفية العمل على توفير الخدمات التي تتناسب واحتياجات ورغبات المواطنين.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
77%	27	إيجاد الحلول البديلة
23%	08	التعامل عن بعد
100%	*35	المجموع

(\*): المجموع فاق أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (29 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 77% من مجتمع البحث أكدوا على أن المؤسسة تعمل على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن تظهر من خلال إيجاد الحلول البديلة، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى وضع البدائل والحلول لتجنب الوقوع في المشاكل التي تعرقل السير الحسن للعمل، كما تعمل على وضع ميكانيزمات استراتيجية تتضمن في محتواها الكثير من الحلول المناسبة والبديلة من خلال التقنيات والوسائل الحديثة، كما أقرت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 23% أن المؤسسة تعمل على ذلك من خلال التعامل عن بعد، وهذا راجع إلى أن دائرة حمام دباغ تتوفر على أساليب جديدة تمكنها من تلبية حاجات مواطنيها وتقديم الخدمات لهم لاسيما الشبكات والأجهزة الإلكترونية ومختلف التطبيقات التكنولوجية من موقع وبريد إلكتروني وغيرها من التطبيقات المختلفة التي تسهل عملية التعامل عن بعد، وهو ما أكدته المدخل التكنولوجي حيث يعتبر أن الأساليب الحديثة تؤثر على نجاح أي منظمة في الحفاظ على مكانتها وتطويرها وهو ما يدفعها إلى إجراء تغييرات في عملياتها باستخدام أفضل الوسائل والآليات لتلبية الاحتياجات، وهو جوهر الهندرة كأسلوب ومنهج إداري حديث.

الجدول رقم (19): يبين اقتراحات لإنجاز العمل بصورة أكثر تنظيماً من أجل تحسين تقديم الخدمات.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
52%	27	الاستغناء النهائي عن الأساليب التقليدية
40%	21	عصرنة وتجديد الإدارة
08%	04	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية
100%	*52	المجموع

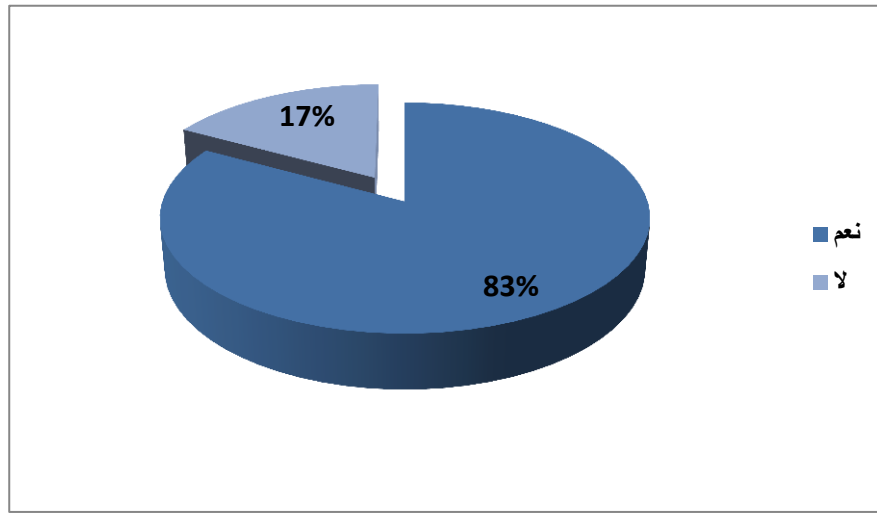
(\*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 52% أقرروا أن الاستغناء النهائي عن الأساليب التقليدية في العمل من أهم الاقتراحات لإنجاز العمل بطريقة منظمة ولتحسين تقديم الخدمات، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 40% أقرت بعصرنة وتحديث الإدارة، وهذا ما يدل على أن الموظفين يؤكدون على ضرورة الاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة والإلكترونية مما يؤدي إلى السير الحسن لتقديم الخدمات، فهذه التقنيات العصرية والحديثة تجعل إدارة المؤسسة مواكبة للتطورات والمستجدات وهو ما يؤدي إلى عصرنة الهياكل التنظيمية وبالتالي إحداث تغيير شامل في البناء التنظيمي كله. وهو ما أكدته رئيسة الدائرة أثناء المقابلة.

وقد قدرت النسبة الأخيرة ب 08% ممن أقرّوا بضرورة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ضروري لإنجاز العمل بصورة منظمة ومن شأنه أن يساهم في تحسين تقديم الخدمات وجودتها وكفاءتها، وفي هذا الصدد يؤكد المدخل الهيكلي على مفهوم اللامركزية والتي تعنى بنقل عملية اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا للتنظيم وإعادة تحديد المستويات والمسؤوليات والسعي بشكل كبير لإعادة بناء وتصميم الهياكل، وهو جوهر الهندرة كأسلوب و منهج إداري حديث .

#### 4. مساهمة الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة

الشكل رقم (21): دائرة نسبية تبين مدى مساعدة نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمة.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 83% من مجتمع البحث صرحوا بأن نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية ساعدهم على تقديم الخدمات، وهذا راجع إلى أن هذه النسبة من الموظفين تمكنت من الاعتماد على هذه الشبكات والأجهزة بالرغم من أنها حديثة في هذا المجال، وهو ما يدل على أن هناك توافق وتناسب في التعامل مع هذه الأجهزة وبالتالي التكيف مع هذه المستجدات الطارئة في عالم الإدارة. وفي هذا السياق يؤكد المدخل الموقفي على أن التغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة يجعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والمواقف، وعليه فهي تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للموظفين للتصرف وفق ما تفرضه الظروف وتمليه المواقف.

الجدول رقم (20): يبين كيفية مساعدة الأنظمة والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمة.

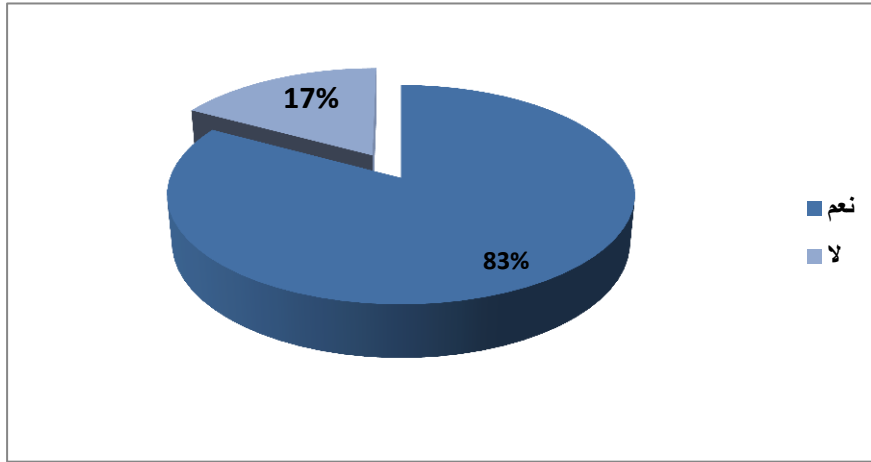
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
41%	27	نقص ضغط العمل
27%	18	كسب عدد كبير من المواطنين
32%	21	تحقيق المساواة بين جميع المواطنين
100%	*66	المجموع

(\*) : المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (25 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن نسبة 41% من المبحوثين يرون أن مساعدة الأنظمة والأجهزة الإلكترونية يظهر من خلال نقص ضغط العمل، وهو ما يؤكد أن الأساليب والأنظمة الجديدة للعمل ساهمت في التطبيق العملي للهندرة داخل دائرة حمام دباغ، حيث يتم دمج العمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف والتخفيف من الأعمال الروتينية وإلغاء المعاملات الغير المهمة وهو ما يعمل على نقص ضغط العمل، وفي هذا السياق يؤكد المدخل الهيكلي أن التطوير والتغيير من خلال الأساليب الحديثة والتكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة من خلال إثراءها وزيادة عدد المهام المسندة لها ليصبح الموظف مكلفا ويقوم بعملية من العمليات، كما أكدت دراسة "محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" أن الهندرة تؤدي إلى دمج العمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف مما يؤدي إلى نقص ضغط العمل.

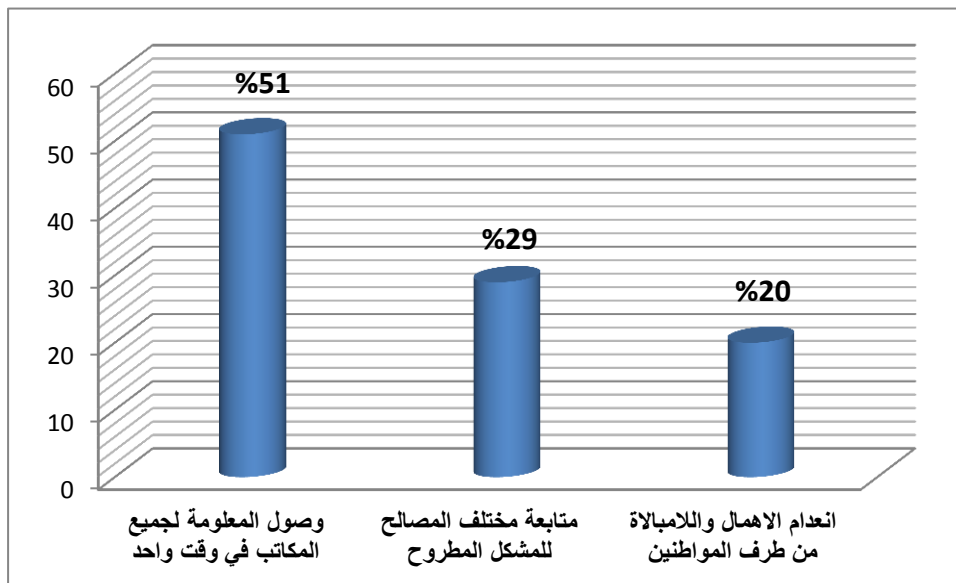
أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 32% صرحت بـ تحقيق المساواة بين جميع الموظفين، كما قدرت النسبة الأخيرة بـ 27% والتي صرحت بـ كسب عدد كبير من المواطنين، وهذا راجع إلى أن هذه الأجهزة والأنظمة الشبكية لها خصائصها المتميزة التي تجعل من الخدمات تقدم بطريقة صحيحة وتحقق المساواة بين الموظفين، مما يجعلهم يؤدون مهامهم على أكمل وجه وهو ما يستقطب عدد كبير من المواطنين.

الشكل رقم (22): دائرة نسبية تبين نسبة مدى وجود تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 83% من مجتمع البحث ترى أن هناك تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين، وهذا راجع إلى أن دائرة حمام دباغ تركز على التنسيق كشرط أساسي في أداء الأعمال، باعتبار أن التنسيق هو العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، كما يساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري، لأن عملية التنسيق في المنظمات الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى تؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفعالية وهو ما تركز عليه الهندرة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدخل الهيكلي يؤكد على ضرورة وجود التنسيق بين العمال منذ أداء العمل بغية تحقيق الأهداف.

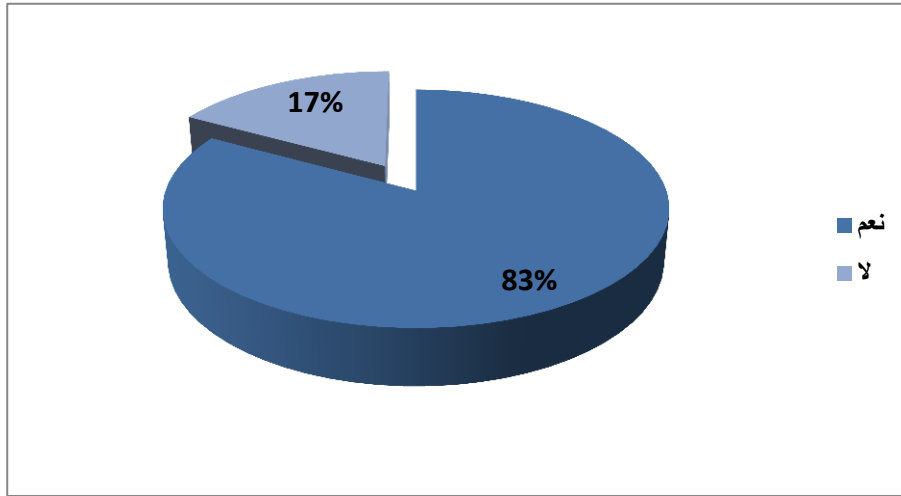
الشكل رقم (23): أعمدة بيانية تبين كيفية تجسيد التنسيق والارتباط في الأعمال.



يتضح من خلال البيانات المبينة في الشكل أن التنسيق في أداء الأعمال يظهر في وصول المعلومة في وقت واحد لجميع المكاتب بنسبة 51%، وهذا راجع لأهمية الوسائل والتقنيات الحديثة في إيصال المعلومة لجميع المصالح، لما تتميز به من بنية تكنولوجية متطورة تساهم في التنسيق والارتباط في الأعمال بما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، وهو ما أكدته دراسة إبراهيم سليمان العواسا " بعنوان "أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، حيث ركزت على ضرورة توظيف تقنيات الأعمال الإلكترونية وتطويرها بالشكل الذي يخدم الأنشطة الإدارية والفنية ويضمن تنسيقها ويحسن عملياتها.

كما تقدر النسبة الثالثة بـ 29% والتي أقرت بأن التنسيق يظهر في متابعة مختلف المصالح للمشاكل المطروح، والنسبة الأخيرة قدرت بـ 20% حيث أكدوا على انعدام الإهمال واللامبالاة من طرف الموظفين، وهذا ما يؤكد على أن هناك تحقيق لوحدة العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية تبين مدى تغيير الأساليب الجديدة للعمل لسلوكات الموظفين.



من خلال الشكل يتضح أن نسبة 83% من المبحوثين أقروا بأن الأساليب الجديدة للعمل أحدثت تغييرا في سلوكياتهم ، وهو ما يؤكد على أن الجوانب السلوكية من أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات والتطورات التنظيمية، وهذا ما أكده المدخل التكنولوجي الذي يرى أن التكنولوجيا لها أثر كبير في سلوكيات واتجاهات الموظفين، وهو ما صرحت به السيدة رئيسة الدائرة عند مقابلتنا لها والتي أقرت بأن الأعمال الإلكترونية أثرت وبشكل كبير في تغيير سلوكيات الموظفين، حيث أصبح الموظفون من خلال هذه



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

السلوكيات والاتجاهات الجديدة يؤثرون على كفاءة التنظيم والسعي المستمر لتحقيق أهداف الدائرة، وعليه فإن مدخل النظم يؤكد على أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان (الموظفين) وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري. فالتقنيات والوسائل الجديدة كان لها الأثر البالغ والواضح في تغيير الاتجاهات والتصورات والأنماط السلوكية للموظفين في العمل.

جدول رقم (21): يبين كل ما يتعلق بالتغيرات في سلوكات الموظفين.

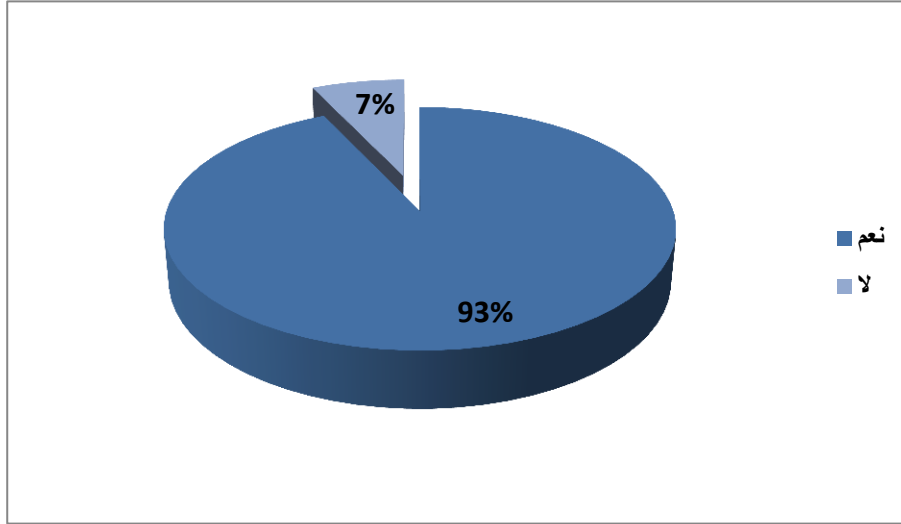
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الإحساس بقيمة العمل الجماعي	18	37%
الشعور بالمسؤولية في إنجاز الأعمال	06	12%
الاهتمام المستمر بطلبات المواطنين	25	51%
المجموع	*49	100%

(\*) المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (25 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (21) نجد أن نسبة 51% من مجتمع البحث قد أكدت أن التغيير في السلوكات يتمثل في الاهتمام المستمر بطلبات المواطنين، وهذا راجع إلى أهمية الأساليب الجديدة في تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة من جهة، وتسهيل إنجاز هذه الأعمال والخدمات من طرف الموظفين من جهة أخرى، باعتبار أن هذه الوسائل لها خصائصها المتميزة خاصة فيما يخص السرعة في الإنجاز، وهو ما ينعكس إيجابا على سلوكات الموظفين مما يخلق لديهم الرغبة في العمل والاهتمام المستمر بطلبات المواطنين، في حين أقرت النسبة الثانية والمقدرة بـ 37% أن التغيير يتمثل في الإحساس بقيمة العمل الجماعي، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 12% أقرت بالشعور بالمسؤولية في إنجاز الأعمال، وهذا راجع إلى أن الوسائل الجديدة أسهمت في تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات وفرق العمل، كما أن العمل وفق هذه الأساليب يؤدي إلى توضيح المهام والأدوار ويحدد المسؤوليات، وبالتالي كل فرد داخل المؤسسة يكون مسؤولا عن مهامه و أعماله المنسوبة إليه ويسعى إلى إنجازها على أكمل وجه.

## الفصل السادس: الإطار التحليل للدراسة

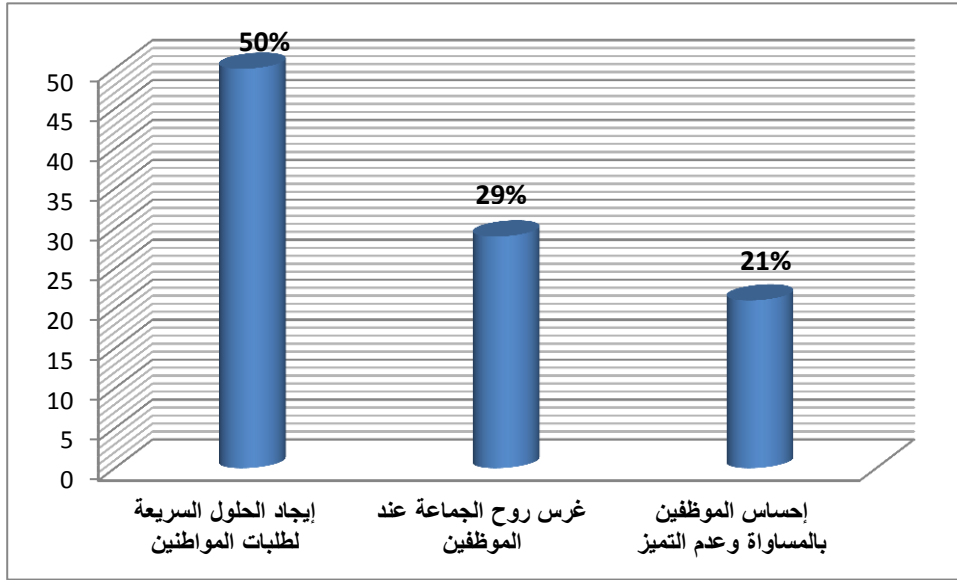
وفي هذا الصدد يؤكد مدخل الإدارة الإلكترونية أن تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة يسهل الحصول على البيانات والمعلومات لأداء المهام بمسؤولية وتقديمها للمستخدمين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين مدى مساعدة الأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال بين الإدارات.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل نجد أن نسبة 93% من مجتمع البحث أكدوا على أن الأعمال الإلكترونية تساعد في تسهيل الاتصال بين الإدارات، وهذا راجع إلى أن الشبكات التي يعتمد عليها الموظفون في أداء أعمالهم هي من أكثر الوسائل التي تتميز بخاصية تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات ونقلها وتداولها وسرعة وصول المعلومة بشكل مباشر، وهو ما أثبتته مدخل الإدارة المعاصرة والذي أكد على أن التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإلكترونية تقدم المعلومات إلى المستويات الإدارية مما يساعد في اتخاذ القرارات وتقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية وتحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة، وعليه فإن التقنيات والوسائل الحديثة تساعد في تسهيل الاتصالات، وهو ما يساهم في الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء الأعمال والتنسيق بينها وبين أعمال ومهام الآخرين، وبالتالي يصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا يتكون من تقنيات وشبكات الاتصال والتي تخدم الهيكل التنظيمي من جهة وعملية تدفق المعلومات من جهة أخرى.

الشكل رقم (26): يبين كيفية مساعدة الأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال.



من خلال ما تم عرضه في الشكل رقم (26) نلاحظ أن الموظفين يصرحون بوجود مساهمة للأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال، وذلك من خلال إيجاد الحلول السريعة لطلبات المواطنين حيث قدرت نسبتهم بـ 50%، وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال الإلكترونية والقدرة الفائقة في إنجاز الأعمال والمعاملات التي تهم المواطنين، حيث يتم إيجاد الحلول السريعة والبديلة لإتمام طلبات المواطنين في أسرع وقت ممكن، وهو ما يؤكد عليه مدخل الهندرة كأسلوب إداري ومنهج حديث والذي من خصائصه السرعة والآنية في إنجاز الأعمال، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة "سويح سفيان" حول "تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية" على مساهمة الأعمال الإلكترونية في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال رفع الإنتاج وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات والتنسيق وتسهيل الخدمات المقدمة. وهو ما أكدته كذلك دراسة "راوية باجس أحمد بارودي" حول "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، حيث أكدت على أن أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية وتحسين جودة الخدمة وتحسين الاتصال الإداري، وأكدت على تسخير تكنولوجيا المعلومات لتطوير الاتصال للحصول على خدمات بشكل سهل وسريع.

الجدول رقم (22): يبين التقنيات والأجهزة التي ساعدت على السير الحسن لإنجاز الأعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
38%	30	الحاسوب ومعداته
31%	25	الشبكات الأنترنت - الإنترنت
18%	14	الموقع والبريد الإلكتروني
13%	11	الأنظمة الإلكترونية
100%	*80	المجموع

(\*) : المجموع فاق عدد مجتمع البحث لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 38% من مجتمع البحث صرّحوا أن أهم التقنيات والأجهزة التي ساعدت على السير الحسن لإنجاز الأعمال هي الحاسوب ومعداته، وهذا راجع إلى أن استعمال الحاسوب في المؤسسات أصبح بمثابة المحرك الرئيسي لعصر الوسائط المعلوماتية والاتصالية وبالتالي فإن تأثيره ازداد قوة وتسارعا في تحسين سير الأعمال.

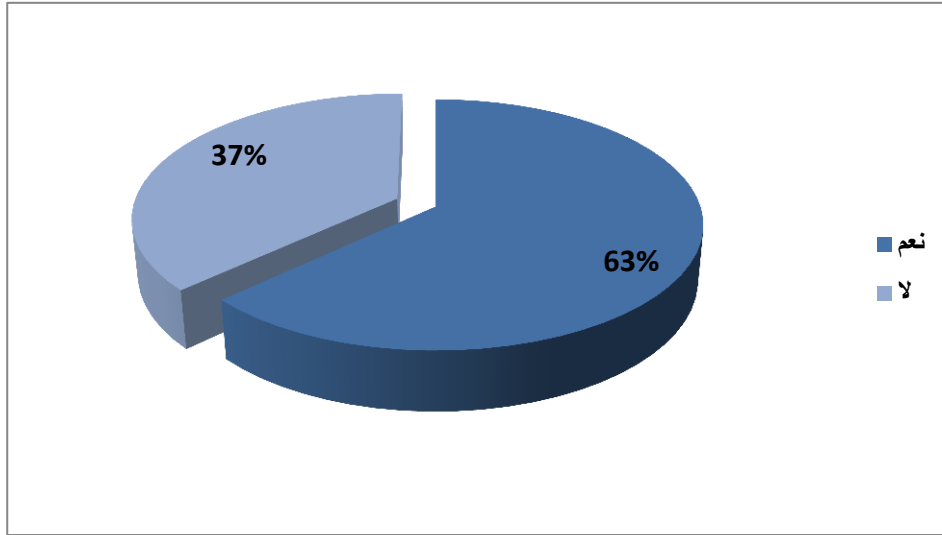
فيما قدرت النسبة الثانية من المبحوثين 31% والتي أقرت بأن الشبكات لاسيما الأنترنت والإنترنت من أكثر الوسائل التي ساعدت على سير إنجاز الأعمال، باعتبارها شبكات اتصال تساهم في نقل المعلومات وتبادلها وتتميز بطبيعتها الديناميكية التي تربط المؤسسة داخليا وخارجيا وتسمح هذه الشبكات بالتعامل عن بعد و الذي من شأنه أن يعمل على تسريع وصول المعلومات في الوقت المناسب.

أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 18% أقرّوا بأن من أهم التقنيات كذلك البريد والموقع الإلكتروني، فيما تقدر النسبة الأخيرة بـ 13% ممن أقرّوا بالأنظمة الإلكترونية، وهذا راجع إلى المزايا التي توفرها هذه التقنيات المتمثلة في السرعة والآنية والكفاءة والفعالية والجودة، وهو ما أكده المدخل التكنولوجي الذي اعتبر أن الأعمال الإلكترونية تؤدي إلى تحسين جودة وسرعة نقل المعلومات ووصولها إلى كافة المستويات الإدارية، وهو كذلك ما يؤكد عليه أسلوب الهندرة والذي يؤدي تطبيقها من خلال التقنيات والوسائل التكنولوجية إلى سرعة أداء الأعمال ومرونتها، وبالتالي فإن ذلك من شأنه أن يكفل الأداء الجيد ويساهم على تطوير المؤسسة، وهو ما أكده السيد الأمين العام لدائرة حمام دباغ عند مقابلتنا له أن فعلا التقنيات الحديثة لاسيما الأجهزة والشبكات والتطبيقات ساهمت في تغيير طريقة العمل والقضاء على

الأعمال الروتينية، وبالتالي المساهمة في السير الحسن للأعمال وهو بدوره ما يساهم في تحقيق رضا العامل وتحفيزه من جهة ورضا المواطنين من جهة أخرى.

#### 5- انعكاسات مخرجات الأعمال الإلكترونية على تطبيقات الهندرة

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح مدى قدرة المنظمة على استعمال الأساليب الجديدة في العمل.



من خلال بيانات الشكل أعلاه يتضح أن نسبة 63% صرحوا بقدرتهم على استعمال الأساليب الجديدة في تحسين عملهم، بسبب رغبة هذه الفئة في العمل من خلال هذه الوسائل والتقنيات، نظرا لما تمتاز به من كفاءة وفعالية تمكّن من السير الحسن للعمل، فهذه الوسائل تساهم في اكتساب الموظفين قدرات ومهارات جديدة مما يؤدي إلى تنمية كفاءتهم لأداء الأعمال الموكلة لهم، ويزيد من إمكانية التحكم في المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، فضلا عن تقبلها للتغيير والذي تعززه النظرة الإيجابية للمبتكرات والتي تضمن وجود الفرد داخل المؤسسة وتكرسه إمكانية تغيير عادات واتجاهات وسلوكيات الفرد وهو ما يؤكد مدخل انتشار الأفكار المستحدثة.

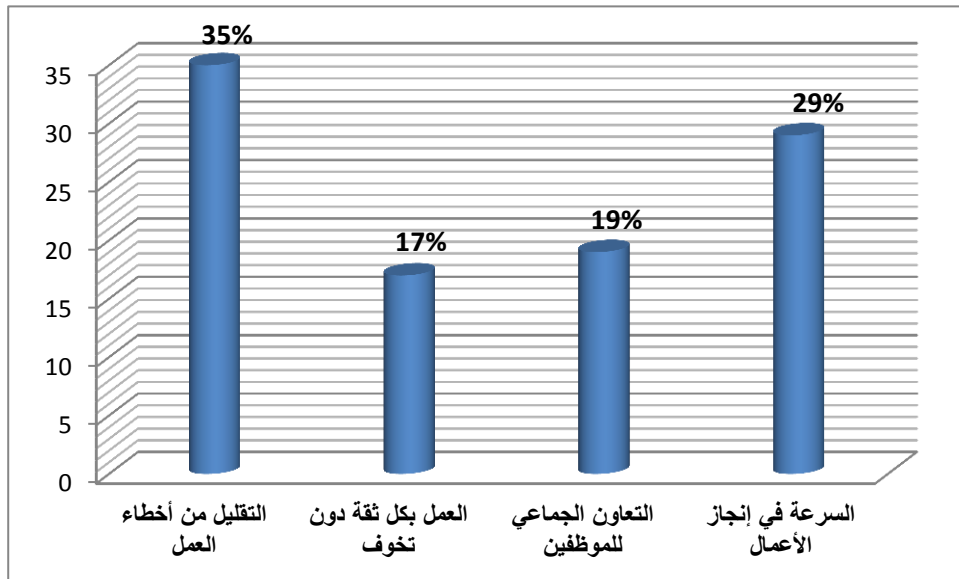
فيما قدرت النسبة الثانية 37% حيث أقرّوا بأن ليس لديهم القدرة الكافية على استعمال الأساليب الجديدة للعمل، بسبب عدم القدرة على التكيف والمستجدات الطارئة في بيئة العمل والتي تتطلب بدورها معرفة كافية بطرق العمل وشروطها.

الجدول رقم (23): كيفية تجسيد القدرة في استعمال الأساليب الجديدة للعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
35%	26	التقليل من أخطاء العمل
17%	13	العمل بكل ثقة دون خوف
19%	14	التعاون الجماعي للموظفين
29%	22	السرعة في إنجاز الأعمال
100%	*75	المجموع

(\*) : المجموع فاق أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (20 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (28): أعمدة بيانية تبين كيفية تجسيد القدرة في استعمال الأساليب الجديدة للعمل.



يتضح من خلال بيانات الجدول والشكل أن نسبة 35% من مجتمع البحث يرون أن القدرة في استعمال الأساليب الجديدة للعمل تتجسد في التقليل من أخطاء العمل، وهذا راجع إلى أن هذه النسبة من الموظفين تجيد استخدام التقنيات والوسائل ولها معرفة واسعة بهذه الاستخدامات، مما جعلها تقلل من أخطاء العمل بما يسهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، كما قدرت النسبة الثانية 29% والتي صرحت بالسرعة في إنجاز الأعمال، وهذا راجع إلى طبيعة هذه الأساليب ولما تتميز به من خصائص تساهم في إنجاز الأعمال في وقت وجيز وبأقل تكلفة وبكفاءة وفعالية، وبالتالي تساهم في تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وهو من أهم متطلبات ومبادئ الهندرة التي تؤكد على الاستثمار في التقنيات

## الفصل السادس: الإطار التحليل للدراسة

واستخدامها بشكل فعال وتوظيفها للتغيير الجذري، وتقدر النسبة المئوية بـ 17% حيث صرحوا العمل بكل ثقة وبدون تخوف، فيما قدرت النسبة الأخيرة بـ 19% ممن أقرروا بالتعاون الجماعي للموظفين، وهذا ما يؤكد بأن الموظفين بدائرة حمام دباغ لديهم الرغبة في العمل من خلال هذه الأساليب ومواكبة التطورات الراهنة، فهم يعملون بكل ثقة ويتعاونون في إنجاز الأعمال مما ينعكس إيجاباً على أداء مؤسستهم، وهو ما يؤكد مدخل النظم الذي يعتبر المؤسسة نظام مفتوح يقوم على مفهوم التعاون حيث كل فرد يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الآخرين.

وفي نفس السياق يؤكد مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية أن المنظمة هي نتاج لنسق اجتماعي يتمثل في تفاعلات العمال وتعاونهم، وهو ما أكدته دراسة "محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمات المصرفية" حيث أكدت على وجود التعاون بين الأفراد والوحدات الإدارية أمر ضروري عند تطبيق منهج الهندرة، باعتبار هذه الأخيرة تسعى لتشكيل فرق عمل تقوم على أساس التعاون لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (24): يبين كيفية تأثير الأعمال الإلكترونية على تحسين وظائف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
27%	14	الاستخدام العقلاني للأجهزة والتقنيات
20%	10	الاتصال والتعامل عن بعد
10%	5	استخدام الرقابة الإلكترونية
43%	22	التنظيم والتنسيق في الأعمال
100%	*51	المجموع

(\*) المجموع فاق عدد مجتمع البحث لتعدد حالات الإجابة.

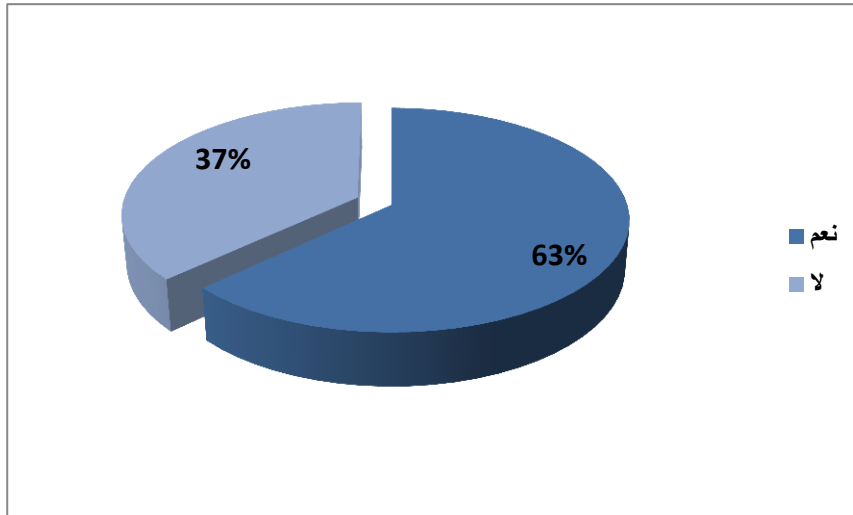
من خلال البيانات الموضحة في الجدول فإن نسبة 43% من مجتمع البحث ترى أن الأعمال الإلكترونية تؤثر على تحسين وظائف المؤسسة، حيث يتجسد ذلك في التنظيم والتنسيق في الأعمال، وهذا ما يدل على أن تطبيق الهندرة من خلال الاعتماد على الأعمال الإلكترونية يؤدي إلى التنظيم والتنسيق فيما يخص الخدمات والمعاملات والأعمال، وذلك أن التنسيق والتنظيم يعتبران من أهم متطلبات وشروط الهندرة، وفي هذا السياق يؤكد المدخل الهيكلي على أهمية التنسيق والتنظيم في أداء أعمال لتحقيق مختلف الأهداف.

## الفصل السادس: الإطار التحليل للدراسة

كما أقرت النسبة الثانية والمقدرة بـ 27% بالاستخدام العقلاني للأجهزة والتقنيات، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للاعتماد على هذه الأجهزة والتقنيات وتحاول الاستفادة منها بما يطور العمل ويسهل إجراءه من طرف الموظفين.

كما قدرت النسبة المئوية بـ 20% ممن صرحوا بالاتصال والتعامل عن بعد، وذلك عن طريق مختلف الشبكات الإلكترونية وتطبيقاتها لاسيما الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% أقرت باستخدام نظام الرقابة الإلكتروني، وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة النظام الرقابي القائم على الأنظمة الإلكترونية وهو ما يتطلب تقنيات وبرمجيات معالجة البيانات وشبكات الربط الإلكتروني وغيرها، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة "بوعقال فضيلة" حول "فعالية الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية" على ضرورة جعل أغلب الأعمال إلكترونية لتسهيل العملية الإدارية بما في ذلك عملية الرقابة، لأنها وظيفة فعالة وأساسية في تحقيق أنشطة المؤسسة، كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالأعمال الإلكترونية لمواكبة التطور التكنولوجي، وهو ما صرحت به رئيسة الدائرة أثناء المقابلة حيث أكدت على دور الأعمال الإلكترونية في تغيير وتحسين وظائف المؤسسة.

الشكل رقم (29): دائرة نسبية يبين مدى مساعدة الأساليب الجديدة للعمل في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية.



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 63% من مجتمع الدراسة تؤكد على أنه الأساليب الجديدة للعمل ساعدت في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية القديمة، وهذا ما يؤكد على أن الدائرة تسعى إلى مواكبة التطورات من خلال تبنيها لوسائل وتقنيات جديدة ساهمت في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن للأعمال، باعتبار أن العمليات الإدارية تحتاج إلى



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

مستجدات لتطويرها لاسيما الأعمال الإلكترونية المتطورة التي تعمل على اختصار الوقت والجهد وتسهيل عملية الحصول على معلومات، وبالتالي الاستغناء عن الأساليب القديمة التي كانت تتميز بالتعقيد وتتطلب وقت كبير لإنجازها مما ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة.

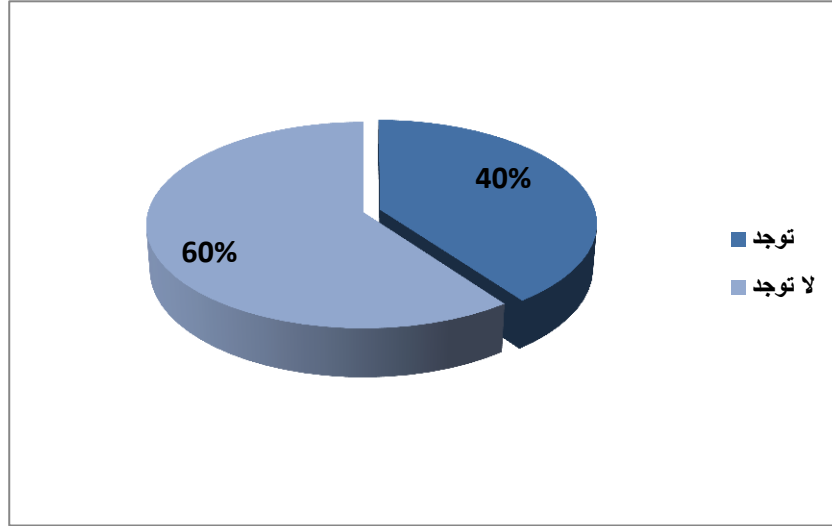
الجدول رقم (25): يبين كيفية التخلص من الأعمال الروتينية من خلال الأساليب الجديدة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28%	19	تخفيف التعامل بالأوراق
25%	17	تلبية احتياجات المواطنين إلكترونيا
21%	14	الخدمات السريعة والمتواصلة للشبكات
26%	18	التطوير في تقديم الخدمات
100%	*68	المجموع

(\*) المجموع فاق أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (19 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. إن بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 28% من مجتمع البحث يرون أن مساعدة الأساليب الجديدة للعمل في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية القديمة تظهر في تخفيف التعامل بالأوراق، وهذا راجع إلى أن المؤسسة وفرت هذه التقنيات الجديدة وأصبحت تتعامل من خلالها كالحاسوب وملحقاته، حيث أصبح تخزين وتنظيم ومعالجة البيانات إلكترونيا ولم يعد ورقيا كما كان عليه من قبل، مما يؤدي إلى تسهيل المهام وإنجازها في وقت قصير وبالتالي تسريع وتيرة إنجاز الأعمال. وعليه فإن دائرة حمام دباغ مواكبة ومتوافقة مع سمات الإدارة الإلكترونية والتي يطلق عليها الإدارة بلا أوراق، وهو ما أكده مدخل الإدارة الإلكترونية حيث ركز على تقليل استخدام الورق والذي يعالج بدوره مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى، أما النسب المتبقية فهي متقاربة مع النسبة الأولى حيث تتراوح ما بين 21% إلى 25% ممن أكدوا على تلبية الدائرة لاحتياجات الزبائن بطريقة إلكترونية وتقديم الخدمات السريعة من خلال الشبكات. وبالتالي فإن التطوير في تقديم الخدمات من خلال الوسائل والأدوات التكنولوجية أصبح أمرا ضروريا لمواكبة المؤسسة التطورات الحاصلة في مجال عصنة الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية، وهو ما أكدته دراسة" ناصر محمد خروب" حول "أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردنية" على أهمية إدراك دور الأعمال الإلكترونية وقيمتها في جميع

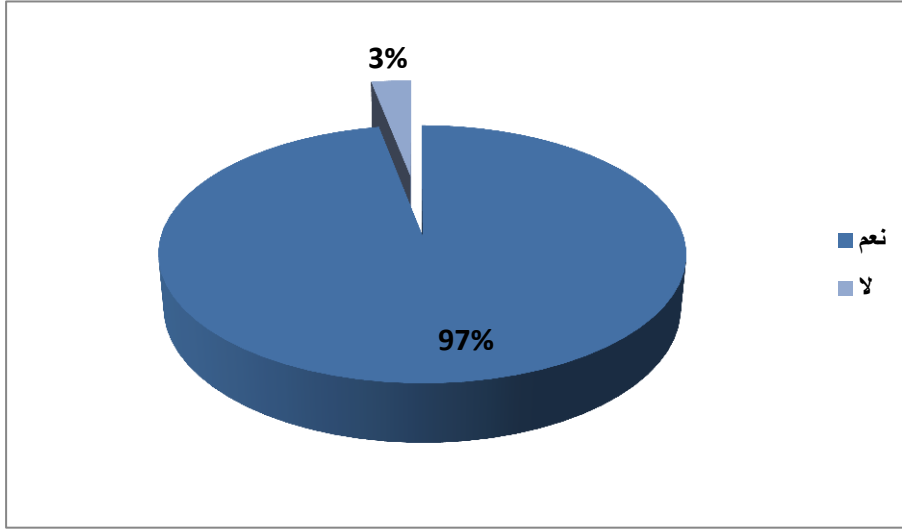
المؤسسات الحديثة سواء كانت خدمية أو إنتاجية حكومية، خاصة، ربحية وغير ربحية، وأكدت على وجود أثر واضح لقدرات الأعمال الإلكترونية في مختلف أبعادها على أداء المنظمات.

الشكل رقم (30): دائرة نسبية تبين مدى وجود مشكلات وعراقيل عند إنجاز العمل.



من خلال الشكل يتبين أن نسبة 60% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بعدم وجود مشكلات وعراقيل عند إنجاز عملهم، حيث نجد أن أغلبية هؤلاء المبحوثين من فئة الشباب الذين لديهم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية مما جعلهم قادرين على إنجاز عملهم ولا يجدون مشكلات تعرقل السير الحسن للعمل، وهو ما يؤكد على أن هذه الفئة من الموظفين مؤهلة وقادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات المؤسسة، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 40% أقرت بوجود مشكلات وعراقيل في إنجاز الأعمال مما يؤكد على أن هذه الفئة لم تتمكن من استعمال هذه الأساليب الجديدة للعمل لاسيما فئة الموظفين الأوائل الذين لديهم أقدمية في العمل، ممن يتمسكون بالثقافة التنظيمية التقليدية وبالتالي يرفضون التغيير والتطوير، وهو ما يؤدي في تقديرنا إلى وجود عراقيل ومشكلات تؤثر على السير الحسن للأعمال.

الشكل رقم (31): دائرة نسبية يبين مدى حاجة الموظفين إلى التكوين المستمر في استعمال الأساليب الجديدة للعمل.



من خلال بيانات الشكل أعلاه يتضح أن نسبة 97% من مجتمع الدراسة صرحوا بحاجتهم إلى التكوين المستمر في استعمال الأساليب الجديدة، وذلك راجع إلى الأهمية الكبرى للتكوين باعتباره عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها، وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفاعل للموظفين، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي يستعملونها من جهة، والتكوين على استعمال الوسائل والأساليب الجديدة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن بما يكفل تنمية قدراتهم وتنمية القدرة على استعمال الوسائل والأساليب والتقنيات من جهة أخرى، فالعنصر البشري عنصر مهم جدا لا بد أن يكون مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية والتكوينية ليكون قادرا على استعمال التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، وهو ما أكدته الهندرة التي تركز على العنصر البشري باعتباره بعدا من أهم أبعادها.

الجدول رقم (26): يبين اقتراحات لتطوير طريقة العمل وتحسين الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
19%	14	التكوين والتدريب
39%	28	الاتصال والتعاون بين الموظفين
42%	30	عصرنة الإدارة
100%	*72	المجموع

(\*) المجموع فاق أفراد مجتمع البحث لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 42% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن أهم اقتراح لتطوير العمل وتحسين الأداء هو عصرنة وتحديث الإدارة، وهذا دليل على رغبة الموظفين في تبني الثقافة الإلكترونية القائمة على أحدث الوسائل والتقنيات والمعدات والشبكات والبرمجيات، والتي تلعب دورا مهما في تحسين مستوى الإنتاجية ورفع الأداء من خلال تحسين سيرورة العمل وتقليص الجهد والوقت وزيادة مردودية المؤسسات.

بينما أقرت الفئة الثانية والمقدرة نسبتها 39% بتحقيق الاتصال والتعاون بين الموظفين، وهو ما تؤكد عليه الهندرة كمنهج إداري تركز على الاتصال باعتباره إحدى الوظائف الهامة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن أن تكتمل، وأن المنظمة تحتاج لعملية الاتصال للتعامل ولتنفيذ المراحل المختلفة لمنهج إعادة الهندسة بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 19% صرحوا بالتكوين والتدريب، وهذا راجع إلى أن الموظفين هم الهدف الأكثر أهمية وأن الهندرة تركز على المورد البشري بصفة كبيرة باعتباره من أهم المتطلبات الأساسية لها، وأن عملية التدريب والتكوين هي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها.

## ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع تمكنا من الوصول لعدة استنتاجات وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

### 1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

– يستند تطور الأعمال الإلكترونية إلى طبيعة المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتنفيذها: حيث تم الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز الأعمال واستبدالها بوسائل وتقنيات جديدة، هذه التقنيات أصبحت تمثل سمات الإدارة المعاصرة، لذلك يتطلب على المؤسسة تجديد طاقاتها المادية لتواكب التطورات الراهنة في مجال الإدارة والاعتماد على كل التقنيات بمختلف أنواعها لاسيما أجهزة الكمبيوتر الحديثة والمتطورة والتي تعتبر من أهم العناصر التقنية للمؤسسة التي تتجز من خلالها الأعمال بكفاءة وفعالية، وكذلك الاعتماد على البرمجيات الحديثة وغيرها من الوسائل التي تسهل تقديم الخدمات خاصة الأنظمة الإلكترونية، وبالتالي دفع المؤسسة لعملية التحول نحو تبنى ثقافة العمل الإلكتروني وإحداث التغييرات المستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام البريد الإلكتروني ومختلف التطبيقات التي تضمن الأداء الجيد والسير الحسن للعمل.

إن الدائرة تعمل وفق نظام الشبكات العالمية، وهو ما يبين أهمية البنية الشبكية التي تعد أساس العمل الإلكتروني وبالتالي فإن المؤسسة تشغل حيزاً واسعاً في استخدام الشبكات بمختلف أنواعها باعتبارها تتضمن تطبيقات عمل سهلة وواسعة، وهو ما يواكب التغييرات المختلفة في مجال الإدارة والتكيف مع البيئة الخارجية التي فرضت الاعتماد على هذه الشبكات ومن أهمها شبكة الأنترنت، التي تمثل وسيلة هامة لإدارة مختلف العمليات الإدارية باعتبارها أصبحت تحظى بقيمة مهمة في أوساط المؤسسات لما لها من دور في تسهيل الإجراءات الإدارية وإنجاز الأعمال وتسهيل المعاملات والحصول على المعلومات وتبادلها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (14) كون ذلك يؤكد على سعي المؤسسة إلى الاعتماد على بنية شبكية تحاول الاستفادة منها بالشكل الذي يضمن السرعة والجودة والكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.

لذلك يستند تطور الأعمال الإلكترونية إلى طبيعة المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتنفيذها وهو ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

– تتأثر نظم أهداف المنظمات بالجوانب التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية: حيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثر بين نظم أهداف المنظمات والجوانب التنظيمية للهندرة، ومنه تبين أن

هناك اختلاف بين الوسائل التقليدية والجديدة في إنجاز العمل، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة استبدلت وسائلها وعرضتها بوسائل وتقنيات متطور وفقا لما تحتاجه العمليات الإدارية من مستجدات لتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتعلق هذا الاختلاف بتلبية احتياجات العملاء بأسرع وقت ممكن حيث يرجع ذلك إلى طبيعة الوسائل المستخدمة التي تتميز بالسرعة والكفاءة والفعالية وبالتالي تسهيل الأداء على الموظفين.

لقد وفرت المؤسسة الوسائل والأساليب الجديدة وعملت على استحداث مهامها تقوم أساسا على هذه الوسائل، وبالتالي التطبيق العملي لأسلوب الهندرة الذي يقوم أساسا على استحداث وسائل وأساليب جديدة في إنجاز الأعمال والمعاملات، والجدول رقم (16) يؤكد ذلك.

إن الأساليب الجديدة تساهم في السير الحسن للعمل باعتبارها تسهل تقديم الخدمات وإنجازها بكفاءة وسرعة وفعالية، فكلما تمكنت المؤسسة من تبني الأساليب الجديدة وتمكنت من الاستغلال العقلاني لهذه الأجهزة والأساليب كلما ساهم ذلك في السير الحسن والجيد للعمل وهو ما أكدته الشكل رقم (18).

كما نجد أن الدائرة تمكنت من التمييز في إنجاز أعمالها من خلال تبنيها للثقافة التنظيمية الإلكترونية التي تقوم على الأساليب الجديدة والتي تختلف في جوهرها عن الوسائل التقليدية، هذا الاختلاف هو الذي من شأنه أن يحقق التفوق للمؤسسة ويمكنها من التميز في إنجاز الأعمال، وبذلك يكون التميز في الأعمال مرتبط بتحسين الجانب التنظيمي للعمل ومحاولة إرضاء المواطنين والاستقبال الجيد لهم، وهو ما أكد على أن إدخال تحسينات وتغييرات جذرية من شأنه أن يحقق التميز في إنجاز العمل وهو ما أثبتته الجدول رقم (17).

إن الدائرة تعمل على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين وبالتالي السعي على كسب رضا المواطنين. فالدائرة عملت على تحسين خدماتها وتخلصت من الأعمال الروتينية لتحسين أداءها وخدماتها لتلبي احتياجات ورغبات عملائها، وهو أفضل تعبير عن الهندرة التي تنص على التغيير الجذري والسريع للوسائل والأساليب لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

إن دائرة حمام دباغ تعمل على توفير الخدمات التي تتناسب واحتياجات ورغبات المواطنين من خلال إيجاد الحلول السريعة والبديلة ومن خلال التعامل عن بعد، وذلك لضمان السير الحسن للعمل وتجنب الوقوع في المشكلات من خلال وضع ميكانيزمات استراتيجية تتضمن في محتواها خاصية التعامل عن

بعد وإيجاد الحلول البديلة، وهو ما أكده الجدول رقم (18)، ومن هنا نفهم أن أهداف المنظمات تتأثر بالجوانب التنظيمية لإعادة الهندسة وهو ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

ترتبط إعادة هندسة العمليات الإدارية بدناميكية الأعمال الإلكترونية: حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية يساعد على تقديم الخدمات، وبالتالي فإن هناك توافق وتناسب في التعامل مع هذه الأجهزة والشبكات ومنه القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة في عالم الإدارة وهو ما انعكس إيجاباً على تقديم الخدمات، وهذا ما يثبت أهم عامل لنجاح الهندرة وهو دعم الإدارة العليا لعملية التغيير في الوسائل والأجهزة والأساليب مما ينعكس على الدائرة ككل في تحقيق أهدافها ومنه جودة تقديم الخدمات.

إن مساعدة الأنظمة والأجهزة الإلكترونية في تقديم الخدمات يظهر في نقص ضغط العمل وهو ما يؤكد أن الأساليب والأنظمة الجديدة للعمل ساهمت في التطبيق العملي للهندرة داخل الدائرة، حيث يتم دمج العمليات الإدارية التي تقدم نفس الهدف والتخفيف من الأعمال الروتينية وإلغاء المعاملات الغير مهمة وبالتالي نقص ضغط العمل والجدول رقم (20) يؤكد ذلك بنسبة 41%.

كما نجد أن هناك تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين والذي يتجسد في وصول المعلومة في وقت واحد لجميع المكاتب، وهو ما يثبت فعالية الوسائل والأساليب الحديثة في إيصال المعلومات بسرعة وأنية ولما تتميز به من بنية تكنولوجية متطورة من شأنها أن تساهم في التنسيق والارتباط في الأعمال المنجزة، وهو ما يوفر لنا أهم متطلب للهندرة وهو التنسيق والارتباط، وهذا ما يثبته الشكل رقم (23)، كما تدل هذه النتيجة على التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية.

إن الأساليب الجديدة للعمل ساهمت في تغيير سلوكيات الموظفين، فالجوانب السلوكية من أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات والتطورات التنظيمية والشكل رقم (24) يثبت ذلك بنسبة 83%، وتظهر التغيرات في سلوكيات الموظفين بالاهتمام المستمر بطلبات المواطنين نتيجة الاعتماد على الأساليب والتقنيات الإلكترونية والتي تعمل على تحسين وفعالية وكفاءة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى خاصية السرعة في الإنجاز والتي تنعكس إيجاباً في سلوكيات الموظفين، حيث يخلق لديهم الرغبة في العمل والاهتمام المستمر بالطلبات.

إن الأعمال الإلكترونية تساعد في تسهيل الاتصال بين الإدارات فالاعتماد على الوسائل والشبكات يعمل على تسهيل عملية تبادل المعلومات ونقلها وتداولها وسرعة وصولها، وقد تجسدت هذه المساهمة في إيجاد الحلول السريعة لطلبات المواطنين، وبالتالي فإن الأعمال الإلكترونية لديها القدرة الفائقة في

تسهيل إنجاز الأعمال والمعاملات التي تهم المواطنين وإيجاد الحلول السريعة والبديلة لإتمام الطلبات في أسرع وقت ممكن، وهو ما تؤكد الهندرة كأسلوب إداري ومنهج حديث والتي من خصائصه السرعة والآنية في إنجاز الأعمال.

نخلص إلى أن الهندرة ترتبط بدديناميكية الأعمال الإلكترونية وهو ما يتوافق مع الفرضية الثالثة.

- **تنعكس مخرجات الأعمال الإلكترونية على تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية:** نلاحظ من خلال الشكل رقم (27) أن الموظفين أصبحت لديهم القدرة الكافية على استعمال الأساليب الجديدة في تحسين العمل بنسبة 63٪، وهذا راجع على الرغبة في التعامل مع هذه الوسائل والأساليب الجديدة نظرا لما تمتاز به من كفاءة وفعالية وسرعة في الإنجاز

إن الجدول رقم (23) يؤكد القدرة على استعمال الأساليب الجديدة للعمل والتي تتجسد في التقليل من أخطاء العمل وهو ما يثبت وجود معرفة واسعة باستخدامات الأعمال الإلكترونية، وبالتالي التقليل من أخطاء العمل وهو ما ينعكس إيجابا على سرعة وكفاءة الخدمات المقدمة.

إن الجدول رقم (24) يبين أن الأعمال الإلكترونية أثرت على تحسين وظائف المؤسسة من خلال التنسيق والتنظيم في الأعمال، وهو ما يؤكد أن تطبيق الهندرة بالاعتماد على هذه الوسائل والأساليب الإلكترونية يؤدي إلى التنظيم والتنسيق والتي هي من أهم متطلبات الهندرة وأحد شروطها.

إن الشكل رقم (29) يؤكد على مساعدة الأساليب الجديدة للعمل في التخلص من الأعمال الروتينية بشكل نهائي، وبالتالي فإن تبني التقنيات والوسائل الحديثة ساهم في استبدال الأعمال الروتينية القديمة التي من شأنها أن تؤثر على السير الحسن للعمل بأعمال جديدة تتوافق مع احتياجات الإدارة المعاصرة.

إن التخلص من الأعمال الروتينية من خلال الأساليب الجديدة يظهر في تخفيف التعامل بالأوراق حيث أصبحت عمليات التخزين والمعالجة والتنظيم تتم إلكترونيا، وهو ما يؤدي الى تسهيل المهام وتسريع وتيرة إنجازها.

كما يحتاج الموظفون يحتاجون إلى التكوين المستمر في استعمال الأساليب الجديدة للعمل، فالعنصر البشري لا بد أن يكون مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية ليكون قادرا على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها لصالح المؤسسة، باعتبار أن الهندرة تؤكد على أهمية المورد البشري الذي يشكل بعدا مهما من أبعادها، لذلك فإن مخرجات الأعمال الإلكترونية تنعكس على تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.



مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج الميدانية نستنتج أن الأنظمة الإلكترونية تستخدم في إنجاز العمل، وهو ما توافق مع دراسة "سويح سفيان" بعنوان "تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية" التي توصلت إلى أن التقنيات الإلكترونية وتطبيقاتها لاسيما البرامج والأنظمة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الأداء الإداري.

لاحظنا أن استخدام الأنظمة والبرامج الإلكترونية ساهم في كفاءة وفعالية المؤسسة، وهو ما توافق مع دراسة "محمد خروب" حول "أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي" حيث أكدت على دور الأعمال الإلكترونية وتقنياتها في الرفع من الأداء التنظيمي فيما يخص الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.

إن المؤسسة تعمل وفق نظام الشبكات العالمية، وهذا دليل على أن دائرة حمام دباغ تسعى إلى مواكبة التطورات الراهنة في مجال الإدارة المعاصرة، وهذا ما توافق مع دراسة "صالح إبراهيم سليمان العواسا" بعنوان "أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" التي أكدت على ضرورة الاهتمام بنظم وشبكات وتطبيقات الأعمال الإلكترونية في إنجاز الأعمال والمعاملات ومن ثم تحقيق الأهداف.

فالأساليب الجديدة تختلف عن الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال وهذا دليل على أن الدائرة توفر التقنيات والوسائل الحديثة في إنجاز الأعمال، بما يتوافق واحتياجات الإدارة المعاصرة، وهذا ما يتوافق مع دراسة "ممدوح إسماعيل الرفاعي" بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية - تأصيل للمفهوم" حيث أكدت على ضرورة التخلص من القواعد والأساليب القديمة في إنجاز الأعمال لأن عدم القدرة على ذلك من شأنه أن يؤدي إلى إخفاق المؤسسات في عملية تصميم وهندسة العمليات والأعمال الإدارية.

إن الأساليب الجديدة تساهم في السير الحسن للعمل وبالتالي كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، وهو ما يتوافق مع دراسة "محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" حيث أكدت على وجود علاقة بين التكنولوجيا بتطبيقاتها وتجهيزاتها ووسائلها وجودة الخدمات المقدمة.

فالمؤسسة توفر الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين، وهذا دليل على أن دائرة حمام دباغ تسعى إلى كسب رضا المواطنين، من خلال تقديم أحسن الخدمات التي تتناسب واحتياجاتهم من خلال الوسائل الحديثة والتي تؤدي إلى تحسين الخدمات لتلبية رغبات عملائها، وهو ما يتوافق مع دراسة

"محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية".

وهناك تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين، بما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة لتتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ولتتجسد من خلال ذلك ملامح الهندرة كمنهج إداري حديث، وهو ما يتوافق مع دراسة "محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية".

كما أن وصول المعلومة في وقت واحد لجميع المكاتب يؤكد وجود تنسيق وارتباط في الأعمال، فمن خلال الوسائل والتقنيات الحديثة و من خلال ما تتميز به من بنية تكنولوجية متطورة يكون هناك تنسيق الذي بدوره يساهم في كفاءة وفعالية الخدمات، وهو ما يتوافق مع دراسة "إبراهيم سليمان العواسا" حول " أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

فالأعمال الإلكترونية تساهم في تسهيل الاتصال بين الإدارات، وهو ما يتوافق مع دراسة "سويح سفيان" بعنوان "تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية" حيث أكدت على أن الأعمال الإلكترونية تساهم في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات والتنسيق وتسهيل الخدمات المقدمة.

كما أن القدرة على استعمال الأساليب الجديدة للعمل قد تجسدت في التعاون الجماعي للموظفين وتفاعلاتهم، وهو ما يتوافق مع دراسة "محجوب مراد" حول "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، حيث أكدت على أن التعاون ضروري عند تطبيق الهندرة التي تقوم على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

إن الأعمال الإلكترونية تؤثر على تحسين وظائف المؤسسة ولعل ما يجسد ذلك اعتمادها على نظام الرقابة الإلكترونية، وهو ما يتوافق مع دراسة "بوعقال فضيلة" حول "فاعلية الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية" حيث أكدت على ضرورة جعل أغلب الأعمال إلكترونية لتسهيل وظائف العملية الإدارية بما في ذلك وظيفة الرقابة.

لقد تمكنت المؤسسة من التخلص من الأعمال الروتينية بفضل التطوير في تقديم الخدمات من خلال استعمال تقنيات وسائل الأعمال الإلكترونية بما ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء، وهو ما يتوافق مع دراسة "ناصر محمد خروب" أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء المورد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني".

### 3 . مناقشة النتائج في ضوء المداخل النظرية

يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أنه تم الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تولي اهتمام بتجديد طاقاتها المادية وتعمل على مواكبة التطورات الراهنة وتتكيف معها، وهو ما أثبتته "مدخل النظم" حيث يقوم على مجموعة من الأسس منها التكنولوجية الحديثة التي هي عبارة عن مدخلات تحتاجها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويسعى للتكيف معها.

لاحظنا أن دائرة حمام دباغ تستخدم الأنظمة الإلكترونية في إنجاز الأعمال، وبالتالي تبني ثقافة العمل الإلكتروني والأحداث والتغيرات المستمرة في الأنظمة والبرامج لتحقيق الأهداف، وهو ما يتوافق مع "مدخل الثقافة التنظيمية" والذي أكد على أن هناك جانب لثقافة المنظمة المعاصرة وهو جانب الثقافة التنظيمية الإلكترونية، وهو من أهم الجوانب اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية في المنظمة التي تؤكد على استخدام الأنظمة والبرامج والشبكات لإتمام المعاملات الإدارية.

يتجسد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية من خلال استخدام الحاسوب والبريد والموقع الإلكتروني وبالتالي التباين في توفر الوسائل في الدائرة، وهو ما يضمن الأداء الجيد والسير الحسن للأعمال بما يتوافق مع "مدخل الإدارة الإلكترونية" والذي أكد على أهمية هذه الوسائل والتقنيات في عصرنة الإدارة ورقمتها مما يؤدي إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

أن التدريب والتكوين على استخدامات الأعمال والأنظمة الإلكترونية أمر مهم ليكون المورد البشري مؤهلاً ومصقولاً فنياً وعلى إطلاع دائم بما هو مستجد في بيئة الأعمال، وهو ما يتوافق مع "المدخل التكنولوجي" الذي أكد على أن التدريب يحقق المواءمة بين التكنولوجيا واحتياجات الموظف والإدارة، وبالتالي التقليل من المشكلات التي تواجه الموظف الغير مؤهل على استخدام البرمجيات وغيرها.

كما تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن إنجاز الأعمال يتم من خلال العمل بنظام الشبكات العالمية باعتبارها تضمن تطبيقات عمل واسعة وسهلة غيرت من طريقة العمل التقليدية، وهو ما أكدته "مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" الذي أكد على أن تقنيات الأعمال لم تكن مقتصرة على المفاهيم التقليدية المتمثلة في المكننة واستخدام الآلات فقط، بل تعدت إلى ذلك ظهور التقنيات الحديثة ذات مرونة عالية كالحاسوب وتقنية الإلكترونيات والشبكات العالمية المختلفة.

وهناك تباين في استخدام الشبكات، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى الاعتماد على بنية شبكية متنوعة وتحاول الاستفادة منها بما يسهل العمل ويضمن السرعة والجودة والكفاءة والفعالية، وهو ما يتوافق

مع "مدخل الإدارة الإلكترونية" التي تؤكد على أن العمليات الإدارية أصبحت قائمة على الإمكانيات المتميزة للشبكات لاسيما الأنترنت والإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات.

أكدت الدراسة أن التغيرات على مستوى العمل تتمثل في اقتناء وسائل وتقنيات أحدث، وبالتالي التخلص النهائي من الأساليب التقليدية ومواكبة التطورات ومجاراة التغيرات على مستوى مجال التسيير الإداري وعصرنة الهياكل لتسهيل تقديم الخدمات، وهو ما توافق مع "مدخل النظم" الذي يؤكد على أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة الخارجية يأتي بمدخلات من بينها الآلات والمعدات التكنولوجية.

وكذلك توافق مع "مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" الذي أكد أن المنظمة تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات مثل الوسائل والتقنيات وتمدها بمخرجات وهي منتجات تلك المنظمة وخدماتها.

كما تبين أن هناك اختلاف بين الأساليب الجديدة والقديمة في إنجاز الأعمال، وبالتالي التغيرات على مستوى العمل وفقا لما تحتاجه العمليات الإدارية من مستجدات لتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما توافق مع "المدخل الهيكلي" الذي يركز على إحداث التغيير على مختلف المستويات الإدارية فهو يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديلات وتغيير في الهيكل التنظيمي لجعله مناسباً للمستجدات الطارئة في بيئة الأعمال الإلكترونية.

إن الاختلاف في الأساليب يتعلق بتلبية احتياجات المواطنين بسرعة وهذا راجع إلى طبيعة الوسائل المستخدمة التي من خصائصها السرعة والمرونة وبالتالي تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع "المدخل الموقفي" الذي يرى أن التغيير بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة يؤدي إلى تحقيق ممارسات أفضل لأداء الأعمال، وفي نفس السياق أكد "المدخل التكنولوجي" أن استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وهو ما توافق كذلك "مدخل الإدارة المعاصرة"، حيث أكد أن التطورات الحاصلة استوجبت حدوث تطور هائل في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها و تحليلها بهدف تحسين القرارات الإدارية وحل المشكلات وتحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لاحتياجات العملاء.

إن الأساليب الجديدة تساهم في السير الحسن للعمل من خلال سهولة تقديم الخدمات، وبالتالي التكيف مع التغيرات المفروضة في عالم الإدارة، وهو ما يتوافق مع "المدخل الموقفي" الذي يؤكد على أن هناك

علاقة قائمة بين المنظمة والبيئة، لذلك فإن أي نجاح للمنظمة أي تحقيق فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات والمؤشرات البيئية .

وقد تبين من خلال الدراسة أن المؤسسة تمكنت من التميز في إنجاز الأعمال، فتبني الثقافة التنظيمية الإلكترونية القائمة على الوسائل والتقنيات الحديثة من شأنه أن يحقق التفوق للمؤسسة، وهو ما يتوافق مع فكرة "جوان وورد" في "المدخل الهيكلي" حيث أشارت إلى أنه كلما تطورت التكنولوجيا وتطبيقاتها وتقنياتها كلما تتجه الهيكله نحو المهارة المهنية. وكذلك توافق مع "مدخل الثقافة التنظيمية" والذي أكد على أن المؤسسات التي تعمل على تبني ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الوسائل والأساليب الحديثة، فإنها تستطيع تطوير ذاتها وتحقيق أهدافها والتميز في إنجاز الأعمال.

وهو ما أكدته مدخل "التغيير التنظيمي" الذي اعتبر إدخال التحسينات والتغييرات يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمات، وهو يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة التنظيمية على إدخال التجديد ومواكبة التطور والتمكن من حل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف التقنيات المعاصرة بما يؤدي في النهاية إلى التميز في إنجاز الأعمال وتسهيل المعاملات.

إن دائرة حمام دباغ توفر الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين، من خلال إيجاد الحلول البديلة والتعامل عن بعد من خلال الاستعانة بالأساليب الحديثة التي تمكن من تلبية الاحتياجات والرغبات، وهو ما يتوافق مع "المدخل التكنولوجي" الذي يؤكد على أن الأساليب الحديثة تؤثر على نجاح أي منظمة في الحفاظ على مكانتها وتطويرها وهوما يدفعها إلى إجراء تغييرات في عملياتها لتقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات.

فالاستغناء عن الوسائل التقليدية وعصرنة الإدارة والعمل على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يساهم في إنجاز العمل بصورة أكثر تنظيم من أجل تحسين الخدمات، وهو ما يتوافق مع "المدخل الهيكلي" الذي ركز على مفهوم اللامركزية والتي تعني نقل عملية صنع القرارات للمستويات الدنيا للتنظيم وإعادة تجديد المستويات والمسؤوليات، والسعي بشكل كبير لإعادة بناء وتصميم الهياكل التنظيمية في إطار الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.

إن نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية ساعد على تقديم الخدمات وبالتالي القدرة على التكيف مع الوسائل والأجهزة الحديثة في المجال الإداري، وهو ما يتوافق مع "المدخل الموقفي" الذي أكد على أن التغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة يجعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في كل الظروف والمواقف.

وتظهر مساعدة الأنظمة والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمات في نقص ضغط العمل، وهذا راجع لدمج العمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف والتخفيف من الأعمال الروتينية، بما يتوافق مع "المدخل الهيكلي" الذي أكد على أن التطوير والتغيير من خلال الأساليب التكنولوجية يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة، من خلال إثراءها وزيادة عدد المهام المسندة للوظيفة أين يصبح الموظف مكلفا ويقوم بعملية من العمليات.

لقد تبين أن هناك تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من خلال الموظفين، وهو ما يتوافق مع "المدخل الهيكلي" الذي يؤكد على ضرورة وجود التنسيق بين العمال عند أداء الأعمال بغية تحقيق الأهداف .

فبالأساليب الجديدة للعمل غيرت من سلوكيات الموظفين، وهو ما توافق مع "المدخل التكنولوجي" الذي يرى أن التكنولوجيا لها أثرا كبيرا في سلوكيات واتجاهات الموظفين، وهو كذلك ما يتوافق مع "مدخل النظم" حيث أكد على أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان (الموظفين) وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في السلوك البشري. وقد تجسد هذا التغيير في الشعور بالمسؤولية في إنجاز الأعمال، فالعمل وفق هذه الأساليب يؤدي إلى توضيح المهام والأدوار وتحديد المسؤوليات وهو ما يتوافق مع "مدخل الإدارة الإلكترونية" الذي أكد على أن تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي يسهل الحصول على المعلومات والبيانات لأداء المهام بمسؤولية وتقديمها للمستفيدين بكفاءة وفعالية وفي أسرع وقت.

لاحظنا أن الأعمال الإلكترونية ساعدت في تسهيل الاتصال بين الإدارات، وهو ما يتوافق مع "مدخل الإدارة المعاصرة" والذي أكد أن التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإلكترونية تقدم المعلومات إلى المستويات الإدارية مما يساعد في اتخاذ القرارات وتقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية وتحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين الوحدات الإدارية، وهو كذلك ما يتوافق مع "مدخل الإدارة الإلكترونية" الذي أكد على دور الأعمال الإلكترونية في تبسيط الإجراءات والعمل على تسهيل إجراءات الاتصال بين مختلف المصالح داخل المنظمة وكذا مع المنظمات الأخرى.

هناك تقنيات وأجهزة ساعدت على السير الحسن لإنجاز الأعمال لاسيما الحاسوب والشبكات والأنظمة الإلكترونية نتيجة المزايا العديدة التي تتمتع بها من سرعة وكفاءة وفعالية وجودة، وهو ما يتوافق مع

"المدخل التكنولوجي" الذي أكد على أن الأعمال الإلكترونية تؤدي إلى تحسين جودة وسرعة نقل المعلومات ووصولها إلى كافة المستويات الإدارية.

كما لاحظنا أن الموظفين لديهم القدرة على استعمال الأساليب الجديدة وبالتالي التقبل والتبني للأساليب وهو ما يتوافق مع مدخل "انتشار الأفكار المستحدثة" الذي أكد على أن تقبل التغيير تعززه النظرة الإيجابية للمبتكرات والتي تحمي وتضمن وجود الفرد داخل المؤسسة وتكرسه القدرة على تغيير العادات والاتجاهات والسلوكيات .

تجسدت القدرة على استعمال الأساليب الجديدة في التعاون الجماعي للموظفين، وهو ما يتوافق مع "مدخل النظم" الذي يؤكد على أن المؤسسة نظام مفتوح يقوم على مفهوم التعاون، حيث كل فرد يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الآخرين، وهو كذلك ما يتوافق مع "مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" الذي اعتبر أن المؤسسة نظام قائم مفتوح على التعاون وأنها نتاج لنسق اجتماعي يتمثل في تفاعلات العمال وتعاونهم فيما بينهم.

فالأساليب الجديدة ساعدت على التخلص النهائي من الأعمال الروتينية، ويتجسد ذلك في تخفيف التعامل بالأوراق، وهو ما يتوافق مع "مدخل الإدارة الإلكترونية" والذي يطلق عليه الإدارة بلا أوراق حيث أكد على ضرورة تقليل استخدام الورق، وهو بدوره يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين بحيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

### ثالثاً: النتائج العامة

وفي ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- أدى تطبيق الأعمال الإلكترونية في دائرة حمام دباغ إلى الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل واستبدالها بوسائل حديثة بما يساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف معها.
- تشغل الدائرة حيزاً واسعاً في استخدام الشبكات بمختلف أنواعها والتي تتضمن بدورها تطبيقات عمل واسعة وسهلة.
- ساهمت الأساليب الجديدة في السير الحسن للعمل من خلال تسهيل تقديم الخدمات وإنجازها بسرعة وكفاءة وفعالية.
- عملت الدائرة على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين من خلال إيجاد الحلول البديلة والسريعة.

- ساعدت الأنظمة والأجهزة الإلكترونية في تقديم الخدمات، وبالتالي المساهمة في التطبيق العملي للهندرة داخل الدائرة.
- إن الأعمال الإلكترونية سهلت الاتصال بين الإدارات، وبالتالي تسهيل عملية تبادل المعلومات ونقلها وتداولها وسرعة وصولها، وهو ما يتوافق مع الهندرة كأسلوب ومنهج إداري حديث يقوم على الاتصال.
- أثرت الأعمال الإلكترونية على تحسين وظائف المؤسسة من خلال التنظيم والتنسيق، والذان يعتبران من أهم متطلبات وشروط الهندرة.
- إن الموظفين بحاجة إلى التدريب والتكوين المستمرين على استعمال الأساليب الجديدة للعمل، باعتبار أن الهندرة تؤكد على أهمية مورد البشري الذي يشكل بعدا مهما من أبعادها.

#### رابعا: توصيات الدراسة

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري، خاصة في مجال الإدارة الحديثة القائمة على الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها.
- تبسيط إجراءات العمل بما يتماشى مع طبيعة الأعمال الإلكترونية من خلال القضاء على كافة التعاملات الروتينية المعقدة والتي تتطلب وقت، وتغييرها بالتعاملات الإلكترونية الشبكية.
- تطوير آلية العمل بالبريد والموقع الإلكتروني والشبكات وتوسيع نشرها على كامل الدائرة.
- حث العمال على الاستغلال الجيد للأعمال الإلكترونية في أداء الأعمال الموكلة لهم.
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية، بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الإلكترونية، والتي تساهم بدورها في تبني الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة (الهندرة).
- تهيئة الظروف المناسبة للموظفين من أجل زيادة الأداء وتحسين تقديم الخدمات وجودتها.



## خاتمة

أصبحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة وخاصة مع التطورات التكنولوجية، لذلك فإنه من بين الاستراتيجيات المتبعة في العمل على تطوير قطاع الإدارة هو تقديم أفضل الخدمات والوصول إلى منظمة عصرية قوامها التعامل الإلكتروني، لذلك كان التوجه نحو تطبيق الأعمال الإلكترونية التي أصبحت عبارة عن حتمية فرضها الواقع المعاش لما لها من تأثيرات فعالة على الكثير من المناهج والأساليب الإدارية الحديثة، لاسيما إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي أصبحت السمة المميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث.

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في إعادة هندسة وتصميم عملياتها يعتمد بدرجة كبيرة على الأعمال الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها وتقنياتها وأساليبها الحديثة والمتطورة والتي تتسم بالكفاءة والسرعة والفعالية والقدرة على تجاوز مختلف التحديات. إن إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر المعاصر، حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية، وقد يتصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة، فهي تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات بما فيها الأعمال الإلكترونية بمختلف تقنياتها ووسائلها التي تتضمن تطبيقات عمل سهلة واسعة واستراتيجية.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن للأعمال الإلكترونية دورا في إعادة هندسة العمليات الإدارية، فالاعتماد على البنية الإلكترونية المتطورة والعمل على تبنيها وتطبيقها بكفاءة وفعالية سيسمح للمؤسسة حتما بإعادة هندسة عملياتها، وبالتالي تحقيق النجاح والتفوق والدقة والوضوح في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، فموضوع الأعمال الإلكترونية يمثل تحول مفاهيمي ونقل نوعية في مجال التنظيمات الإدارية التي تسعى إلى تبني الأساليب الحديثة لاسيما إعادة هندسة العمليات الإدارية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

### أ. المعاجم والقواميس

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، ج4، مكتبة مشكاة الإسلامية، د. ب. ن، 2008م.
2. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة (الاجتماعية) وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت- لبنان، 1982م.
3. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد10، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 2008م.
4. بودون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة- مصر، 2003م.
5. جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت- لبنان، 1997م.
6. عبد الحميد الغرابوي: منجي الطلاب، دار القدس للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2001م.
7. عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2001م.
8. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية-إنجليزي، فرنسي، عربي-، بيروت- لبنان، 2001م.
9. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- مصر، 1997م.
10. المنجد الأبجدي: ط5، دار المشرق، بيروت- لبنان، 1987م.

### ب. الكتب

11. إبراهيم العيسوي: التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة- مصر، 2001م.
12. إبراهيم المنجي: عقد نقل تكنولوجيا التنظيم القانوني لعقد نقل التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية - مصر، 2002م.
13. إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة-، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2008م.
14. إبراهيم لطفي طلعت: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995م.

15. إبراهيم لطفي طلعت: المداخل النظرية في دراسة التنظيم - دراسة تحليلية نقدية - ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر ، 1993م.
16. أبو بكر محمود الهوش: الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة - مصر ، 2009م.
17. أحمد أكرم الرضا، الطويل: نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م.
18. أحمد السيد، النجار: الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية، مركز الدراسات الاستراتيجية والسياسية، مؤسسة الأهرام، القاهرة- مصر، 2001م.
19. أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة-، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2014م.
20. أحمد خالد حسن: الحجية القانونية للمستندات الإلكترونية بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2017م.
21. أحمد داودي: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2010م.
22. أحمد زايد: علم اجتماع النظريات الكلاسيكية، دار النهضة للنشر، د.ب.ن، 2006م.
23. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007م.
24. أحمد محمد الشباب وعنان أبو حمود: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.
25. أحمد محمد بطاح وحسن أحمد الطعاني: الإدارة التربوية - رؤية معاصرة -، إدارة الفكر، عمان - الأردن، 2016م.
26. أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل القوة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
27. أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية - آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل -، المكتبة العصرية، المنصورة - مصر، 2004م.
28. أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م.

29. إدريس ثابت عبد الرحمان: *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة*، الدار الجامعية، المنوفية - مصر، 2005م.
30. أسامة خيرى: *القيادة الإدارية*، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.
31. اعتماد محمد علام: *دراسات في علم اجتماع التنظيمي*، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997م.
32. أندرودي وماركجي: *السلوك التنظيمي والأداء*، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م.
33. أيتن محمود المرجوشي: *تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية*، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2008م.
34. إيمان محمد الغراب: *التعلم الإلكتروني - مدخل إلى التدريب غير التقليدي-*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، 2003م.
35. أيمن سيد درويش: *المرجع الكامل لخدمات الأنترنت*، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 1998م.
36. باسم محمد الحميري: *التنمية الإدارية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م.
37. بدران عباس: *الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق*، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - لبنان، 2003م.
38. بشير عباس العـلاق: *الإدارة الرقمية-المجالات والتطبيقات-*، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، الإمارات، 2005م.
39. بشير عباس العـلاق: *تطبيقات الأنترنت في التسويق*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م.
40. بشير عباس العـلاق: *تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة الفعالة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، د.س.
41. بلال خلف السكارنة: *أخلاقيات العمل*، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2009م.
42. بلال خلف السكارنة: *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
43. بلال خلف السكارنة: *الريادة وإدارة الأعمال*، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2008م.

44. بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2017م.
45. بهاء شاهين: الأنترنت والعولمة، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 1999م.
46. توفيق عياد حشمت: الإعلام وقضايا التنمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م.
47. ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
48. جعفري ان لويثال: إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2002م.
49. جمال الدين مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2003م.
50. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
51. جهاد فراس الطيلوني: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار تنور المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
52. جودة جعفر خطاب: إعادة هيكلة المصارف - دراسة تطبيقية، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2009م.
53. جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2004م.
54. حسام الملحم وعمار خير بك: شبكات الأنترنت - تقنياتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسة - سلسلة الرضا للأنترنت، د.ب.ن، 2002م.
55. حسن الشيخ: الحكومة العربية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر، 2008م.
56. حسن رضا النجار: تكنولوجيا الاتصال - المفهوم والتطور - الجامعة المستنصرية - العراق، د.س.ن.

57. حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي-، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
58. حسين حريم: المنظمات من منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003م
59. حمدي حسن: وظائف الاتصال الجماهيري، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1999م.
60. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد - العراق، 2013م.
61. خالد حامد: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جسور وأناق المعارف، الجزائر، 2008م.
62. خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين-، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
63. خضر مصباح الطيبي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، دار الحامد، عمان- الأردن، 2008م.
64. خليل الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار القسم، عمان-الأردن، 2000م.
65. خليل محمد حسن الشماع و كاظم خيضر حمود: نظرية المؤسسة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان - الأردن، 2005م.
66. رافدة عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2012م.
67. راکز محمود الزعاريير وغسان طالب: التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
68. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004م.
69. رائد محمد عبد ربه: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012م.
70. رث ولاس: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2011م.
71. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.

72. رشيد زرواتي: **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة- الجزائر، 2007م.
73. رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م.
74. رضا صاحب أبو على وسنان كاظم الموسوي: **الإدارة- لمحات معاصرة-**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001م.
75. رضوان رأفت: **عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، د. ب. ن، 1999م.
76. رضوان مفلح العلي: **مدخل إلى وسائل الإلكتروني والفضائي**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م.
77. سامح عبد المطلب وآخرون: **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، عمان- الأردن، 2010م.
78. سامر جلدة: **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
79. سبنسر ليل: **هندرة الموارد البشرية**، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العالمية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 2000م.
80. سعد غالب ياسين: **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2009م.
81. سعد غالب ياسين: **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، 2005م .
82. سعد غالب ياسين: **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م.
83. سعد غالب ياسين: **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 1998م.
84. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق: **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م.
85. سعد غالب ياسين وبشير العلق: **التجارة الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004م.



86. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة - مصر، 1998م.
87. سلامة عبد العظيم حسين: **الإدارة المدرسية الصيفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة**، دار الفكر، عمان - الأردن، 2006م.
88. سلامة عبد العظيم حسين: **ثورة إعادة الهندسة - مدخل جديد لمنظومة التعليم**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2007م.
89. سليمان خالد عبيدات: **إدارة الإنتاج والعمليات**، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، 1997.
90. سمر توفيق صبرة: **التسويق الإلكتروني**، دار الإعصار للنشر، عمان - الأردن، 2010 م.
91. سيد الهواري: **التنظيم - النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات**، مكتبة عين شمس، مصر، 1998م.
92. سيد سالم عرفة: **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الياقوت للنشر، الأردن، 2012م.
93. سيد عليوة: **برنامج الهندسة الإدارية**، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، 2002م.
94. سيد محمد الرب: **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، دار الكتب المصرية، القاهرة - مصر، 2009م.
95. شريف أحمد الحموي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م.
96. شمام ضبيان الزبيدي: **نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م.
97. شوقي ناجي جواد: **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
98. صالح سمير أبو الفتوح: **نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة لدعم الإدارة في عصر العولمة**، د.د.ن، مصر، 2006م.
99. صالح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.س.ن.
100. صالح كاتب سعود: **الإعلام القديم والإعلام الجديد**، مكتبة الشروق، جدة - السعودية، 2003م.
101. صالح ناصر عليمات: **العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية**، دار الشروق للنشر، رام الله - فلسطين، 2007م.

102. صبحي العتيبي: تصور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، عمان - الأردن، 2002م.
103. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2003م.
104. صلاح هاشم: الإدارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011م.
105. ضرار العتيبي: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م.
106. طارق عبد العال حمادة: التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007م.
107. عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية - مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2007م.
108. عادل رزق: إدارة الأزمات المالية - منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق -، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة - مصر، 2010م.
109. عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، القاهرة - مصر، 2001م.
110. عاطف زاهر عبد الرحيم: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان - الأردن، 2001م.
111. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد المعاصر - الفكر التنظيمي -، دار المشرق للطباعة والنشر، الدوحة - قطر، 1993م.
112. عامر سعيد يس: التحديات المعاصرة في الاتصالات والتجارة الإلكترونية وآثارها في الأداء، دار شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2000م.
113. عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية - نماذج معاصرة -، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007م.
114. عامر محمد محمود: التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م.
115. عباس العبودي: تحديات الإثبات بالسندات الإلكترونية ومتطلبات النظام القانوني لتجاوزها، مكتب الوثام للحسابات للطباعة والنشر، بابل - العراق، 2009م.
116. عباس مصطفى صادق: صحافة الأنترنت - قواعد النشر الإلكتروني -، الظفرة للطباعة، أبوظبي، 2003م.

117. عبد الحميد محمد عبد الرحمن: النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دار المعرفة الجامعية، بيروت- لبنان، د.س.ن.
118. عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية- مدخل تحليلي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م.
119. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.
120. عبد الرزاق جيلي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007م.
121. عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان-الأردن، 2009م.
122. عبد الرزاق محمد أتمار: استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2015م.
123. عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م.
124. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2008م.
125. عبد الكريم أحمد قندوز: الابتكار المالي- مقدمة إلى الهندسة المالية-، الشركة البريطانية للكتاب للنشر والتوزيع، لندن، 2017م.
126. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي- الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.
127. عبد الله إسماعيل: التكنولوجيا الحديثة والتعليم والتربية، دار الوراق، عمان - الأردن، 2002م.
128. عبد الله عبد الرحمان ومحمد علي بيومي: منهجية وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002م.
129. عبد الله عبد الغني الطجم وسواط طلق عبد الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات -، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة - السعودية، 1995م.
130. عبد الله علي وفتحي محمد: إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية- مصر، 2006م.

131. عبد المالك ردمان الدخاني: الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت - لبنان، 2001م.
132. عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م.
133. عبد الهادي مسعودي: الأعمال المصرفية الإلكترونية - بنوك إلكترونية نقود إلكترونية -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م.
134. عبد الوهاب سوني: المنظمة - المتغيرات والأبعاد والتصميم -، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009م.
135. عبود خلف: الإعلام والهجرة إلى العصر الرقمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م.
136. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه -، دار الفكر، عمان - الأردن، 2001م.
137. عثمان محمد العربي: الأنترنت - الانتشار والاستخدام -، دار المجد، تونس، 2002م.
138. عطا الله أحمد الحسبان: نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2013م.
139. عفيف شريف عبد الله وعطية محمد عطية: إدارة العمليات الإنتاجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1997م.
140. عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي، در ابن كثير، بيروت - لبنان، 2010م.
141. علاء الحمامي وغصون سعدون: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م.
142. علاء السالمي وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان - الأردن، 2005م.
143. علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السلفي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
144. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م.
145. علي الحمادي: الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان - الأردن 2006م.

146. علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1983م.
147. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001م.
148. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2005م.
149. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1995م.
150. علي سلطان وشريف محمد: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1998م.
151. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر: قراءات في عالم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخلي إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة -، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007م.
152. علي محمد شمو: التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والإنترنت، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، جدة - السعودية، 1998م.
153. علي هادي جبريل: إدارة العمليات، دار الثقافة، عمان- الأردن، 2006م.
154. عماد عبد الوهاب الصباغ: علم المعلومات، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002م.
155. عمار بوحوش ومحمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.
156. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006م.
157. عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية -المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م.
158. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م.

159. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001م.
160. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر -، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م.
161. غسان قاسم اللامي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م.
162. فادي حسين عقيلان: إدارة الوقت والذات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م.
163. فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي- القواعد النظرية والممارسات التنظيمية-، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.
164. فايز جمعة النجار: أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي - ، د. د. ن، عمان- الأردن، 2008م.
165. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري-، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010م.
166. فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية- النظريات والمهارات-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م.
167. فريد النجار: إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات ، دار طيبة، القاهرة - مصر، 2004-2005م.
168. فضيل ديلو: تاريخ وسائل الاتصال، ط3، دار أقطاب الفكر، د.ب.ن، 2007م.
169. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات - الهندرة -، د.د.ن، الرياض - السعودية، 1998م.
170. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات الإدارية - (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة- ، مطابع الخالد، الرياض-السعودية، 2002م.
171. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م.
172. فيصل فايز أبو عيشة: الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.

173. الفين توفلر: **الموجه الثالثة**، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، بنغازي - ليبيا، 1995م.
174. كاظم حمود خيضر: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002م.
175. كامل السيد ،غراب: **نظم المعلومات الإدارية**، د.د.ن، عمان - الأردن، 1999م.
176. مارك داي وآخرون: **إدارة المشتريات**، ترجمة: خالد العمري، دار الفروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
177. ماهر أمين المخامرة: **هيكله الوظائف القيادية**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
178. مايكل هامر وجيمس شامبي: **الهندرة إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات**، ترجمة: شمس الدين عثمان، ط2، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 2011م.
179. مايكل هامر، ستانتن ستيفن: **ثورة إعادة الهندسة**، ترجمة: حسين الفلاح، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض - السعودية، 2000م.
180. مبروك إبراهيم السعيد: **إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة**، المجموعة العربية للنشر، القاهرة - مصر، 2012م.
181. مجدي محمد أبو العطا: **الدليل العلمي لاستخدام الأنترنت**، كوميسانس للعلوم، القاهرة - مصر، 1997م.
182. مجدي محمد أبو العطا: **المرجع الأساسي لمستخدمي الأنترنت**، المكتبة العربية لعلوم الحاسب، القاهرة - مصر، 2000م.
183. محمد أحمد أبو شنب وآخرون: **الخدمات الإلكترونية**، دار الكتاب الثقافي، جامعة اليرموك، الأردن، د.س. ن.
184. محمد أحمد بنصوي وهشام عبد الحفيظ الغريب: **المرجع الحديث في الهندسة الإدارية**، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة - السعودية، 2014م.
185. محمد الحسن حسين: **الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات -**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م.
186. محمد الزعبي: **التغيير الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1983م.
187. محمد الصيرفي: **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006م.

188. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2009م.
189. محمد الفاتح المغربي: أصول إدارة التنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة- مصر، 2018م.
190. محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الحديثة، دار المعتز، عمان- الأردن، 2015م.
191. محمد العجدي الماضي: استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2000م.
192. محمد بشير: الأنترنت للمبتدئين، دار المعرفة، الجزائر، 2002م.
193. محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2008م.
194. محمد زاهد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2018م.
195. محمد سرور الحريري: إدارة العمليات الحديثة والمنظمة، دار المنهجية للنشر، عمان- الأردن، 2016م.
196. محمد سرور الحريري: الأصول العلمية والنظريات التنظيمية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء-اليمن، 2015م.
197. محمد سعيد السالم: نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم-، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005م.
198. محمد سعيد: الهندرة -هندسة العمليات الإدارية -، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م.
199. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة، عمان- الأردن، 2009م.
200. محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي للبحث، الإسكندرية، مصر، 1988م.
201. محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015م.
202. محمد صادق إسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، د. ب. ن، 2010م.



203. محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم اجتماع المعاصر، ط2، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1979م.
204. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م.
205. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، دم.ن، 2000م.
206. محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2010.
207. محمد علوش طارق الطعمنة: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2004م.
208. محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية- مصر، 2010م.
209. محمد قاسم القيروتي وهدى حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة- النظريات والوظائف-، ط3، د.د.ن، الأردن، 1993م.
210. محمد قاسم القيروتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 2001م.
211. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء/ تقييم الأداء/ تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2015م.
212. محمد نصر حسني: الانترنت والإعلام، الصحافة الإلكترونية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م.
213. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد- العراق، 2013م.
214. مراد حكيم بباوي: هندسة المعرفة، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2014م.
215. مراد زايد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات -مدخل تسيير المؤسسات-، دار الخلدونية، القبة- الجزائر، 2015م.
216. مراد شلباية، علي فاروق: مقدمة إلى الأنترنت، دار المسيرة، الأردن، 2001م.
217. مزهر شعبان العاني: الأعمال الإلكترونية -منظور إداري تكنولوجي- ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الشارقة- الإمارات، 2016م.

218. مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2017م.
219. مصطفى أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005م.
220. مصطفى سيد أحمد: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل-، د.د.ن، القاهرة - مصر، 2005م.
221. مصطفى عزة جلال: إدارة التطوير برياض الأطفال- نماذج عربية عالمية-، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2010م.
222. مصطفى كتانة خيرى: التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009م.
223. مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية- مدخل لتقرير القدرة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009م.
224. معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014م.
225. ممدوح عبد العزيز الرفاعي: إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 2006م.
226. منال هلال المزاهرة: نظرية الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012م.
227. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي، بيروت - لبنان، 2001م.
228. منير زيد عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان- الأردن، 2006م.
229. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان- الأردن، 1999م.
230. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2002م.
231. موسى اللوزي: التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000م.

232. موسى خليل: الإدارة المعاصرة- مبادئ والوظائف والممارسة-، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2011م.
233. نجم عبود نجم: إدارة العمليات- نظم والأساليب والاتجاهات الحديثة-، مركز البحوث، السعودية، 2001م.
234. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية- الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات-، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004م.
235. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
236. نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012م.
237. نور الدين حاروش ورفيقة حاروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2019م.
238. هنري أنطوان سميث: تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، تعريب علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
239. ياسر أحمد عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان- الأردن، 2008م.
240. ياسر الخزعة وآخرون: الإدارة الشرطية المعاصرة- النظرية المفاهيم-، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2017م.
241. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دحاس العبادي: التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م.
242. يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2011م.

### ج. الدوريات

243. أحلام خان: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، اتجاهات اقتصادية وإدارية، العدد 12 جامعة بسكرة- الجزائر، ديسمبر 2012م.
244. رشيد فراح وكريمة فرحي: متطلبات الأعمال الإلكترونية في العالم العربي بين الواقع وضرورة التحسين، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 32، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015م.

245. رضوان رأفت: الحكومة الإلكترونية - سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة-، العدد5، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة - مصر، 2005م.
246. ريموند ما نجاني، مارك كلاين: الدليل العلمي للهندرة، ترجمة جمال الدين ثابت، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد السادس، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، د.ب.ن، مارس1995م.
247. زينة فتحي محمد: دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، الأردن، 2012م.
248. سالم جلال وراهب الحسناوي: الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، المحور الإداري القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد3، العراق، 2006م.
249. شريفة رفاع ومنى مسغوني ومحمد العربي قرون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن، الجزائر، 2015م.
250. صالح إبراهيم سليمان العواسا: أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد14، العدد3، الأردن، 2018م.
251. الطيب داودي ومحجوب مراد: دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد32، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، نوفمبر 2013م.
252. عادل هادي البغدادي: أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الأعمال، دراسة ميدانية في معمل إطارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد21، المجلد5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008م.
253. عبد الرحمان تيشوري: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، الحوار المتمدن نحو الإدارة والاقتصاد، العدد14، الجزائر، 2006م.
254. عبد الناصر أحمد حردان وآخرون: نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات والعلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، المجلد31، العدد1، الأردن، 2009م.

255. فريد النجار: التجارة والأعمال الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 15، العدد 4، الرياض - السعودية، د. س. ن.
256. ممدوح عبد العزيز الرفاعي: أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006م.
257. ممدوح مصطفى إسماعيل: إعادة هندسة العمليات الإدارية تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2016م.
258. نائل عبد الحافظ العواملة: نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة آل سعود، المجلد 15، العدد 4، السعودية، 2003م.
259. هشام مرسي: الأنترنت وثورة الأنترنت، مجلة المستقبل الإسلامي، عدد 72، مصر، 1998م.
260. هيثم عبد الحميد بيزان: مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر - إعادة هندسة العمليات الإدارية-، مجلة جامعة صبراتة العلمية، جامعة صبراتة، العدد الثالث، ليبيا، يونيو 2008م.

#### د. الرسائل والأطروحات

261. أحمد خليل محمود الكلوت: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2017م.
262. أزهار أبو غنيم ونعمة عبد الزهرة: المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية - مصر، 2007م.
263. إسماعيل عبد الله محمد قاسم: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة - فلسطين، 2009م.
264. إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف - الجزائر، 2017-2018م.

265. الخنساء سعادي: التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزج التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2005-2006م.
266. دهمان تركي البرازي: أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012م.
267. راوية باجس أحمد بارود: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 1407هـ/2016م.
268. سعيدة أرفيس: تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي،- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر 2017-2018م.
269. سفيان سويح: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بنية الأعمال الإلكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة- الجزائر، 2014-2015م.
270. سهام موسى: مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، بتخصص علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2013 - 2014م.
271. سوسن جابر عباس: مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال- دراسة ميدانية في رياض الأطفال-، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، قسم التربية، كلية تربية، جامعة تشرين- سوريا، 2014-2015م.

272. شيماء محمد صالح الهاشمي: دور تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، - دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الموصل- العراق، 2003م.
273. عبد الله دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض - السعودية، 2008م.
274. فاطمة مانع: التسويق الإلكتروني كمدخل لاكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 2007م.
275. فاطمة نعمان، عبد العزيز عابد: فاعلية أدوات الويب في تنمية مهارات وتصميم خرائط والتفكير والتواصل لدى الطلبة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير كلية التربية، تخصص مناهج، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2014م.
276. فضيلة بوعقال: فعالية الرقابة الإدارية في الأعمال الإلكترونية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر، 2015-2016م.
277. مازن الشوبكي: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2010م.
278. محمد الكساسة: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية- الأردن، 2004م.
279. محمد أمين بلخشعي: علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علوم سياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر3- الجزائر، 2013م.
280. مراد محجوب: استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2013-2014م.

281. مرام إسماعيل الأغا : دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية-الهندرة - في مصارف قطاع غزة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006م.

282. ناصر محمد خرّوب: أثر القدرات الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني- دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار-، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- الأردن، 2016م.

#### هـ. الملتقيات

283. أحمد بوشناقبة وأحمد بسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة- الجزائر، د.س.ن.

284. سليمان وعبد اللطيف بلعور: إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة-الجزائر، يومي 8 - 9 مارس 2005م،

285. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة- الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة-، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة - الجزائر، 2002م.

286. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، بحث مقدم إلى الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة، بيروت - لبنان، 2003م.

287. محمود مصطفى القصيمي: تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مدخل تكاملي- بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية- الأردن 2009م.

288. يوسف أحمد أبو قارة: استراتيجية الأعمال عبر الأنترنت، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة القدس - فلسطين، يومي 8 - 9 مارس 2005م .



## و. المطبوعات والمحاضرات

299. حامد يوسف حمادي: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مفهوم ومسؤوليات القيادة، المركز

القومي للاستشارات والتطور الإداري، بغداد- العراق ، 1975م.

300. ليليا بن صويلح: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل موجهة

لطلبة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945،

قالمة- الجزائر، 2015-2016م.

ثانيا: بالأجنبية

### A. Ouvrages

1. Daniel Amoir : **Révolution E-business**, Pearson édition, paris -france , 2000.
2. Everett E. Adem Ronald Ebert: production opération mangement , 5th Ed , new Delhi - india , .1996
3. Michal Hammer, James hampy : l'engineering -Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performas-، traduit par Michal le seach ,1er édition, France 2005.

### B. Périodiques

4. Khalid Sami Husain ،examining the relationship between Business process Reengineering and information technology ، **Egyptian computer science journal**, vol<sub>30</sub> no<sub>3</sub>, Egypt, September,2008.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

دور الأعمال الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

دراسة ميدانية بدائرة حمام دباغ - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ

د. فوزية زنفوفي

إنجاز الطالبة

ذكري بابوري

السنة الجامعية: 2020/2019م

## استمارة بحث

### أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها: .....
- 5- الوظيفة التي تشغلها: .....
- 6- الوضعية المهنية: مرسوم  متعاقد  مؤقت
- 7- الأقدمية: .....

### ثانياً: المجالات المستهدفة والخطوات المرحلية لتطور وتنفيذ الأعمال الإلكترونية

- 8- هل تم الاستغناء عن الوسائل التقليدية في إنجاز العمل؟  
نعم  لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل الوسائل الجديدة؟  
- أجهزة كومبيوتر حديثة ومتطورة   
- برمجيات حديثة   
- إدخال تقنيات متطورة   
- أخرى تذكر: .....
- 10- هل تستخدم الأنظمة الإلكترونية في إنجاز عملك؟  
أستعمل  لا أستعمل
- 11- في حالة استعمالك لهذه الأنظمة الإلكترونية أذكر هذه الاستخدامات:  
- استخدام الحاسوب وكل ما يتعلق به   
- استخدام مختلف المواقع الإلكترونية المتاحة   
- استخدام البريد الإلكتروني   
- أخرى تذكر: .....

12- هل تم تدريبك وتكوينك على هذه الاستخدامات؟

لا

نعم

13- هل تستخدمون نظام الشبكات العالمية في إنجاز أعمالكم؟

لا

نعم

14- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الشبكات؟

- شبكة الأنترنت

- شبكة الإنترنت

- أخرى تذكر: .....

15- ما هي اقتراحاتك لتعديل وتغيير وسائل العمل من أجل تحسين الخدمات؟

.....  
.....

ثالثا: تأثير الجوانب التنظيمية في الهدرة

16- هل تختلف الأساليب الجديدة عن القديمة في إنجاز العمل؟

لا تختلف

تختلف

17- في حالة اختلافها، كيف يظهر هذا الاختلاف؟

- تلبية احتياجات المواطنين بأسرع وقت

- تنظيم الاستقبالات إلكترونيا

- تلبية الخدمات عن طريق الأجهزة الإلكترونية

- أخرى تذكر: .....

18- كيف أسهمت هذه الأساليب الجديدة في السير الحسن للعمل؟

- سهولة تقديم الخدمات

- كسب ثقة المواطنين

- نقص الشكاوي والاحتجاجات

- أخرى تذكر: .....

19- هل استطاعت مؤسستكم تحقيق التميز في إنجاز أعمالها؟

لا

نعم

20- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر ذلك؟

- تحسين الجانب التنظيمي للعمل
- الاستقبال الجيد للمواطنين وشرح طريقة العمل
- محاولة إرضاء المواطنين بحسن تقديم الخدمات
- أخرى تذكر .....

21- هل تعمل مؤسستكم على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين؟

- نعم  لا

22- في حالة الإجابة بنعم، كيف تعمل على ذلك؟

- التوفير المستمر للشبكات
- إيجاد الحلول البديلة
- التعامل عن بعد
- أخرى تذكر

23- ما هي اقتراحاتك لإنجاز عملك بصورة أكثر تنظيماً من أجل تحسين تقديم الخدمات للمواطنين؟

رابعاً: مساهمة الأعمال الإلكترونية في تحقيق عمليات الهندرة

24- هل ساعدك نظام الشبكات والأجهزة الإلكترونية على تقديم الخدمة؟

- نعم  لا

25- في حالة الإجابة بنعم، كيف ساعدك؟

- نقص ضغط العمل
- كسب عدد كبير من المواطنين
- تحقيق المساواة بين جميع المواطنين
- أخرى تذكر: .....

26- هل تلاحظ وجود تنسيق وارتباط في الأعمال المنجزة من طرف الموظفين؟

- لا يوجد تنسيق  يوجد تنسيق

27- في حالة وجود تنسيق، كيف يظهر ذلك؟

- وصول المعلومة في وقت واحد لجميع المكاتب
- متابعة مختلف المصالح للشكل المطروح
- انعدام الاهمال واللامبالاة من طرف الموظفين
- أخرى تذكر: .....

28- هل أحدثت هذه الأساليب الجديدة للعمل تغييرا في سلوكات الموظفين؟

- نعم  لا

29- في حالة الإجابة بنعم، فيما يتمثل هذا التغيير:

- الاحساس بقيمة العمل الجماعي
- الشعور بالمسؤولية في إنجاز العمل
- الاهتمام المستمر بطلبات المواطنين
- أخرى تذكر: .....

30- هل ساعدتك الأعمال الإلكترونية على سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات؟

- نعم  لا

31- في حالة الإجابة بنعم، كيف ساعدتك على ذلك؟

- إيجاد الحلول السريعة لطلبات المواطنين
- غرس روح الجماعة عند الموظفين
- إحساس الموظف بالمساواة وعدم التمييز
- أخرى تذكر: .....

32- ما هي التقنيات والأجهزة التي ساعدت أكثر على التسيير الحسن لإنجاز الأعمال؟

.....  
.....

خامسا: انعكاسات مخرجات الأعمال الإلكترونية على تطبيقات الهندرة

33- هل أصبحت لديك القدرة الكافية على استعمال الأساليب الجديدة في تحسين عملك؟

لا

نعم

34- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر ذلك؟

- التقليل من أخطاء العمل

- العمل بكل ثقة دون تخوف

- التعاون الجماعي للموظفين

- السرعة في إنجاز الأعمال

.....  
- أخرى تذكر

35- كيف أثرت الأعمال الإلكترونية على تحسين وظائف المؤسسة؟

- الاستخدام العقلاني للأجهزة والتقنيات

- الاتصال والتعامل عن بعد

- استخدام نظام الرقابة الإلكتروني

- التنظيم والتنسيق في الأعمال

.....  
- أخرى تذكر

36- هل ساعدت هذه الأساليب الجديدة للعمل في التخلص النهائي من الأعمال الروتينية القديمة؟

لا

نعم

37- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر ذلك؟

- تخفيف التعامل بالأوراق

- تلبية احتياجات المواطنين إلكترونيا

- التطوير في تقديم الخدمات

.....  
- أخرى تذكر



38- هل توجد مشكلات أو عراقيل عند إنجازك للعمل ؟

لا توجد

توجد

39- هل يحتاج الموظفون إلى التكوين المستمر في استعمال الأساليب الجديدة للعمل؟

لا

نعم

40- ما هي اقتراحاتك لتطوير طريقة عملك وتحسين أدائك؟

.....  
.....

شكرا

## دليل المقابلة موجه ( لمسؤولي دائرة حمام دباغ )

1. هل تستخدم مؤسستكم الأنظمة والبرامج الإلكترونية في أداء الأعمال؟

لا

نعم

2. ما هو نظام الشبكات الذي تعتمدونه في إنجاز أعمالكم؟

- شبكة الأنترنت

- شبكة الإنترنت

3. هل تقوم مؤسستكم بإجراء دورات تدريبية وتكوينية في مجال الحاسوب وأنظمتها؟

لا

نعم

4. ما هي اقتراحاتك لتعديل وتغيير وسائل العمل من أجل تحسين الخدمات؟

.....  
.....

5. هل تم إدخال أساليب جديدة على مستوى العمل؟

لا

نعم

6. كيف تعمل مؤسستكم لتمييز في أداء أعمالها؟

- تحسين الجانب التنظيمي للعمل

- الاستقبال الجيد للمواطنين وشرح طريقة العمل

- محاولة إرضاء المواطنين بحسن تقديم الخدمات

- أخرى

..... تذكر

7. ما هي اقتراحاتك لإنجاز عملك بصورة أكثر تنظيماً من أجل تحسين تقديم الخدمات للمواطنين؟

.....  
.....

8. هل أدى تطبيق الأعمال الإلكترونية إلى تغيير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل؟

نعم  لا

9. كيف ساعدت الأعمال الإلكترونية في تسهيل الاتصال بين مختلف الإدارات؟

- إيجاد الحلول السريعة لطلبات المواطنين  
 - غرس روح الجماعة عند الموظفين  
 - إحساس الموظفين بالمساواة وعدم التمييز

10. ما هي التقنيات والأجهزة التي ساعدت أكثر على السير الحسن لإنجاز العمل؟

.....  
.....

11. هل تساهم الأعمال الإلكترونية في تحسين وتسهيل سير العمل؟

تساهم  لا تساهم

12. كيف تؤثر الأعمال الإلكترونية في تحسين وظائف المؤسسة؟

- الاستخدام العقلاني للأجهزة والتقنيات  
 - الاتصال والتعامل عن بعد  
 - استخدام نظام الرقابة الإلكتروني  
 - التنظيم والتنسيق في الأعمال  
- أخرى

تذكر.....

13. ما هي اقتراحاتك لتطوير طريقة العمل وتحسين الأداء؟

.....  
.....

الهيكل التنظيمي لدائرة حمام دباغ

