

وقل رب زدني علماً

صدق الله العظيم

سورة طه الاية 114



أنا الطالبة: إيناس الأموي ، دكتوراه إدارة أعمال .
أصرح بأن هذا البحث هو من إنجازي ولم يسبق أن نشر من قبلي أو من قبل
باحثين آخرين

دمشق 2015

أعضاء لجنة الحكم

الدكتور طارق الخير

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، عضواً

الدكتور رعد الصرن

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق..... عضواً

الدكتور حسان النوري

وزير التنمية الإدارية عضواً

الدكتور أيمن ديوب

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق..... عضواً مشرفاً

الدكتور حيدر عبد الله

المدرس في قسم إدارة الأعمال، الاقتصاد، جامعة دمشق..... عضواً

شكر وتقدير

على كل ما بذله من جهد وما قدمه من وقت ونصائح لتوجيهي وارشادي لإتمام بحثي ،
أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور غياث الترجمان والدكتور أيمن ديوب الذين كانا خير
مشرف ومعين .

على كل ما قدموه من علم ومعرفة خلال سنوات دراستي ، أتوجه بكل الشكر لأساتذتي في كلية
الاقتصاد جامعة دمشق وأخص بالذكر أعضاء لجنة الحكم على تفضلهم بتقييم بحثي.
أشكر كل من عانى بصوت عال من التعقيدات الادارية الروتينية فكان صوته ملهما لعنوان
بحثي

أشكر كل الذين ساهموا صدق في الإجابة على تساؤلاتي فكانت إجاباتهم مرآة لواقعنا الإداري .
كما أشكر كل من قدم لي العون والمساعدة في إخراج هذا العمل إلى النور.
ومقدماً.... أشكر كل إداري ومسؤول سيسعى بجد لتطبيق إعادة هندسة الاجراءات في بلدي .
وأول وآخر دعواي....الحمد والشكر لله رب العالمين .



لها.....لمن غيبتها الدنيا ولما تغب عني : أمي

لكميا أغلى وأحلى ما في عمري

أبي ، إخوتي .

زوجي وابنتي : ميس

فهرس المحتويات

ص	الموضوع	
أ-	الآية الكريمة	
ب-	الإقرار	
ت-	أعضاء لجنة الحكم	
ج-	شكر وتقدير	
د-	الإهداء	
هـ-	فهرس المحتويات	
ل-	قائمة الجداول	
ن-	قائمة الأشكال	
ع-	ملخص البحث	
- 1 -	مقدمة	
-3-	أولاً- الدراسات السابقة Previous Studies	
- 14-	ثانياً- مشكلة وتساؤلات الدراسة Research Problem	
- 15 -	ثالثاً-أهداف الدراسة Research Purposes	
- 15 -	رابعاً- أهمية الدراسة Research The Importance of	
- 16 -	خامساً- فروض الدراسة Research Hypothesis	
-17-	سادساً- متغيرات الدراسة Research Model	
- 17 -	سابعاً- منهجية الدراسة Research Methodology	
- 18 -	ثامناً- مجتمع وعينة الدراسة	
- 18 -	تاسعاً- مصادر جمع البيانات	
- 19 -	عاشراً - النطاق الزمني والمكاني للدراسة	
- 19 -	حادي عشر -محددات الدراسة Research Limitations	
- 19 -	ثاني عشر - مصطلحات الدراسة	
	المبحث الأول/ مفهوم إعادة هندسة الإجراءات The Concept of Business Process Reengineering	الفصل الأول
- 23 -	أولاً- مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	
- 24 -	ثانياً- خصائص إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	

- 24 -	ثالثاً- أهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية
- 25 -	رابعاً- المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية
- 25 -	خامساً- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وبين مداخل التغيير الأخرى
	المبحث الثاني/ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام Business Process Reengineering in The Public Sector
- 29 -	أولاً- سمات وخصائص إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام.
- 31 -	ثانياً- الأبعاد المتعلقة بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام
- 31 -	[1]- البعد الأول/الهيكل التنظيمي/
- 35 -	[2]- البعد الثاني/الموارد البشرية/
- 37 -	[3]- البعد الثالث / تقنية المعلومات والاتصالات/
- 40 -	[4]- البعد الرابع/القوانين الناظمة للعمل/
- 41 -	ثالثاً- أفضل الممارسات المتبعة في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية
- 41 -	[1]- بالنسبة للعمليات.
- 41 -	[2]- بالنسبة للهيكل التنظيمي.
- 41 -	[3]- بالنسبة للموارد البشرية.
- 42 -	[4]- بالنسبة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 42 -	[5]- بالنسبة للعلاقة مع العملاء.
	المبحث الثالث/ تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية Implementation of Business process Re-Engineering
- 49 -	أولاً- عوامل نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
- 52 -	ثانياً-القائمون على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
- 53 -	ثالثاً- مراحل تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
- 56 -	رابعاً- أدوات وتقنيات إعادة الهندسة .
-56-	[1]- أدوات دراسة الكلفة .
- 56 -	[1-1] أسلوب هندسة القيمة (VE) Value Engineering
- 57 -	[2-1] أسلوب التصميم العكسي.
- 58 -	[3-1] نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC)
-58-	[2]- أدوات تحسين الجودة
- 58 -	[1-2] طريقة المقارنة المرجعية.
- 59 -	[2-2] نظم الاقتراحات

- 59 -	[3]- أدوات تنظيم الجودة	
- 59 -	[1-3] خرائط التدفق	
- 59 -	[2-3] تحليل باريتو	
- 60 -	4- أدوات مراقبة الجودة	
- 61 -	5- أدوات قياس الجودة	
- 61 -	[1-5] بحوث الرضا	
- 61 -	[2-5] تحليل شكاوى الزبائن	
- 61 -	[3-5] المقابلة الشخصية	
- 61 -	6- أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة	
- 61 -	[1-6] العصف الذهني brainstorming	
- 62 -	[2-6] أدوات وضع الأولويات -اتخاذ القرار من بين البدائل	
- 62 -	[3-6] حلقات الجودة Quality Circle	
- 62 -	[4-6] خرائط السبب والنتيجة Ishikawa-Diagram	
-62-	[5-6] مخطط العلاقة (الصلة) Affinity Diagram	
- 63 -	[6-6] خرائط التدفق أو خريطة المسار chart- Work flow	
- 63 -	[7-6] مخطط النظام System Diagram	
- 64 -	[8-6] خارطة برنامج قرار العملية program chart process decision	
-64-	7- تقنيات محاكاة العمليات simulation	
-65-	8- تقنية نمذجة التوابع Modeling IDEF Integration Definition for Function	
-65-	9- تقنيات المعلومات والاتصالات information &Communication Technology	
	المبحث الأول/الأعمال الإلكترونية Business Electronic	الفصل الثاني
- 69 -	أولاً- الأعمال الإلكترونية والمفاهيم المرتبطة بها	
- 71 -	ثانياً- أهمية الأعمال الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام	
- 71 -	ثالثاً- فوائد تطبيق الأعمال الإلكترونية	
- 72 -	رابعاً- البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية	
	المبحث الثاني/ متطلبات وتحديات تطبيق الأعمال الإلكترونية	
- 81 -	أولاً- العناصر الأساسية لتطبيق العمل الإلكتروني	
- 83 -	ثانياً- التحديات التي تواجه تطبيق الأعمال الإلكترونية	

- 83 -	[1]- تحديات البناء الإداري المؤسستي
- 83 -	[2]- تحديات البناء القانوني
- 84 -	[3]- تحديات البناء البشري
- 84 -	[4]- تحديات البناء التكنولوجي
- 84 -	[5]- التحديات المعلوماتية
- 85 -	[6]- التحديات المالية
- 86 -	[7]- تحديات أخرى
- 86 -	ثالثاً- تقييم جاهزية الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الحكومية السورية
- 87 -	[1]- المحور الأول /البناء الإداري المؤسستي/
- 87 -	[2]- المحور الثاني /البناء البشري/
- 88 -	[3]- المحور الثالث /البناء التكنولوجي/
- 88 -	[4]- المحور الرابع /البناء القانوني/
	المبحث الثالث/ تصميم وتطبيق الأعمال الإلكترونية في القطاع الحكومي Design and Implementation of E-Business in Public Sector
-91-	أولاً- أنواع الأعمال الحكومية الإلكترونية
-92-	ثانياً- مراحل التحول للعمل الحكومي الإلكتروني :
-92-	[1]- مرحلة نشر الخدمات
-92-	[2]- مرحلة التفاعل
-93-	[3]- مرحلة تكامل الخدمات
-93-	[4]- مرحلة دمج الخدمات
- 94 -	ثالثاً- تصميم الأعمال الإلكترونية الحكومية:
- 94 -	[1]- تصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- 94 -	[1-1]- البنية التحتية اللامركزية Decentralized Infrastructure
- 94 -	[2-1]- البنية التحتية المركزية Centralized Infrastructure
- 95 -	[3-1]- البنية التحتية التوزيعية Distributed Infrastructure
- 95 -	[4-1]البنية التحتية القائمة على أساس الزبون /المخدم client/ server infrastructure
- 97 -	[2]- التصميم المعماري للمؤسسات وإطار التخاطب البيئي للحكومة
- 97 -	[3]- معايير التخاطب البيئي للحكومة الإلكترونية السورية
- 97 -	[1-3]- معيار النفاذ إلى الخدمات الحكومية Government Services Access

- 98 -	Data Integration معيار تكامل البيانات [2-3]
- 99 -	[3-3]- معيار الترابط
- 100 -	[4-3]- معيار النفاذ إلى المعلومات Access Information
- 101 -	[5-3]- معيار الأمن
- 101 -	رابعاً- أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية (BPR) على المؤسسات
	الدراسة التطبيقية Case Study
104	المبحث الأول: مرحلة تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للوصول إلى نموذج جديد لتقديم الخدمة الاستثمارية
- 104 -	الخطوة الأولى: التشخيص
- 110 -	الخطوة الثانية: دراسة تحليلية للواقع الحالي (AS-IS) لإجراءات تقديم الخدمة في النافذة الواحدة
- 111 -	أولاً- دراسة الواقع الحالي (AS-IS) للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة
- 111 -	[1]- التعرف على الخدمات الأساسية التي تقدمها النافذة الواحدة وطبيعتها .
- 115 -	[2]-الدراسة التحليلية للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة.
- 116 -	[1-2]- الإجراءات ذات العلاقة بالمستثمر
- 117 -	[2-2]- الإجراءات التي تتم في الهيئة
- 118 -	[3-2]- الإجراءات التي تتم مع الوزارات والجهات ذات الصلة (الإجراء البيئي)
- 119 -	ثانياً- تحليل الوضع الحالي (AS-IS) للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة إجراءات الخدمات المقدمة في النافذة الواحدة
- 119 -	[1]- الموارد البشرية
- 122 -	[2]- الوضع الحالي للهيكل التنظيمي
- 125 -	[3]- دراسة الواقع الحالي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- 126 -	الخطوة الثالثة: تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة وتصميم نموذج جديد لتقديم الخدمة
- 127 -	أولاً-تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بالمستثمر
- 127 -	ثانياً- تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بمعالجة الطلب (داخل الهيئة وخارجها)
- 129 -	الخطوة الرابعة: تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح.

الفصل الثالث

- 163 -	المبحث الثاني مرحلة التطبيق واختبار النموذج المقترح (المحاكاة) SIMULATION
- 164 -	أولاً- التجربة /1/ تطبيق النموذج المقترح على خدمة تبدأ إجراءاتها وتنتهي ضمن هيئة الاستثمار
- 169 -	ثانياً- التجربة /2/ تطبيق النموذج المقترح على خدمة تبدأ وتنتهي إجراءاتها في الهيئة ولكن تحتاج لرد من وزارة أخرى
- 171 -	ثالثاً- تقييم الأثر الناجم عن إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني
	المبحث الثالث/النتائج والتوصيات
- 172 -	أولاً- النتائج العامة.
- 173 -	ثانياً- النتائج المتعلقة باختبار الفروض (متطلبات التطبيق).
- 179 -	ثالثاً- نتائج اختبار النموذج المقترح.
- 179 -	رابعاً- صعوبات تطبيق النموذج المقترح.
- 179 -	خامساً- التوصيات.
- 185 -	سادساً- مقترحات لدراسات مستقبلية .
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول – الفصل النظري

الرقم	العنوان	ص
(1)	الدراسات العربية والأجنبية	- 3 -
(2)	سمات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام	- 30 -
(3)	أثر الممارسات المتبعة على تحقيق أهداف إعادة هندسة الإجراءات	- 45 -
(4)	عوامل نجاح إعادة هندسة الإجراءات	- 51 -
(5)	مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	- 53 -
(6)	استخدام أدوات الاستفهام	- 60 -
(7)	مقارنة بين الشبكات الثلاث الانترنت-الانترنت-الاكسترانت	- 67 -
(8)	تقييم جاهزية البناء الإداري المؤسسي	- 87 -
(9)	تقييم جاهزية البناء البشري	- 87 -
(10)	تقييم جاهزية البناء التكنولوجي	- 88 -
(11)	تقييم جاهزية البناء القانوني	- 88 -
(12)	تقنيات المعلومات والاتصالات تبعاً لمجالات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق العمل الإلكتروني	- 89 -
(13)	معيار النفاذ إلى الخدمات الحكومية	- 98 -
(14)	معيار تكامل البيانات	- 98 -
(15)	معيار الترابط	- 99 -
(16)	معيار النفاذ إلى المعلومات	- 100 -
(17)	معيار الأمن	- 101 -

قائمة الجداول – الفصل العملي

الرقم	العنوان	ص
(1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية	- 107 -
(2)	معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمجالات الأداة	- 107 -
(3)	رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة الجوانب المادية الملموسة	- 108 -
(4)	رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة طريقة تقديم الخدمة	- 108 -
(5)	رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة استجابة العاملين واهتمامهم	- 109 -
(6)	الخدمات التي تقدمها النافذة الواحدة في هيئة الاستثمار	- 111 -
(7)	توزيع الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية حسب الفئة والمستوى التعليمي	- 120 -
(8)	توزيع العاملين في هيئة الاستثمار السورية حسب العمر	- 120 -
(9)	عدد الدورات التي قامت بها هيئة الاستثمار خلال الأعوام 2012-2013	- 121 -
(10)	مقارنة بين سير الإجراءات النموذج الحالي وسير إجراءات النموذج المقترح	- 128 -
(11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافي	- 129 -
(12)	اختبار الاعتدالية	- 131 -
(13)	اختبار تجانس المتغيرات	- 131 -
(14)	معامل الارتباط بيرسون بين التجربة الأولى والثانية	- 132 -
(15)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	- 133 -
(16)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بكفاءة الموارد البشرية:	- 134 -
(17)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي	- 136 -
(18)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- 138 -
(19)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالقوانين	- 142 -

(20)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية	- 144 -
(21)	معامل الارتباط بين كفاءة الموارد البشرية وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الكترونية	- 146 -
(22)	الانحدار البسيط بين كفاءة الموارد البشرية و إعادة الهندسة والأعمال الالكترونية	- 147 -
(23)	معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الكترونية	- 149 -
(24)	الانحدار البسيط بين كفاءة الموارد البشرية و إعادة الهندسة والأعمال الالكترونية	- 150 -
(25)	معامل الارتباط بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الكترونية	- 152 -
(26)	الانحدار البسيط بين البنية التحتية للتكنولوجيا وإعادة الهندسة والأعمال الالكترونية	- 153 -
(27)	معامل الارتباط بين القوانين الناظمة للعمل وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الكترونية	- 155 -
(28)	الانحدار البسيط بين القوانين الناظمة للعمل و إعادة الهندسة والأعمال الالكترونية	- 156 -
(29)	الانحدار المتعدد بين كل من(القوانين الناظمة للعمل ،البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية)في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية	- 158 -
(30)	نتائج اختبار T لقياس الفروق في الفرضية	- 161 -
(31)	استمارة جرد خطوات خدمة تشميل مشروع زراعي في الوضع الحالي	- 165 -
(32)	استمارة جرد خدمة تشميل مشروع زراعي في الوضع المقترح	- 167 -
(33)	سير الإجراءات والزمن اللازم لتنفيذ خدمة تحتاج لموافقة من خارج الهيئة	- 169 -
(34)	تقييم الأثر الناجم عن إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني	- 171 -
(35)	نتائج دراسة الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية	- 175 -
(36)	نتائج دراسة الهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية	- 176 -
(37)	نتائج دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هيئة الاستثمار السورية	- 177 -
(38)	نتائج دراسة القوانين الناظمة للسير الاجرائي في هيئة الاستثمار السورية	-178-

قائمة الأشكال – الفصل النظري

ص	العنوان	الرقم
- 17 -	متغيرات الدراسة	(1)
- 31 -	الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات في القطاع العام	(2)
- 37 -	مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية	(3)
- 38 -	دور تقنية المعلومات في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	(4)
- 40 -	العلاقة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونوع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	(5)
- 175 -	أفضل الممارسات في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية	(6)
- 62 -	مخطط السبب والنتيجة	(7)
- 66 -	ربط كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية مع التقنية الممكن استخدامها	(8)
- 70 -	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	(9)
- 73 -	البنية التحتية اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية	(10)
- 75 -	شبكات الاتصال	(11)
- 81 -	متطلبات تطبيق العمل الإلكتروني	(12)
- 97 -	أسلوب البنى المستقلة	(13)
- 97 -	أسلوب البنى التحتية المشتركة	(14)

قائمة الأشكال – الفصل العملي

ص	العنوان	الرقم
- 115 -	مراحل الحصول على الخدمة في هيئة الاستثمار السورية	(1)
- 118 -	مخطط ايشيكاوا للمشكلات المتعلقة بالسير الإجرائي للخدمات في النافذة الواحدة	(2)
- 122 -	مكونات الهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية	(3)
- 124 -	المخطط التنظيمي لهيئة الاستثمار السورية	(4)
- 165 -	مخطط سير الإجراءات لخدمة تشميل مشروع زراعي في وضعه الحالي As-Is	(5)
- 167 -	مخطط سير الاجراءات لخدمة تشميل مشروع زراعي المقترح (to-be)	(6)
- 169 -	مخطط سير خدمة استيراد لوازم مشروع زراعي في وضعه الحالي	(7)
- 174 -	الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات في هيئة الاستثمار السورية	(8)
- 181 -	مقترح لإعادة تصميم موقع الهيئة	(9)
- 184 -	الهيكل التنظيمي المقترح للنافذة الواحدة في هيئة الاستثمار	(10)

الملخص

نظراً للدور المتزايد لأهمية تبسيط الإجراءات الإدارية والتحول نحو الأعمال الالكترونية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام دون إغفال أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ذلك، وقد تم اختيار هيئة الاستثمار السورية بوصفها إحدى مؤسسات القطاع الحكومي لإجراء الدراسة التطبيقية، وقد استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة حيث تم اختيار عشرة خدمات مختلفة تقدمها النافذة الواحدة في الهيئة لدراسة الواقع الحالي للسير الإجرائي لها، وقد تبين أن هناك عدد من المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخدمة أهمها طول المدة الزمنية والحاجة لمراجعة أكثر من جهة حكومية.

وللتغلب على هذه المشكلة اقترحت الباحثة تغيير طريقة معالجة وتقديم الخدمة من خلال تصميم نموذج جديد يركز على إجراء تحوّل نوعي في نظم وأساليب العمل.

و لتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج الجديد اعتمدت الباحثة على الدراسة الإحصائية من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة (العاملين في هيئة الاستثمار السورية) لتحديد الفجوة بين الإمكانيات والموارد الموجودة والمطلوبة، كما اعتمدت على أسلوب المحاكاة لاختبار التحسينات المقترحة على نطاق ضيق قبل تنفيذها على المستوى الكلي، عن طريق إجراء اختبار تجريبي على مشروع افتراضي ولتوضيح المكاسب الناتجة عن إعادة الهندسة ومدى جدواها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

1- عند إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في المؤسسات الحكومية يجب على هذه المؤسسات أن تحدد إستراتيجية التطبيق التي تتناسب وظروفها وأن تختار العمليات المراد إعادة هندستها من وجهة نظر عملائها.

2- يتطلب التطبيق الأمثل لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية الاستفادة من أدوات تحسين الجودة، أدوات تخفيض التكاليف، أدوات النمذجة والمحاكاة حسب الحاجة بكل مرحلة من مراحل إعادة الهندسة .

3- هناك أربعة أبعاد أساسية تؤثر على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في هيئة الاستثمار السورية وهي : كفاءة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القوانين الناظمة للعمل.

4- تم تصميم نموذج جديد لسير الإجراءات يعتمد على تطبيق الأعمال الالكترونية من خلال أتمتة العمل والاستغناء عن التعامل الورقي بشكل كامل داخل الهيئة، بالإضافة إلى الربط الشبكي الالكتروني بين الهيئة وجميع الجهات ذات الصلة (شبكة الشركاء).

5- أظهر الاختبار التجريبي أن تطبيق النموذج المقترح قد أسهم في تخفيض الوقت وعدد الإجراءات وعدد العاملين بنسبة 50% تقريباً داخل الهيئة، وخفض زمن إنجاز الإجراءات التي تتم خارج الهيئة بنسبة 84% .

6- تم إعادة تصميم الموقع الإلكتروني لهيئة الاستثمار من خلال إضافة بوابة تسمى النافذة الإلكترونية التفاعلية.

7- تم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الهيئة، وتحويله من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي الشبكي. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- إجراء تغيير في توصيف الوظائف وتطبيق مبدأ تفويض السلطة للعاملين .
- تعديل القوانين الناظمة للسير الإجرائي لخدمات هيئة الاستثمار

مقدمة

شهد العقدان الأخيران تطوراً في تقنية المعلومات والاتصالات، وبروز قوى مؤثرة في عالم الأعمال أهمها زيادة حدة المنافسة والتغير في مطالب العملاء، وقد صاحب هذه التغيرات والتطورات العالمية تطورات في الفكر والعلوم الإدارية، مما تسبب في إيجاد واقعاً إدارياً جديداً، لم يعد فيه تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمات أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، وإنما شرطاً جوهرياً لبقائها واستمراريتها .

فأصبح لزاماً على المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها، وفرض ذلك على المؤسسات الإدارية ضرورة مراجعة نظمها وهيكلها التي صممت وفقاً لمفاهيم وفلسفات القرن الماضي والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة للتعامل مع هذه المتغيرات للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الجودة والتميز والتفوق على المنافسين.

كما وتشير الدراسات الحديثة المهمة بتطوير المنظمات أن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر، هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المؤسسات، ولعل من أبرزها إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وهو مفهوم إداري جديد يهدف إلى تحسين الجودة من خلال إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة لتحقيق تحسينات جوهريّة فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء.

كما أدت التطورات في مجال المعلومات وابتكار تقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات الخدمية في الاستفادة من استخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال وتغيير أسلوب تعامل وتفاعل الزبائن مع العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها .

حيث لا يقتصر تطبيق مفهوم الأعمال الإلكترونية على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن بل يعتمد على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة لإحداث التغيير الجذري في هيكلية الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية ذاتها .

وهذا يعني أن هناك ترابطاً وثيقاً بين الإصلاح الإداري واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبسيط الخدمات الإدارية وهو ما يحققه تطبيق مفهومي إعادة هندسة الإجراءات والعمل الإلكتروني معاً.

وبما أن الإصلاح الإداري المتعلق بجهاز الاستثمار يتطلب الدخول في تفاصيل العملية الاستثمارية على كافة المستويات خاصة على مستوى الإدارات والوزارات والتعرف على المعوقات التي يواجهها المستثمر قبل أن تصبح موضع شكوى، والإقلال من الحواجز البيروقراطية والإجراءات غير الضرورية والمكررة وتحسين الخدمات المقدمة للمستثمر المحتمل والقائم والتصدي للقضايا الخاصة بالبنية التحتية والتقنية، جاءت هذه الدراسة لترتبط بين مفاهيم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيقات العمل الإلكتروني من أجل رفع كفاءة وجودة الخدمة الاستثمارية المقدمة، دون إغفال أن هذه العملية تتطلب دراسة الواقع الحالي لكل من الهيكل التنظيمي وكفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات والقوانين التي تنظم و تُوَظَر هذه الخدمة، في محاولة لتقديم التوصيات التي من شأنها النهوض بالواقع الاستثماري في سورية.

أولاً- الدراسات السابقة Previous Studies

تم عرض ما تيسر الحصول عليه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة بدء بالدراسات العربية ثم بالدراسات الأجنبية ثم تحديد أوجه الشبه أو التميز فضلاً عن تحديد مجالات إفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (1)

1- الدراسات العربية والاجنبية:

جدول (1) الدراسات العربية والاجنبية

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث
<p>- لا يمكن تطبيق إعادة الهندسة دون توفر كل ممايلي :الإعتراف بضرورة التغيير تأييد الإدارة العليا ، وجود الكوادر البشرية المناسبة والكفوة وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة .</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية</p>	<p>شركات صناعة الدواء في حلب .</p>	<p>تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية</p>	<p>صلاح شيخ ديب (2009)</p>
<p>- هناك اهتمام بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة كهرباء السعودية.</p> <p>- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها الثقافة التنظيمية السائدة بالشركات موضع الدراسة والبحث،وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعضاً من العوامل المؤثرة في تطبيقها وهي: الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة.</p>	<p>شركة كهرباء السعودية</p>	<p>العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)</p>	<p>حامد (2008)</p>
<p>- يتطلب التغيير في أنظمة المعلومات إعادة هيكلة جوهرية للمؤسسة لكي تستطيع الاستفادة من التقنية.</p> <p>- يجب النظر إلى تقنية المعلومات على أنها أكثر من أداة للميكنة بل طريقة لإعادة أداء العمل بطريقة أسرع وأفضل وأقل كلفة.</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من أجل التعرف على العلاقة بين إعادة هندسة إجراءات الاعمال وتقنية المعلومات.</p>		<p>دراسة العلاقة بين إعادة هندسة إجراءات الاعمال وتقنية المعلومات</p>	<p>خالد حسين (2008)</p>

الباحث	العنوان	مكان الدراسة	منهج وهدف الدراسة	أهم النتائج
محمد طيفور (2006)	إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة	المؤسسة العامة للاتصالات في سورية	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي هدفت الدراسة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية الشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء الشركة محل البحث	<ul style="list-style-type: none"> - يتعين على المنشآت الاقتصادية والمؤسسات العامة في البيئة العربية مراجعة هيكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات. - أن طرق وأساليب التحسين المستمر وتطويع الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة تمثل رافداً هاماً لدعم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
الكساسبية 2004	دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات	شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> - إن حوالي ثلثي عدد الشركات المبحوثة قد نفذت برامج لإعادة الهندسة، أو بدأت بتنفيذها بالإضافة إلى أن أكثر من ربع الشركات المبحوثة، تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة ب: قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة والمتغير التابع المتمثل بالعمليات التي تتم إعادة هندستها
الدراسات الاجنبية				
Kundu, et.al. (2013)	An Elementary Review of Linkages & Gaps Among BPR, SOA & Software Reverse Engineering.	مراجعة الأدبيات المتعلقة بإعادة الهندسة و الهندسة العكسية	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوصول إلى رابط بين مفهوم إعادة الهندسة و الهندسة العكسية بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين هذه المفاهيم	<ul style="list-style-type: none"> - اقترحت الدراسة نموذج يجمع بين فكرة معمارية الخدمات الموجهة SOA والهندسة العكسية وذلك لتنفيذ إعادة الهندسة بطريقة سهلة وفعالة - يمكن استخدام معمارية الخدمات الموجهة في مرحلة التصميم وتقنيات الهندسة العكسية في مرحلة إعادة الهندسة

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>- إن إحداث التغيير في المنظمة صعب جداً ويحتاج إلى عدد من العوامل أهمها دعم الإدارة العليا، ومشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتنفيذ.</p> <p>- إن إعادة الهندسة أداة للتغيير تستخدم حسب حاجة الشركة وبالتالي ما ينجح في شركة قد يسبب الفشل في شركة أخرى.</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبيان العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة التغيير لتحقيق الأهداف التنظيمية</p>	غير محدد	Understanding Critical Success & Failure Factors of BPR	HABIB (2013)
<p>- يختلف القطاع العام والخاص في الفوائد الناجمة عن تطبيق إعادة الهندسة و السبب الرئيسي في هذا الاختلاف يعود إلى الاختلافات الجوهرية في المنهجية المتبعة في كلا القطاعين.</p> <p>- من الضروري إجراء تطبيق تجريبي على نطاق ضيق في القطاع العام قبل تنفيذ مشروع إعادة الهندسة بشكل كلي لتلافي الخسائر التي قد يتسبب بها فشل مشروع إعادة الهندسة</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعريف عوامل النجاح والفشل إعادة الهندسة في القطاع العام والخاص</p>	غير محدد	A Review Of Success Factors And Challenges Of Public Sector BPR Implementations	Jurisch, et.al (2013)
<p>- تختلف درجات تطبيق إعادة الهندسة في المشاريع فهي إما : تطور تدريجي جذري، خطوة واحدة، تحسين متوسط فاشل.</p> <p>- تلعب تقنية المعلومات عدة أدوار عند تنفيذ إعادة الهندسة كالتالي : دور معيق دور محفز - دور عادي- دور قائد - دور ممكن - دور استباقي.</p> <p>- إن تطبيق إعادة الهندسة أو تقنية المعلومات كل على حدى لا يحقق نفس الأثر على أداء الشركات فيما لو استخدمت سوياً</p> <p>- من أهم عوامل فشل مشروع إعادة الهندسة عدم كفاية البنية التحتية.</p> <p>- يجب ألا يتم تجاهل الهيكل التنظيمي وخاصة أسلوب القيادة قبل إجراء أي تحسين للعمليات سواء استخدمت التقنية أم لم تستخدم.</p>	<p>بيان دور تقنية المعلومات في تحسين العمليات</p> <p>تحديد أثر استخدام تقنية المعلومات وإعادة الهندسة على أداء الشركات</p>	<p>عينة من 108 شركة متوسطة وصغيرة من كلا المجالات الخدمية والصناعية</p>	Impact Of IT On Process Improvement	Najjar, et.al (2013)

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>- أهم أسباب فشل إعادة هندسة هي : عدم تفويض الموظفين بالصلاحيات الكافية ومحدودية دورهم في اتخاذ القرار، بطء التنفيذ، التخطيط غير الكاف، عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبادل المعلومات مع الموظفين قبل وأثناء إعادة الهندسة، بينما يعتبر دعم الإدارة العليا و تشكيل فريق عمل متعدد الاختصاصات والخبرات بالاضافة إلى استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لإعادة الهندسة و التحسين المستمر للعمليات من أهم العوامل الداعمة لنجاح إعادة الهندسة.</p> <p>- كما توصلت الدراسة إلى ان تطبيق إعادة الهندسة في الشركة ادى إلى زيادة معنويات الموظفين وتبادل المعلومات فيما بينهم ، الوصول إلى الاهداف المقررة ، زيادة رضا العملاء ولكنه لم يؤدي إلى تبسيط العمليات.</p>	<p>تحديد مدى إدراك الموظفين لمفهوم إعادة الهندسة</p> <p>تحديد عوامل نجاح تنفيذ إعادة الهندسة</p>	<p>شركة SMS متعددة الجنسيات وللالكترونيات و المعدات الكهربائية</p>	<p>Business Process Reengineering: Strategic Tool For Managing Organizational Change: An Application In A Multinational Company.</p>	<p>Goksoy et.al (2012)</p>
<p>الأبعاد الأساسية لإعادة الهندسة .</p> <p>- ادارة التغيير / وتشمل المكافئة والتقدير اشراك الناس تمكين الموظفين تدريب والتنقيف الاتصال الفعال نشر ثقافة التغيير ،إعادة التصميم والابتكار، استخدام تقنية المعلومات.</p> <p>- طبقت إعادة الهندسة على العمليات التشغيلية المحلية والدولية وقد أدى إعادة التصميم إلى نوعا من الابتكار وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة مثل تحويلات بين البنوك تحويلات مالية لدفع الفواتير وكان مستوى استخدام إعادة الهندسة في البنوك النيجيرية كالتالي :</p> <p>67% من البنوك قد إعادة هيكلة وتحسين عملياتها التشغيلية. 61% استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات. 78% نفذت خدمات الكترونية مثل الشيكات الدفع من خلال الصراف الالي . atm</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحديد الأبعاد الأساسية لإعادة الهندسة في البنوك النيجيرية واكتشاف مستوى تنفيذ إعادة الهندسة بين البنوك التجارية</p>	<p>عينة عشوائية من البنوك النيجيرية والمؤسسات المالية</p>	<p>Effect Of Business Process Reengineering Factors On Organizational Performance Of Nigerian Banks: Information Technology Capability As The Moderating Factor.</p>	<p>Ringim, et.al. (2011).</p>

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>- إن استخدام أسلوب المحاكاة يمكن أن يكون أداة لدعم اتخاذ القرارات الفعالة في نمذجة عملية الرعاية في حالات الطوارئ وتقييم آثار التغييرات .</p> <p>- هناك نوعين من القيود التي ترتبت على تطبيق هذا الأسلوب.</p> <p>- المحاكاة لم تأخذ بالاعتبار تنوع وتفاوت قدرة الموارد والمواقع المشاركة في عملية الرعاية في حالات الطوارئ.</p> <p>- المحاكاة لم تأخذ بالاعتبار الاختلاف حسب نوعية المرضى الذين يتم التعامل معهم .</p>	<p>استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة (المحاكاة الحاسوبية) لتقييم آثار التغييرات المقترحة على تحسين أوقات انتظار المرضى</p>	دراسة الحالة أجريت في مستشفى	"Simulation For Emergency Care Process Reengineering In Hospitals",	Sung J. Shim, Arun Kumar, (2010)
<p>- يتعين على الشركات الراغبة بتطبيق إعادة الهندسة ان تحدد مدى التغيير المطلوب ,وعوامل النجاح الواجب توفرها.</p> <p>- هناك عدد من النماذج والمنهجيات لتنفيذ إعادة الهندسة ويجب ان تختار الشركة المنهجية التي تناسب رغباتها وقدراتها قبل اتخاذ القرار بتطبيق إعادة الهندسة.</p> <p>- العناصر الرئيسية لإعادة الهندسة هي العمليات، المعلومات، الهيكل التنظيمي</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد نتائج تطبيق منهج إعادة الهندسة والأسباب التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل إعادة الهندسة</p>	شركة Wrigley	Business Process Reengineering For Competitive Advantage Key Factors That May Lead To The Success Or Failure Of The Bpr Implementation	Petero n et.al (2010)

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>تم تصميم نظام معلومات يتألف من نوعين من المحتويات:</p> <p>- نظام إدارة المخزون الالكتروني حيث يمكن إضافة المعلومات عن طريق قارئ الباركود بدلاً من إدخال المعلومات يدوياً وجعل العمليات الداخلية بدون ورق من خلال الواجهة التفاعلية للموقع الالكتروني للمؤسسة</p> <p>- نظام المعلومات الجغرافي لتحديد المواقع التي توجد بها أجهزة إطفاء الحريق وأية معلومات إضافية هامة .</p>	<p>استخدمت الدراسة منهج إعادة الهندسة حل مشكلة أساسية تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها وهي عدم وجود نظام الكتروني لإدارة مخزون الأجهزة والمعدات المستخدمة في إطفاء الحرائق حيث يتم تسجيل المخزون يدوياً مما يسبب الازدواجية والتكرار وزيادة الأخطاء الناجمة عن التسجيل اليدوي</p>	<p>مؤسسة للحريق والإنقاذ وتتألف من 3 محطات متوزعة في أماكن جغرافية مختلفة في ماليزيا.</p>	<p>Business Process Reengineering Inlabuan Fire Services Operations: A Case Study</p>	<p>Tamrin ,et.al. (2010)</p>
<p>إن نجاح أو فشل مشروع إعادة الهندسة يعود إلى التوافق و العلاقة بين أفضل الممارسات واستراتيجية الشركة</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحديد كيفية اختيار أفضل الممارسات المستخدمة لإعادة تصميم العمليات</p>	<p>إحدى جامعات إيران</p>	<p>Selecting The Best Strategic Practices For Business Process Redesign",</p>	<p>Hanafiz adeh, (2009)</p>
<p>- اقترحت الدراسة نهجا لتقييم الاستعداد لتطبيق إعادة الهندسة استناداً إلى مؤشرات تعتمد على عوامل النجاح والفشل</p> <p>- قسمت هذه المؤشرات إلى ست فئات:</p> <p>الفئات الخمس الاولى: القيادة، بيئة العمل التعاوني، التزام الإدارة العليا، الإدارة الداعمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات وهي مؤشرات ايجابية .</p> <p>الفئة السادسة : مقاومة التغيير وهي</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف اقتراح كيفية تقليل المخاطر الناجمة عن إعادة هندسة العمليات عن طريق تقييم مدى الاستعداد للبدء بهذا المشروع</p>	<p>غير محدد</p>	<p>"Assessing Readiness For Business Process Reengineering"</p>	<p>Abdolv and, et.al (2008)</p>

<p>مؤشرات سلبية وبعد المقارنة بينهما عرضت الدراسة عدة مبادئ ومؤشرات توجيهية لتضخيم نقاط النجاح وتحجيم نقاط الفشل .</p>				
<p>- أغلب المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة كاسلوب للتحسين السريع لم تحقق نتائج مهمة في تحسين الأداء. - ليس هناك علاقة بين استخدام تقنية المعلومات وتقليل الزمن اللازم لانجاز العمليات المعاد هندستها. - من العوامل الهامة العمليات الاعتماد على وجهة نظر الزبائن واستخدام أرائهم والتغذية العكسية في تحديد العمليات الأساسية المراد إعادة هندستها. - كما أن المنظمات التي تبحث عن رضا الزبون طبقت إعادة الهندسة كاسلوب استباقي</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بيان إن كان هناك علاقة بين: - إعادة الهندسة وزيادة الربحية - علاقة هامة وإيجابية بين زيادة استعمال تقنية المعلومات والاتصالات وتخفيض زمن العمليات المعاد هندستها</p>	<p>156 شركة مالية استرالية (تأمين ومصارف)</p>	<p>Successful Predictors Of Business Process Reengineering (BPR) In Financial Services</p>	<p>Terziovski,et.al (2003)</p>
<p>- وضع إطار تسلسلي مكون من (4) خطوات لعملية الهندسة، وهي: المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل والتوثيق ورسم مخطط تدفق العملية المستهدفة بيانياً، ثم التطبيق والتقويم - تم تصميم جدول امتحانات عبر الانترنت ونظام توزيع دورات التعلم عن بعد مما أدى إلى تسهيل التنسيق والاتصال بين العاملين</p>	<p>استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بهدف تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي</p>	<p>لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد</p>	<p>Frame Work For Processreengineering In Higher Education: A Casestudy Of Distance Learning Exam Scheduling And Distribution Old Dominionunivers</p>	<p>Abdous and Wuhe 2008</p>
<p>- إعادة الهندسة سلاح مفيد لأي مؤسسة تسعى لتحسين وضعها الراهن وتعززم تخفيض التكاليف، وتحقيق جودة الخدمة . - يجب على المديرين تطوير أدوات جديدة لمنع الاضطرابات والفوضى التي تنجم عن التغييرالذي تسببه إعادة الهندسة</p>	<p>استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بهدف تقييم أثر عملية إعادة هندسة الخدمات التي تقدمها المنظمة على الأداء</p>	<p>طبقت في المؤسسات المصرفية والمالية والنيجيرية.</p>	<p>Impact Assessment Of Businessprocess Reengineering On Organisational Performance</p>	<p>Sidikat, Ayanda 2008</p>

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>- قدمت الدراسة منهج مرن لنمذجة العمليات التجارية، والمحاكاة وإعادة الهيكلة يبدأ بتحديد دقيق الأهداف والقيود وينتهي بتحليل البيانات .</p> <p>- من أهم النتائج تسمح نماذج المحاكاة بتحليل واختبار مختلف السيناريوهات التي يتم عرضها اثناء إعادة هندسة العمليات وتقييم ردود الفعل قبل الانتقال إلى تنفيذ خطط إعادة الهيكلة بشكل كامل .</p>	<p>استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لوضع إطار مرن لنمذجة العمليات المعاد هندستها بطريقة فعالة من حيث التكلفة</p>	<p>Business Process Modelling, Simulation And Reengineering: Call Centres</p>	<p>Business Process Modelling, Simulation And Reengineering: Call Centres",</p>	<p>Razvi Doomun, Nevin Vunkajungum, (2008)</p>
<p>- هناك سبعة عوامل لنجاح التطبيق تتمثل بما يلي: تأسيس فريق العمل ، تغيير الثقافة ، تطبيق نظام إدارة الجودة، إدارة التغيير الفعالة ، وجود نظام المعلومات /تقنية المعلومات ، كفاية الموارد المالية .</p> <p>- أن تطبيق تقنية المعلومات يؤدي إلى تسريع العمليات وزيادة الإنتاجية.</p> <p>- ضرورة إعادة هندسة العمليات مع وجود هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع العمليات بما يضمن مشاركة أوسع للعاملين.</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي تحديد عوامل نجاح إعادة هندسة الأعمال في قطاع التعليم العالي</p>	<p>ثلاث مؤسسات تعليمية عالية في ماليزيا سبق وان طبقت بنجاح إعادة الهندسة</p>	<p>Business process reengineering: critical success factors in higher education",</p>	<p>Hartini et.al (2007)</p>
<p>- إن العائق الرئيس لنجاح إعادة هندسة العمليات هو استخدام خطط قصيرة المدى.</p> <p>- العوامل المؤدية إلى النجاح تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات ، مع التأكيد على وجود إدارة مخفزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز</p>	<p>طبقت الدراسة على شركة UK</p>	<p>The application of business process reengineering in the UK",</p>	<p>Tennant, Yi-Chieh, (2005)</p>

أهم النتائج	منهج وهدف الدراسة	مكان الدراسة	العنوان	الباحث وتاريخ
<p>- العناصر الأساسية لإعادة الهندسة و الواجب أخذها بالاعتبار وهي: الزبون المنتج، تدفق المعلومات، العمليات، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي .</p> <p>- إن أفضل عشر ممارسات مطبقة على نطاق واسع هي: إلغاء المهام غير الضرورية، استخدام تقنية المعلومات، إعادة تحريك المهام إلى أماكنها المناسبة، أداء الأعمال على التوازي ، تفويض العاملين .</p>	<p>تحديد العناصر الأساسية التي يحتاج المصمم التركيز عليها عند إعادة تصميم المشروع وما هي أفضل ممارسات التي يمكن تطبيقها</p>	<p>طبقت على شركتين هولنديتين</p>	<p>Best practices in business process redesign</p> <p>validation of a redesign framework</p>	<p>Mansar et.al</p> <p>2005</p>
<p>- تم وضع منهجية لإعادة الهندسة في القطاع المالي تتالف من اربعة مراحل التنشيط، التركيز والتحليل، الاختراع، الإطلاق.</p> <p>- نتج عن تطبيق إعادة الهندسة إطلاق خدمات و منتجات جديدة، تحسين في العائد، وتوفير في التكاليف</p> <p>- تختلف إعادة الهندسة عن أساليب التحسين الأخرى فهي ليست تقليص للعمالة بل إلغاء للمهام و تغيير في الهياكل - ليست تثبيت للوظائف بل جعلها أفضل - ليست مشروع تكنولوجي كبير بل التكنولوجيا أساس مساعد</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لبيان الفرق بين أفضل الطرق والمنهجيات المتبعة لتطبيق إعادة الهندسة حسب الاختلاف في طبيعة عمل المنظمات</p>	<p>أجريت الدراسة في بنك Chase Manhattan Bank</p>	<p>"Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank",</p>	<p>Shin,Je mella,</p> <p>(2002)</p>

2- ملخص تحليلي للدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

- اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية وإدارية ، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء وخفض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وزيادة الإنتاجية.

- تناولت معظم الدراسات السابقة دور إعادة هندسة الإجراءات في التطوير المؤسسي والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية والخاصة .
- أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية على مجموعة من العوامل الحاسمة والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
- بينت بعض الدراسات أنه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها.

3- أوجه اتفاق أو اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- إن الدراسة الحالية قد تختلف أو قد تتفق مع بعض الدراسات السابقة التي تم تناولها آنفاً ، وبيان ذلك كما يلي:
- [أ] - أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأنه يجب على كل شركة أن تختار إستراتيجية محددة لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات تناسب و ظروفها.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة تقييم مدى توفر عوامل النجاح أو الفشل التي تواجه تنفيذ أسلوب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام برأي الزبون وإعادة هندسة العمليات المهمة من وجهة نظره، ووجود هيكل تنظيمي مرن.
- [ب]- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتالي:
- اعتمدت الدراسة الحالية على الربط بين مفهومي إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق الأعمال الإلكترونية، لكن تعاطيها مع هذين الجانبين يختلف عما ورد في الدراسات السابقة التي ركزت على استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته كوسيلة مساعدة لتطبيق تبسيط الإجراءات.
- أغفلت أغلبية الدراسات الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات ، وهو ما استدرسته الدراسة الحالية.
- اقتصررت أغلب الدراسات السابقة على عرض مبادئ ومراحل إعادة هندسة الإجراءات دون عرض للأدوات التنفيذية اللازمة، لذلك انطلقت الدراسة الحالية من أن التكامل بين مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والمفاهيم الإدارية الجديدة يعني إمكانية الاستفادة من الأدوات المستعملة في تطبيق تلك المفاهيم ومن أهمها أدوات تحسين الجودة ، أدوات تخفيض التكاليف، أدوات النمذجة والمحاكاة وربطت بين تلك الأدوات وكل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عملية التحليل للدراسات السابقة العربية والأجنبية كانت هناك استفادة واضحة، تكمن في النقاط التالية:

- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية .
- الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب المحاكاة وأهميته، حيث قامت الباحثة بتقييم النموذج الذي اقترحت بناء على هذا الأسلوب .

ثانياً- مشكلة وتساؤلات الدراسة Research Problem

تعد النافذة الواحدة من المشروعات الهامة التي كانت دوماً ومنذ عدة سنوات محط اهتمام قطاع أصحاب الأعمال والمستثمرين وهو القطاع الذي ينادي دوماً بتقديم التسهيلات وتبسيط الإجراءات وتفعيل الآليات التي تضمن سرعة إنجاز معاملاته دون عوائق إدارية أو إجراءات بيروقراطية إلا أن أداء هذا المشروع في هيئة الاستثمار السورية لم يكن على مستوى الطموح لعدة مسببات أهمها النظرة الضيقة من قبل بعض الأجهزة التنفيذية في بعض الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل الاستثماري التي تنظر إلى المسألة بأنها تتعلق باختصاصات ومصالح أكثر من كونها نظرة روح الفريق الواحد بين الوزارات والمؤسسات الرسمية* .

مما يقلل من أهمية النافذة الواحدة والغاية التي أحدثت لأجلها وقد تراجع ترتيب سورية في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال 18 مرتبة من 147 إلى 165 خلال الأعوام 2013-2014²

لذلك كان لا بد من إعادة التفكير الجذري بآلية عمل النافذة الواحدة، وتصميم نموذج جديد يتوافق بما يحمله من مبادئ وأسس مع القيم والمفاهيم ونظم العمل الإدارية السائدة في هيئة الاستثمار السورية وبناء على ذلك تتركز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- [1]- هل تتوافر الكوادر البشرية اللازمة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية؟
- [2]- هل تتوافق الهياكل التنظيمية الحالية مع إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية؟
- [3]- هل تسمح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطبيق مدخل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية؟

* بموجب قرار السيد رئيس مجلس الوزراء (رئيس المجلس الأعلى للاستثمار رقم /5055/ لعام 2008) والنظام الداخلي للهيئة 2008 1 تقوم النافذة الواحدة في هيئة الاستثمار السورية وفروعها لتسهيل إجراءات الترخيص والتشغيل للمشاريع الاستثمارية واختصار إجراءاتها الإدارية ومدتها الزمنية بحيث لا يحتاج صاحب الطلب إلى مراجعة أي جهة إدارية خارج النافذة التي تضم ممثلين عن الوزارات والجهات العامة المعنية بالاستثمار ومفوضون بكافة الصلاحيات من وزاراتهم و جهاتهم و التي تمكنهم من إنجاز مهامهم وفقاً لما ينص عليه النظام الداخلي للهيئة ..

² - مجموعة البنك الدولي، تقرير سهولة أداء الأعمال لعام 2014

[4]- هل تعيق القوانين والأنظمة المستخدمة تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والأعمال الإلكترونية؟

ثالثاً- أهداف الدراسة: Research Purposes: تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

[1]- دراسة الوضع الراهن للإجراءات الإدارية في هيئة الاستثمار السورية، وتحديد المشكلات التي تواجه المستثمرين أثناء تلقي الخدمة .

[2]- تصميم نموذج يركز على إجراء تحوّل نوعي في نظم وأساليب العمل المتبعة لرفع مستوى أداء الخدمات الاستثمارية المقدمة من قبل هيئة الاستثمار السورية من خلال تنظيم وتسريع وتبسيط الإجراءات والمعاملات الخاصة بالاستثمار، واستخدام التقنيات التكنولوجية والتجهيزات الحاسوبية بما يخدم آلية تطوير عمل الهيئة من جهة وبين الجهات الحكومية ذات الصلة من جهة أخرى، حيث يركز هذا النموذج وبشكل أساسي على أتمتة العمل داخل الهيئة بشكل كامل والاستغناء عن التعامل الورقي، الربط الشبكي الإلكتروني بين الهيئة وجميع الجهات ذات الصلة (شبكة الشركاء) من خلال اعتماد نظام الكتروني متكامل يؤمن التواصل المباشر بين موظفي النافذة الواحدة والمكاتب الخلفية في الهيئة من جهة وبين النافذة الواحدة و الجهات المعنية من جهة أخرى .

[3]- التعرف على أثر النموذج المقترح في تحسين مستوى الخدمات الاستثمارية و تحديد المتطلبات والمعوقات الهيكلية والبشرية والقانونية والتقنية اللازمة لتطبيقه.

رابعاً- أهمية الدراسة : The Importance of Research :

[1]- **الأهمية العملية :** تأتي هذه الدراسة ترجمة لتوجهات الحكومة بشأن تسهيل الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات الخاصة بالمستثمرين بكفاءة عالية، واعتماد تقنية المعلومات كوسيلة لتطوير الخدمات الحكومية من خلال التركيز على ما يلي:

- التعرف على المعوقات التي تعترض تقديم الخدمة الاستثمارية من وجهة نظر متلقي الخدمة والتغلب عليها .

- تطوير مشروع النافذة الواحدة عن طريق إعادة هندسة الإجراءات وطرق الاتصال، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج الذي سيتم اقتراحه. حيث أن إغفال هذا الأمر قد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء، وتقديم مقترحات أو توصيات غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع

[2]- **الأهمية العلمية:** تستمد الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع الذي تتناوله ومن تسليطها الضوء

على الأبعاد الهيكلية والبشرية والقانونية والتقنية المؤثرة إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية .

خامساً- فروض الدراسة: Research Hypothesis:

من خلال استعراض مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات كالتالي :
[1]- الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
[2]- الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.
[3]- الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية..
[4]- الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين والتشريعات الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
[5]- الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
[1/5]- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الهيكل التنظيمي الحالي و الهيكل التنظيمي المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
[2/5]- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين كفاءة الموارد البشرية الحالية وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
[3/5]- الفرضية الفرعية الثالثة:

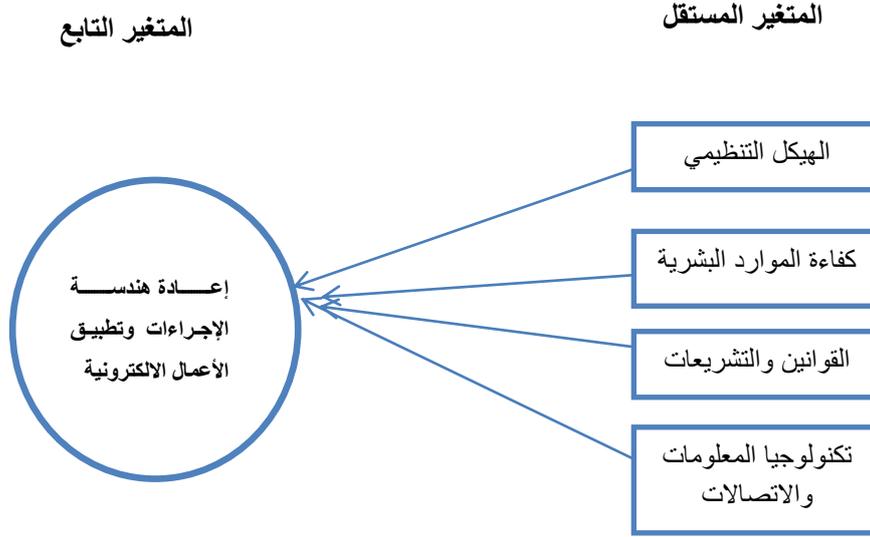
توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الحالية و البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.

[4/5]- الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين القوانين الحالية النازمة للعمل و القوانين المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية

سادساً- متغيرات الدراسة Research Model

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

سابعاً- منهجية الدراسة Research Methodology :

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتطلب رؤية واضحة وتحليل معمق للظواهر والمشاكل، إذ يعتمد أسلوب دراسة الحالة على توضيح الأحداث والعوامل التي لها علاقة بمنظمة ما أو حالة إدارية محددة، وتجمع دراسة الحالة بين أكثر من أسلوب علمي بحثي في آن واحد يتمثل بالملاحظة والاستبيان، والمقابلة الشخصية .

وهناك أسباب عديدة تدعو إلى استخدام هذا الأسلوب في الدراسة منها:

- تعد دراسة الحالة من أقرب المناهج الخاصة بالبحوث ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، إذ أنها تتيح المجال للحصول على المعلومات الدقيقة معززة بالوثائق الرسمية من مصدر هذه المعلومات وبشكل مباشر، كما يتيح التعرف على جودة الأداء في الهيئة من خلال الملاحظة والمشاهدة في موقع العمل.
- التعرف على المشكلات عن طريق جمع البيانات بأسلوب علمي بغية استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

- تطوير وتحسين العمليات الإدارية إذ يتطلب منهج دراسة الحالة تشخيص وتحليل العديد من النقاط الحرجة في حياة منظمة الأعمال لتحسينها.

ثامناً- مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة الفئتين التاليتين:

- الفئة الأولى: المستفيدون من خدمات هيئة الاستثمار والبالغ عددهم/ 20 / مراجع تقريباً في اليوم وفقاً لإحصائيات هيئة الاستثمار السورية عن الفترة 2011/3-2011/9

- الفئة الثانية: الموظفون العاملون في هيئة الاستثمار السورية بمختلف مراتبهم الوظيفية والبالغ عددهم /126/ عامل في هيئة الاستثمار السورية.

- عينة الدراسة: استخدمت الباحثة أسلوب العينة البسيطة العشوائية:

- لفئة المستفيدين حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة /122/ مفردة وزعت عليهم استمارات الاستبيان وعاد للباحثة منها/ 104 / استمارات صالح منها للتحليل/ 100 / أي بنسبة %81.9.

- لفئة الموظفين العاملين، حيث وزعت استبيان على الموظفين العاملين في هيئة الاستثمار السورية عاد للباحثة / 76 / استمارة صالح منها/ 62 / استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (77.5%).

تاسعاً- مصادر جمع البيانات: قامت الباحثة بجمع نوعين من البيانات:

أ- البيانات الأولية:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان الموزع على العينات المختارة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS 20.0 الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب- البيانات الثانوية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات والدراسات السابقة التي تتعلق بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية والأعمال الالكترونية.

ت- استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتصميم استمارتي استبيان الأولى بغرض معرفة مستوى رضا المتعاملين مع الهيئة عن جودة الخدمة الاستثمارية، والاستمارة الثانية بغرض اختبار صلاحية النموذج المقترح وإمكانية تطبيقه

في ظل الوضع الحالي الملحق رقم / 3 / والملحق رقم / 5 /

عاشراً- النطاق الزمني والمكاني للدراسة: Time And Place Scale Research:

للدراسة حدود زمانية ومكانية كالتالي :

- الحدود الزمانية : غطت الدراسة الميدانية المدة الزمنية من عام /2011/ إلى بداية عام /2014/ .
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على هيئة الاستثمار السورية الإدارية العامة في دمشق دون الفروع.

حادي عشر - محددات الدراسة: Research Limitations:

- قلة الكتب التي تعرضت لهذا الموضوع.
- حداثة الموضوع ومقاومة فكرة التغيير من قبل العاملين في الهيئة .

ثاني عشر – مصطلحات الدراسة:

[1] - إعادة هندسة الإجراءات: Business Process Reengineering¹

إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجزري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

[2] - العمل الإلكتروني: Electronic Business²:

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنها استخدام الانترنت والتكنولوجيا الرقمية من أجل الاتصال والتنسيق التنظيمي وإدارة الأعمال.

[3] - العمليات process: مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة أو الإجراءات التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة.³

[4] - النموذج Model: يعرف النموذج بأنه مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو غير مدركة على

¹- Hammer, M., and Champy, j. , (1993):Information Technology For Management Re-engineering the cooperation: A Manifesta for business Revolution. (New York, Ny: Harper Businessp:24

²- مطر، عصام (2008م): الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ،دار الفكر العربي :مصر ص:129

³- زينة، محمد (2012م): دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق عل بنك السكان للتجارة والتمويل الاردني، مجلة تكريت للعلوم الدارية والاقتصادية / المجلد / 8 - العدد 26 ص:40

سبيل التشبيه أو التمثيل¹، ويقصد بالنموذج في هذه الدراسة تحديد العناصر الأساسية التي يتكون منها العمل المتعلق بتقديم الخدمات الاستثمارية .

[5] - هيئة الاستثمار السورية: Syrian investment agency

هيئة حكومية لتشجيع الاستثمار تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط برئيس مجلس الوزراء ، أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /8/ لعام /2007/.

تتجلى مهمة الهيئة في خلق بيئة استثمارية مواتية وتشجيع وتسهيل تدفق الاستثمارات للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعتمد لتحقيق ذلك تنفيذ السياسات الوطنية للاستثمار .

تعمل الهيئة على وضع الخطط المتعلقة بالاستثمار لتبسيط الإجراءات وتسهيلها، وإعداد الخارطة الاستثمارية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة ضمن أولويات تراعى فيها المشروعات الاستثمارية ذات الأهمية الإستراتيجية، وتقدم المشورة وتوفر كافة المعلومات والبيانات للمستثمرين لدعم عملية اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد و تواكبهم في إنجاز مشاريعهم أثناء وبعد التنفيذ مع الحرص على تذليل العقبات التي تعوق تنفيذ واستمرار المشروعات الاستثمارية، وتعد الجهة المسؤولة عن القيام والتنسيق بكافة الأنشطة الترويجية داخلياً وخارجياً لجذب الاستثمار .

¹ - بلقيس، ناصر (2007م) : استخدام بعض أساليب علم الظواهر الوجودية في تفسير سلوك المستهلك ،الجامعة المستنصرية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون ص:179

الفصل الأول

إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

Business Process Reengineering

المبحث الأول

مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

The Concept of Business Process Reengineering

ظهر مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، وعرفا الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم. ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العالمية. وقد تعددت المسميات التي تناولت هذا المفهوم فبعضهم أسماها إعادة هندسة الإجراءات وبعضهم أسماها إعادة البناء، والبعض الآخر أطلق عليها (هندسة الإدارة)، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات والمسميات إلا أن الباحثون لم يختلفوا كثيراً في تحديد مفهومها وخصائصها. حيث ينظر إلى إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على أنها نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب عمل المؤسسات وتحسين قدراتها في مواجهة المنافسة¹.

وبناء على ما سبق يهدف هذا المبحث إلى توضيح مايلي:

- أولاً- مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية،
- ثانياً- خصائص إعادة هندسة الإجراءات الإدارية،
- ثالثاً- أهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية،
- رابعاً- المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية،
- خامساً- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وبين مداخل التغيير الأخرى.

¹ - النجار، فريد (2005) م:إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طبية القاهرة. طبعة أولى.: ص:180.

أولاً- مفهوم إعادة هندسة الإجراءات:

Business Process Reengineering Defined:

تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال رسم السياسات، وتترجم تلك السياسات إلى إجراءات عمل مكتوبة، وغالباً ما تتكون تلك الإجراءات من مجموعة من الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية.

ويعرف الصيرفي الإجراءات بأنها: " مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال أو أنها مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل"¹.

إن الهدف الأساسي من وجود إجراءات العمل هو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح الذي يحقق أهداف المنظمة، والتي لا تتحقق في بعض الأحيان إذا كانت الإجراءات طويلة أو معقدة، وتؤدي إلى هدر أهم مورد وهو الوقت، لذلك يجب أن يتم مراجعة وتبسيط الإجراءات من وقت لآخر.

وتأتي إعادة هندسة الإجراءات في مكانة متقدمة بين المهام المنوطة بإدارات التطوير الإداري وتحظى بأهمية بالغة نظراً لما يترتب عليها من فوائد جمة للمنظمة وعمالها على حد سواء.

ولعل المتابع لهذا المفهوم سوف يجد العديد من التعاريف لها ومن أهمها:

تعريف (Hammer& Champy:1993) حيث عرفها بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجزري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"².

أما (Lowenthal: 1994) فقد أضاف البعد التنظيمي في تعريفه و عرفها بأنها إعادة التفكير الجزري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن هائل في الأداء³

وجاء تعريف (Smith: 1994) أكثر تفصيلاً من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوب إعادة هندستها و عرفها بأنها: إعادة التصميم الجزري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، والنظم والسياسات والبيئة المدعمة لتلك العمليات، بهدف تحقيق طموحات مؤثرة في الأهداف التنظيمية⁴.

ويرى كل من (Affes & Bougarech: 2012) أن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية (الهندرة) ليست فقط مسألة تخفيض للتكاليف أو إعادة هيكلة، أو إعادة تنظيم، بل هي طريقة تفكير وفحص وتغيير

¹ - الصيرفي، محمد(2007)م:تبسيط الاجراءات ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية . ص:10.

² - Hammer, M., and Champy, j. (1993):Information Technology For Management Re-engineering the corporation: A Manifesta for business Revolution. (New York, Ny: Harper Business, p:24

³ -Lowenthal, j :Reengineering the organization, (1994): astep-by-step approach to corporate revitalization. quality progress, february, pp.61.

⁴ -Smith, B, (1994) : Business Process Reengineering: More Than A Buzzword. Brava New York Place. janpp.17-18

لخمسة مكونات أساسية في المنظمة وهي: الاستراتيجيات والعمليات والتكنولوجيا والتنظيم، وثقافة المنظمة

ثانياً- خصائص إعادة هندسة الإجراءات الإدارية:

- يتميز أسلوب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بعدد من الخصائص وهي:
- [1]- **إعادة التفكير الأساسي (Fundamental):** إن إعادة هندسة الإجراءات 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.
- [2]- **إعادة التفكير الجذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، أي أن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية تعني أن يتم التغيير من الجذور وليس من خلال إجراء تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم.
- [3]- **فائقة (Dramatic):** أي لا تقتصر إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً، بل تتطلع إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة.
- [4]- **العمليات (Processes):** يتميز مبدأ إعادة هندسة الإجراءات بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات وليس الإدارات أو الأشخاص.
- [5]- **استباقي (proactive):** تعتمد إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على التفكير الاستقرائي والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.¹

ثالثاً- أهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية:

- تختلف دوافع وأهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ووفقاً لظروف كل منظمة وحالة الأعمال فيها، كما تختلف في المنظمة الواحدة من وقت لآخر². ويمكن إجمال هذه الأهداف بشكل عام كالتالي:³
- [1]- إحداث تغيير جذري في الأداء ، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات ونتائج العمل.
- [2]- التركيز على العملاء ،من خلال تحديد احتياجاتهم و رغباتهم والعمل على أن يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

¹ - الساعاتي، أمين(1999) م : إعادة اختراع الحكومة :الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين ،دار الفكر العربي، القاهرة

² -Sidikat,A.& Ayanda,M.: Impact Assessment Of Business Process Reengineering On Organizational Performance. European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1 . (2008) p: 1

³ -Ahadi ,H:An Examination Of The Role Of Organizational Enablers In Business Process Reengineering And The Impact Of Information Technology, Information Resources Management Journal,Vol. 17, No4, .(2004) Pages 1-19

- [3]- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- [4]- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها .
- [5]- تخفيض التكلفة، من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- [6]- مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

رابعاً- المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية:

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة إجراءاتها الإدارية وهي:

- [1]- **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني إما من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، أو التي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية .
- [2]- **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كنتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.
- [3]- **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. ولكن تحتاج هذه المنظمات لإعادة هندسة إجراءاتها لتتمكن من البقاء في القمة ولتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

خامساً- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وبين مداخل التغيير الأخرى:

أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث المتخصصة أوجه شبه وأوجه اختلاف بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وبين بعض المداخل الأخرى الخاصة بتطوير المنظمات وفيما يلي عرض لأوجه الشبه والخلاف:

[1]- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتحسينات المستمرة:

تمثل العملية وحدة التحليل الأولية في كلا المدخلين ويعتبر القياس الدقيق لأداء العملية من الأمور الضرورية لنجاح كليهما. أما أبرز أوجه الخلاف بينهما فهي:

* تعمل برامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بصورة جذرية وأحياناً تصل التحسينات في مستويات التكلفة والوقت والجودة إلى عشرة أضعاف، بينما تعتبر برامج التحسينات المستمرة ناجحة إذا حققت 10% تحسين في كل من التكلفة والوقت والجودة.

* تبدأ برامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية من الصفر ومن أعلى إلى أسفل، بينما تبدأ برامج التحسينات من الوضع الجاري للعملية وتعتمد على مبدأ المشاركة بصورة كبيرة.

[2]- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إعادة هندسة الإجراءات الإدارية مدخلاً ثورياً وجذرياً وتهدف إلى التحسين الجذري في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي تنتهج أسلوب التحسينات التدريجية، كما تبدأ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية من القاعدة إلى القمة، وتنتج عن التفكير والتنظيم المتعلق بالعمليات، أكثر من الوظائف الخاصة بالأقسام وتقدم طرق جديدة للعمل من خلال الاستخدام الابتكاري للتكنولوجيا، أما إدارة الجودة الشاملة تبدأ من القمة للقاعدة، وتهتم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه وتعتبر نتائجها وفوائدها ذات فائدة على المدى القصير داخل المنظمة .

[3]- الفرق بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وإعادة الهيكلة Restructuring:

تركز إعادة الهيكلة على العلاقات بين المستويات الإدارية في المنظمات، كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل، ويكون اتجاه التغيير وظيفي، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، بينما تركز إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على الأساسيات بالمنظمة ويكون التغيير جذري محور الاهتمام هو العمليات.¹

¹ - هامر مايكل، و ستانتن ستيفن (2000). ثورة إعادة الهندسة، ترجمة: حسين الفلاحي، أفاق الإبداع للنشر و الإعلام:الرياض، السعودية،ص23: بتصرف.

استنتاجات الباحثة : نستخلص مما سبق ما يلي:

- 1- إن إعادة هندسة الإجراءات تتعلق بطرح مجموعة من الأسئلة لماذا أقوم بهذا العمل وما الفائدة منه؟ هل ما أقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة التي أعمل بها؟ هل هناك طريقة أفضل مما أقوم به؟ إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الإمكانيات التي توفرها الوسائل التقنية؟
- 2- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية تعني إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال BP والاستخدام الابتكاري لأنظمة المعلومات IS ضمن المنظمة وفي علاقاتها مع الشركاء والمستفيدين والتخلي التام عن الإجراءات القديمة المعيقة للعمل وكل ما يرتبط بها والتفكير بصورة جديدة لتحقيق أعلى جودة، وأفضل خدمة، وبالسرعة الممكنة.
- 3- إن إعادة هندسة المنظمة تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، فهي تغيير ثوري في طريقة التفكير وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديداً فإنها تشمل تغييرين أساسيين هما: التغيير في الإجراءات والتغيير في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث تكون إعادة هندسة الإجراءات الإدارية مرادفاً للابتكار وأكثر من تلقائية أو حوسبة للعمليات المرجوة.

المبحث الثاني

إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام

Business Process Reengineering in The Public Sector

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع العام، ومن أهم تلك التحديات: اختلاف دور الدولة في المجتمع، التغيرات البيئية، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعولمة.

ولكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات والتحديات، ينبغي عليه إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة وكيفية تقديم الخدمات، وهذا يستلزم تبنى أساليب إدارية حديثة منها مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

إلا أن أغلب الدراسات التي تناولت هذا المجال ركزت على تنفيذ برامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع الخاص الذي يختلف تماماً عن القطاع العام في أسلوب ووسائل الإدارة.

وعليه يهدف هذا المبحث إلى التعرف على سمات وخصائص القطاع العام، والأبعاد المؤثرة على

تنفيذ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية من خلال عرض الآتي:

أولاً - سمات وخصائص إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام.

ثانياً - الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام.

ثالثاً - أفضل الممارسات المتبعة في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

أولاً- سمات وخصائص إعادة الهندسة في القطاع العام:

إن التحدي الأبرز الذي يواجه تطوير القطاع العام في سورية هو الافتقار إلى الفكر التنافسي القادر على مواكبة التطورات المتسارعة في الأدوات الإدارية من جهة، وتوسع نطاق الخدمات العامة التي تقدمها للغير ومستوى جودتها في آن معاً من جهة أخرى.

ومن أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة في القطاع العام مايلي:

- الهياكل التنظيمية والتي تعتمد على المركزية الإدارية والمغالاة في البيروقراطية والروتين والتكرار والافتقار إلى التسلسل الإداري الفعال، وعدم وجود التزام وآلية تفويض ومتابعة دقيقة بما يتماشى مع الفكر المؤسسي للإدارة الحديثة .
- عدم وضوح الحدود الفاصلة للمسؤوليات والصلاحيات داخل الإدارة العامة ذاتها وفي علاقتها مع غيرها من المؤسسات والأفراد، وذلك نتيجة لغموض القرارات والتعميم الإدارية والتعليمات التنفيذية غالباً وتناقضها في بعض الأحيان، الأمر الذي يتجلى بتعدد الجهات الوصائية والمرجعيات الإدارية، وتكرارها في كثير من الأحيان.
- البطء في إعادة النظر بالسياسات والقوانين والأنظمة الإدارية النافذة وتعديلاتها، الأمر الذي يفتح الباب واسعاً أمام الفساد والمحسوبيات في تفسيرها، ويعطل التفاعل الإيجابي مع المواطنين وخاصة في الأمور المعقدة والصعبة أو التي تتطلب مرونة في اتخاذ القرار.
- التقصير الشديد بوضع برامج تأهيلية وتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في الجهات العامة يؤدي إلى قصور في الأداء والإنتاجية، وضعف في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وعدم وجود حوافز لاستمرارية التقدم في العمل.
- ضعف علاقات الجهات العامة وتنسيقها مع القطاع الخاص، يؤدي إلى عدم مشاركتهم الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا والبرمجيات، ومع ندرة توفرها فهي لا تستثمر بالشكل الأمثل نتيجة الافتقار إلى الربط الشبكي بين الإدارات العامة وبين الجهات التابعة لها أولاً ومع الوزارات والمؤسسات الأخرى ثانياً، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف آلية الإدارة ، وتعقيد الإجراءات البيروقراطية.

ويُلخص الجدول التالي سمات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام في عدد من البلدان

جدول رقم (2):

سمات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام

أهم الاستنتاجات	مكان التطبيق	الباحث والعام
عدم وضوح الهدف من إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، البيروقراطية الراسخة، صعوبة قياس الأداء وعدم وجود توجه نحو تحقيق رغبات العملاء	India	¹ Saxena 1996
نقص في الفنيين والمختصين في أنظمة المعلومات وعدم مشاركتهم في عمليات إعادة الهيكلة بسبب فجوة بين التصميم والواقع.	Ethiopia	Debela ² (2010)
نقص تكنولوجيا المعلومات/ أو أنها غير كافية.	Ethiopia	Debela & ³ Hagos 2011
صعوبة تحقيق تغيير جذري؛ نقص الموارد المالية والتكنولوجية؛ إجماع الإداريين عن التخلي عن سلطتهم.	UAE	Hesson ⁴ 2007)
وجود العديد من الأنظمة والقوانين والقواعد؛ نقص الموارد؛ عدم وجود هدف واضح من إعادة هندسة الإجراءات الإدارية .	Argentina	Martin & Montagna ⁵ (2006)
التنظيم الهرمي، الهياكل التنظيمية الجامدة ، المكاتب الورقية، التقيد الشديد بالقوانين وتعقد الإجراءات وارتباطها بعدد زائد من المستويات الإدارية، القصور في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها واتجاهها إلى أتمتة أساليب العمل القديمة.	سورية	مجدي عريف ⁶ 2008

¹-Saxena, K.(1996) : ‘Re-engineering public administration in developing countries’, Long Range Planning, vol. 29, pp. 703–711

²-Debela, T .(2010).:‘Business process reengineering in Ethiopian public organizations: the relationship between theory and practice’, Journal of Business and Administrative Studies, vol.

³-Debela, T & Hagos, A (2011): The design and implementation of business process reengineering in the Ethiopian public sector: an assessment of four organizations, African Books Collective Limited

⁴-Hesson, M, ‘Business process reengineering in UAE public sector: a naturalization and residency case study’, Business Process Management Journal, vol. 13, 2007 pp. 707–727

⁵- Martin, R & Montagna, J.(2006):Business process reengineering role in electronic government, Springer

⁶ - مجدي عريف (2008): نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ص ص:60-65.

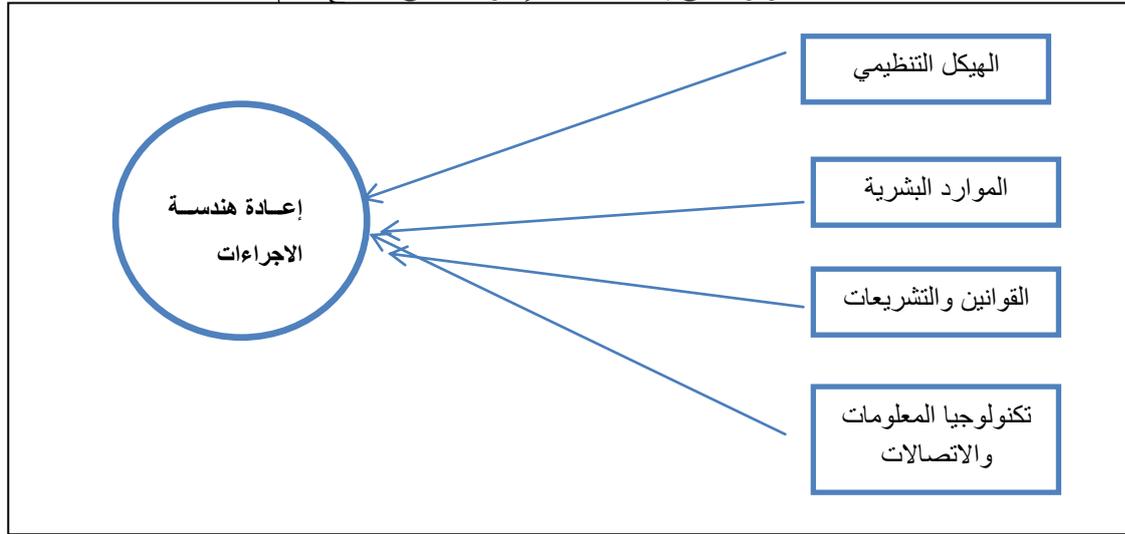
ثانياً- الأبعاد المتعلقة بإعادة هندسة الإجراءات في القطاع العام:

يتميز مبدأ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بتركيزه على نظام العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات وليس الإدارات، فالعمليات هي محور وفيصل التغيير الجذري إذ يتم دراسة العمليات بكاملها ابتداء من تسلم طلب العميل أو المستفيد إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك تساعد إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية والبشرية والتقنية التي تعوق العمل و الزمن اللازم للإنجاز¹

مما يعني للباحثة أن: إعادة هندسة الإجراءات لا يمكن أن تتم بمعزل عن دراسة أربعة أبعاد مرتبطة بالإجراءات وهي: الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القوانين الناظمة للعمل وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2):

الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات في القطاع العام



المصدر: إعداد الباحثة

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد الأربعة ومكوناتها:

[1]- البعد الأول /الهيكل التنظيمي/

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه التصميم الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية في السلم التنظيمي، كما أنه الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يجتمع فيها الأفراد معاً في أقسام أو وظائف إدارية محددة، وكيفية توزيع المسؤوليات والواجبات عليهم.

يختلف شكل الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، ويحكم ذلك الاختلاف طبيعة وحجم الأنشطة التي تزاولها المنظمة، ونوع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبشكل عام يتميز الهيكل التنظيمي بالخصائص التالية وهي¹

¹ - هامر مايكل، سنانتن ستيفن (2000): ثورة إعادة الهندسة، ترجمة: حسين الفلاحي، آفاق الإبداع للنشر والإعلام الرياض، السعودية، ص: 17

أ- درجة الرسمية:

تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك وأفعال وتصرفات العامل أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون. يلاحظ أنه كلما ازدادت الرسمية في العمل تقل مرونة العامل في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، وهناك نوعان من الرسمية:

- الرسمية العالية: تعني أن يتم إنجاز الأعمال بأسلوب نمطي موحد، وأن تكون مخرجات هذه الأعمال متشابهة أو موحدة، إذاً هناك توصيف واضح للوظائف، وهناك العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة.
- الرسمية المنخفضة: تعني أن يعطي مقداراً أكبر من الحرية في إنجاز الأعمال بحيث يكون العمل أو سلوك الفرد في العمل غير مبرمج، أو قليل البرمجة.

ب- درجة المركزية:

يرتبط مفهوم المركزية بمفهوم آخر يكاد أن يلاصقه في كل موضع وهو اللامركزية حيث يعد كلاهما من المفاهيم التنظيمية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات.

يعرّف التنظيم المركزي بأنه التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، وتقوم عادة بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها، ويكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط الموضوعة لهم²

أما مفهوم اللامركزية فيعبر عن تشتت السلطة وتوزيعها، وتتعلق اللامركزية بتفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات، مع الحفاظ على الرقابة على أمور معينة وهامة³.

ت- التمايز الأفقي (التخصص):

ويعبر عن مدى تقسيم المهام التنظيمية إلى وظائف مستقلة، فكلما زادت درجة التمايز الأفقي زاد عدد الوظائف التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين، وأصبح شاغل كل وظيفة يؤدي عدداً محدوداً من المهام والأنشطة فتزيد درجة التخصص وتقسيم العمل.

ث- التمايز الرأسي السلطة:

ويشير إلى مدى تفاوت السلطات الممنوحة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي كان ذلك مؤشراً لزيادة التمايز الرأسي فيه، حيث

¹ - ماهر، أحمد (2007): تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعي، الاسكندرية. م ص ص: 534-535.

² - المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة العربية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، ص: 236.

³ - اليوسفي، أحمد (2003): مبادئ الإدارة ووظائفها، ط1، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، ص: 119.

يتضمن الهيكل في هذه الحالة عدد أكبر من المستويات التنظيمية التي تتفاوت في حجم السلطات الممنوحة لها

ج- درجة التعقيد التنظيمي:

ويشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة، ومدى انتشارها الجغرافي، وتقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي درجة التمايز الأفقي (عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين) ودرجة التمايز الرأسي (عدد المستويات التي يحتويها الهيكل) ودرجة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

ح- درجة المهنية:

تعبّر عن مستوى التعليم والتدريب الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون، وكلما زادت درجة المهنية زاد عدد سنوات التعليم أو التدريب أو الخبرة اللازمة للالتحاق بالعمل.

خ- شكل الهيكل التنظيمي:

يشير إلى مدى طول أو قصر الهيكل التنظيمي ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على بعدين، البعد الأول هو: نطاق الإشراف ويعني عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد، والبعد الثاني هو: عدد المستويات الإدارية.

فكلما زاد نطاق الإشراف وازداد عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل وكلما زاد نطاق الإشراف وقلت عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي مفرطح.¹

[1-1]- تصميم وبناء الهيكل التنظيمي:

يحتاج تصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمات لثلاثة أمور أساسية هي:

- التعرف على أنشطة العمل: يتم تكوين الأقسام في المنظمات لكي تمارس أنشطة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف، ولذلك فإن أول خطوة في تصميم الهياكل التنظيمية تحديد أنشطة العمل الضرورية التي لا تستطيع المنظمة بدونها أن تحقق أهدافها.
- تحديد علاقات السلطة: ويعبر عن علاقات السلطة بشكل خطوط تربط بين الوحدات التنظيمية وتوضح المراكز النسبية وتظهر من الرئيس ومن المرؤوس، وبالتالي فإن علاقات السلطة تظهر الكيفية التي يتم من خلالها تجميع الأقسام تحت قيادة رئيس واحد.
- تكوين الأقسام والوحدات التنظيمية: إن تصميم الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تكوين الأقسام والوحدات التنظيمية، ويمكن تجميع الأفراد في أقسام وفقاً لأكثر من معيار ومن أكثر معايير التجميع شيوعاً: طبيعة النشاط نوع المخرجات، نوعية المستهلكين أو العملاء، المكان الجغرافي، وخليط من المعايير

¹ - مسلم، عبد الهادي. عمر، أيمن (2007م): قراءات في تحليل وتصميم منظمات الاعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، طبعة أولى، ص:33-34.

[2-1]- إجراءات دراسة وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

إن الهدف من إعادة تصميم الهيكل التنظيمي هو إيجاد هيكل قادر على ملائمة الشكل الجديد للمؤسسة التي تعمل على إعادة هندسة إجراءاتها وتلبية احتياجاتها ومتطلباتها، ويتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لأحد المدخلين التاليين:¹

[1-2-1]- المدخل الفوقي:

ويكون من أعلى التنظيم، وفيه يتم تبني وجهة نظر الإدارة العليا في تشكيل الهيكل التنظيمي، ومبرر ذلك هو معرفة الإدارة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واستيعابها لرسالة ورؤية وأهداف المنظمة، ويمر المدخل الفوقي بالخطوات التالية:

■ تحديد استراتيجيات المنظمة، وبناء على تحديد الاستراتيجيات يتم تحديد الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الآتي:

أ- تحليل البيئة الخارجية من خلال معرفة الفرص والتهديدات.

ب- تحليل البيئة الداخلية من خلال معرفة نقاط القوة والضعف.

ت- تحديد رسالة المنظمة.

ث- تحديد رؤية المنظمة.

ج- تحديد الأهداف العامة.

ح- تحديد التحركات الإستراتيجية.

■ تحديد إدارات المنظمة، بحيث يتم إنشاء وحدات خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة، وتعطي سلطات وصلاحيات في اتخاذ القرار، وبعد ذلك يأتي تحديد الأقسام في كل إدارة.

■ تحديد الوظائف، وتأتي هذه الخطوة بعد تحديد الأقسام وتشمل ما يلي:

أ- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

ب- وصف كل وظيفة.

ت- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

■ تحديد سلطات الإدارات والوظائف وتشمل هذه الخطوة على العناصر التالية:

أ- تحديد الصلاحيات التنظيمية.

ب- تحديد حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

ت- تحديد الاختصاصات والمهام.

ث- تحديد العلاقات التنظيمية.

■ التنسيق، وترتكز هذه الخطوة على التكامل والتعاون بين الوحدات المختلفة.

¹ - ماهر، (2007)، مرجع سابق ذكره، ص ص: 199-182.

[1-2-3]- المدخل التحتي:

وهو عكس المدخل الفوقي، حيث يعتمد على تحليل الأنشطة التي تتم في أدنى مستويات المنظمة وبناء عليه يتم تحديد الوظائف والأقسام والإدارات، ويمر هذا المدخل بالخطوات الآتية:

- تحليل الأنشطة ومهام العمل، وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات ممن هم في أدنى مستوى بحيث يتم معرفة ما يقومون به في هذا المستوى من أنشطة ومهام وتحديد العلاقات بينها وطريقة أدائها.
- تحديد معدل الأداء، ومن خلال هذه الخطوة يتم تحديد ومعرفة حجم العمل في كل نشاط، وهذا بدوره يساعد على ترتيب خطوات وإجراءات العمل، وتحديد الأدوات المستخدمة وعدد العاملين في كل وظيفة.
- تصميم الوظائف وتوصيفها، وفي هذه الخطوة يتم تجميع الأنشطة في مهام محددة وواضحة، ثم تجميع المهام في وظيفة يتم وصف هذه الوظيفة فيما يعرف بالوصف الوظيفي.
- تجميع الوظائف في أقسام ثم في إدارات، وتأتي هذه الخطوة بعد تحديد الوظيفة وتوصيفها بحيث يتم التجميع بناء على التناغم الداخلي بين الوظائف من حيث التشابه والتكامل.
- التنسيق، وتأتي هذه الخطوة بعد تصميم الهيكل التنظيمي لتفعيله من خلال تحديد سلطة كل وظيفة، واستخدام أساليب الاتصال المختلفة، وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف والوحدات التنظيمية.

[2]- البعد الثاني /الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم وأثمن الموارد التنظيمية، والأكثر تأثيراً وحيوية داخل المنظمات سواء العامة أو الخاصة لذا فإن عمليات إعادة الهيكلة البشرية تعد من أصعب وأعقد جوانب إعادة الهندسة وذلك لتداخل العنصر البشري في مختلف الجوانب الأخرى داخل المنظمة.

ويتطلب نجاح إعادة هندسة الإجراءات إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية من خلال تعديل وتركيب القوى العاملة داخل المشروع نوعياً ومهنيّاً وعمريّاً ووظيفياً لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية.¹

ولا يعني ذلك بالضرورة الاستغناء عن بعض العمالة بل ويمكن أن تركز على تغيير وتطوير العنصر البشري وذلك على مستويين هما:

أ- مستوى الفرد وتستهدف عملية إعادة الهيكلة البشرية على هذا المستوى تغيير الأفراد من حيث:

- المهارات الفنية.
- مهارات اتخاذ القرارات.
- مهارات الاتصال.
- الدافعية.
- الانضباط والالتزام.
- الفعالية.

¹ - عمر، مسلم، مرجع سابق ذكره، ص258-269.

- فهم الذات.
- مهارات التعامل مع الغير.
- ويمكن تغيير سلوكيات الأفراد في ظل هذا المستوى من خلال التركيز على التدريب الفعال وتعديل السياسات الخاصة بالأفراد، ويمكن توضيح هذه الوسائل على النحو التالي:
- التدريب الفني: لرفع المهارات الفنية.
- التدريب السلوكي: لرفع مهارات الاتصال، القيادة، اتخاذ القرارات، الدافعية، تفهم الذات والآخرين.
- تعديل السياسات الخاصة بالاختيار والتعيين والترقية، الأجور والحوافز والعقوبات.
- ب- **مستوى الجماعة:** وتستهدف عملية إعادة الهندسة على هذا المستوى تغيير جماعات العمل وإعادة هيكلتها من حيث:
 - استقلال الجماعات.
 - الاتصالات الجماعية.
 - اتخاذ القرارات الجماعية.
 - تبادل المعلومات.
- وفي ظل هذا المستوى يمكن الاعتماد على بعض الوسائل والأدوات وهي:
 - التدريب.
 - لجان الإنتاج .
 - جماعات الرقابة على الجودة.
 - مجالس الإدارة المصغرة.
 - مشاركة العمال في الإدارة .
 - مشاركة العمال بالأرباح.
- [1-2]- إجراءات إعادة هندسة الموارد البشرية:**
- تتم إعادة هندسة الموارد البشرية وفق الخطوات التالية:
 - تحليل وتقييم نشاط الشركة ومجال عملها الرئيسي والأنشطة الفرعية في ضوء الهيكل التنظيمي الحالي والمقترح.
 - تحليل هياكل القوى العاملة: من خلال التعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتوزيعهم النوعي والعمرى والمهني والجغرافي والوظيفي.
 - تحديد العمالة الزائدة: هنا يجب اختيار مدخل مناسب لتحديد حجم العمالة الزائدة وذلك لتحديد مستويات العمالة المثلى على ضوء حجم العمل والحالة الفنية والتكنولوجية وحالة الآلات والمعدات.
 - إعداد خطة لإعادة توزيع العمالة أو الاستغناء عنها

الشكل رقم (3):

مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية



[3] - البعد الثالث تقنية المعلومات والاتصالات:

Information & Communication Technology:

تعد تقنية المعلومات والاتصالات المساعد الرئيسي لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات وذلك بسبب ما توفره من إمكانيات هائلة، حيث تسهم إلى حد كبير في توفير الحلول للعديد من المشكلات التقليدية في العمل والمساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد¹، كما أن السرعة الفائقة التي يتم فيها معالجة المعلومات، والاتصالات بين شبكات الحاسب الآلية، تستطيع أن ترفع كفاءة العمليات، وتدعم الاتصال بين كافة الأنشطة الممارسة داخل المنظمات، وبين المنظمات من جهة وبين موردي الخدمات والعملاء من جهة أخرى²

ومن الممكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال التخلص من الوسطاء الإداريين وتقادي حالات التأخير، وتجاوز خطوات المعالجة المتكررة الزائدة وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها.

وعلى الرغم من الفوائد والإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلا أنها من الممكن أن تسبب فشلاً في برامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للأسباب التالية:

- 1- عدم قدرة نظام المعلومات القائم على التكيف مع العمل الجديد.
- 2- عدم وجود فرق عمل تكنولوجية تنسجم والحالة الجديدة.
- 3- ضعف أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة المخاطر والتعامل معها بكفاءة
- 4- عدم اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً من العمل.
- 5- استخدام أنظمة المعلومات لتقديم التقارير ذات الحاجة المحدودة.

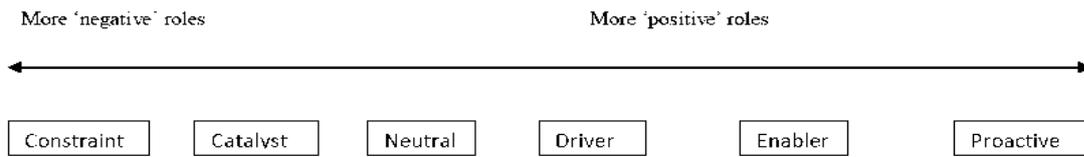
¹ - الحناوي، محمد. السيد، إسماعيل (2005) : قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص:56.

² - Henry C. Lucas.(2000), : "Information Technology for Management" 7th Ed, New York: McGraw-Hill Companies, Inc Page 30

6- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسريع بعض الأعمال الفائضة عن الحاجة وتوليد المعلومات غير الضرورية وجذب الانتباه إلى التفاصيل غير المهمة. وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تلعب ستة أدوار محتملة في تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وفقاً للشكل التالي:¹

الشكل رقم (4)

دور تقنية المعلومات في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية



Najjar, et.al p:11

- 1- **الدور المقيد constraint:** ويتميز بما يلي:
 - البنية التحتية المعلوماتية قديمة وغير مرنة.
 - لا تدرك الإدارة الفوائد التي يمكن أن تتيحها تقنية المعلومات والاتصالات.
 - وجود نقص في المهارة و/أو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الجديدة، كما أن العمليات الإدارية جزءاً لا يتجزأ من أنظمة تكنولوجيا المعلومات القائمة، مع عدم وجود إمكانية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بسبب الميزانية.
 - عدم وجود توافق استراتيجي بين عمليات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 2- **الدور المحفز catalyst:** ويتميز بأن:
 - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جديدة.
 - تم إجراء تغييرات في العمليات التي تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - تدرك الإدارة قدرة تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيير.
 - تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العلاقات خارج حدود المنظمة.
- 3- **الدور محايد Natural:** ويتميز بما يلي:
 - نقص في تطبيقات أنظمة المعلومات والاتصالات ضمن المنظمة.
 - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة غير كافية، ولا توجد خطة استراتيجية موضوعية لتطويرها.
 - قدرة تكنولوجيا المعلومات على إحداث التغيير غير واضحة.

¹ -Najjar, et.al (2013) :Impact of IT on Process Improvement Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences Vol. 4 No. 5

- توافق الخطة الاستراتيجية المقررة لتطوير عمليات الأعمال و الخطة الاستراتيجية المقررة لتطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ..
 - 4- **الدور القائد Driver:** ويتميز بما يلي:
 - يتم استغلال القدرات التكنولوجية في تنفيذ الأعمال.
 - وجود إمكانية لتطبيق الابتكارات التكنولوجية في العمل.
 - توجد خطة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.
 - التوافق الاستراتيجي بين عمليات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسير بسرعة.
 - 5- **أداة تمكين ومساعدة Enabler:** ويتميز بما يلي:
 - تقنية المعلومات عامل الأداء الرئيسة و "حلبة المنافسة".
 - لدى الإدارة رؤية واضحة وخطة للتغيير في المستقبل.
 - توجد خطة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.
 - 6- **الدور الاستباقي Proactive:** ويتميز بما يلي:
 - تمتلك الإدارة رؤية واضحة وخطة مستقبلية للتغيير.
 - تدرك الإدارة العليا الإمكانيات المتاحة لتكنولوجيا المعلومات وقدرتها على تطوير العمل.
 - هناك قيود قليلة على تطوير تكنولوجيا المعلومات.
 - البنى التحتية متطورة وتتوافق مع استراتيجيات تطوير الأعمال.
- [1-3] - مستويات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية (ثوري / تدريجي) وفقا لدرجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تهدف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري إلا أن الواقع يبين أن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية يمكن أن تكون جذرية (ثورية) في مرحلة التصميم وتطويرية (غير جذرية) خلال مرحلة التنفيذ، والسبب أن فترة التصميم تتم بسرعة وتكون المنظمات مستعدة للقيام بالتغييرات، أما في مرحلة التنفيذ تميل المنظمات إلى عدم الرغبة أو القدرة على استخدام النهج الثوري بسبب التكاليف والمخاطر المتصلة بالجوانب المالية والتنظيمية والبشرية.¹

ويصنف Venkatraman أنواع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وفقا لدرجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يلي:²

[أ] - الأتمتة: تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين كفاءة الموظفين في المكاتب.

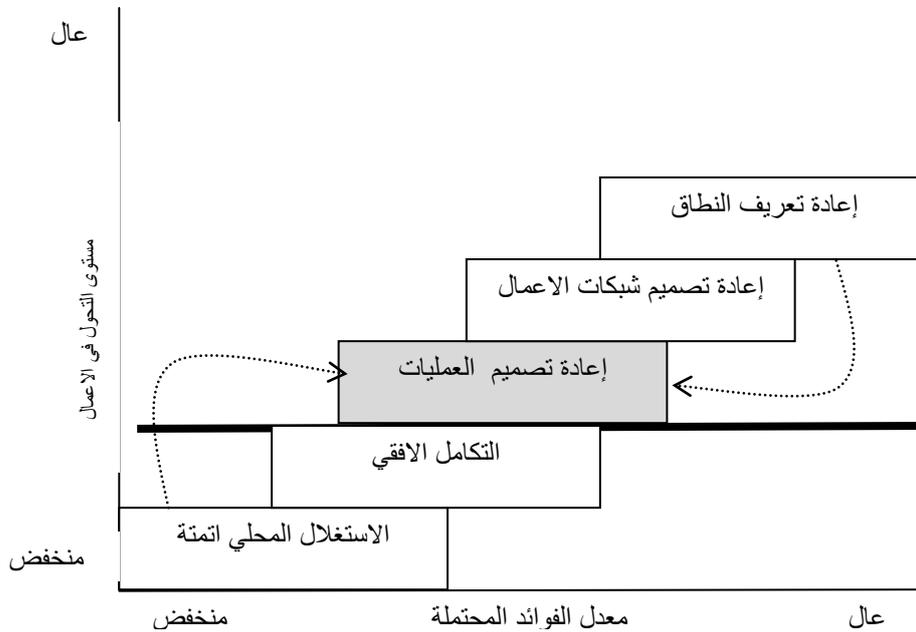
¹ -Emma ,Finne(2010):SEPA changes and payment process reengineering in Finnish companies: Empirical evidence from six Companies, Information Systems Science Master's thesis, aalto university school

² -Venkatraman, N. (1995): IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business ScopeRedefinition. *Sloan Management Review* 35:2:pp 73-87

- [ب]- التكامل الأفقي: تعني القضاء على الحدود وظيفية من خلال دمج الأنشطة الأفقية بعبارة أخرى تبسيط الإجراءات التشغيلية والقضاء على الاختناقات بحيث تصبح إجراءات التشغيل أكثر كفاءة
- [ج]- إعادة الهيكلة: تجديد كامل العمليات الإدارية قبل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجنب التشغيل الآلي للأنشطة غير فعالة.
- [د]- إعادة تصميم شبكة الأعمال و تشير إلى إعادة تصميم شبكة العمل وربط المنظمة بعملائها ومورديها
- [هـ]- إعادة تحديد نطاق المنظمة ويعني إعادة التفكير في مهمة المنظمة ، والشبكة التي تربطها مع الشركاء الاستراتيجيين والحلفاء، وذلك لتحقيق نقلة نوعية في العمل.

الشكل رقم (5)

العلاقة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونوع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية



يتضح من الشكل السابق وجود علاقة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونوع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية كالتالي :

إذا تبين أن المنظمة ما تزال في مرحلة تطبيق التشغيل الآلي أو على مستوى التكامل الأفقي في استخدام تكنولوجيا المعلومات فهذا يعني أن المنظمة تقوم بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية BPR بهدف التماس الكفاءة، وبالتالي يكون التنظيم على المستوى التطوري للتحويل.

أما إذا تبين أن المنظمة في مرحلة إعادة تصميم الشبكة أو إعادة تحديد النطاق ، فإن المنظمة تقوم بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية بهدف تعزيز قدرتها وتكون على مستوى التحول الثوري.

[4]- البعد الرابع /القوانين الناظمة للعمل/:

نشأت معظم التشريعات والقوانين في بيئة تقليدية، وبالتأكيد فإن التحول إلى إعادة هندسة الإجراءات يفرض ضرورة التغيير والتحديث، وتحتاج المنظمات التي تعتمد على إعادة هندسة إجراءاتها إلى مراجعة

ومعالجة بعض المستندات الرسمية من قوانين وتشريعات ناظمة للعمل، سواء بتعديل بعض المواد أو إلغائها أو اقتراح بدائل أكثر عملية.

ثالثاً- أفضل الممارسات المتبعة في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية:¹

The Best Practices In BPR:

وفقاً للأبعاد الأربعة التي ورد ذكرها سابقاً يمكن أن تصنف الباحثة أفضل الممارسات المتبعة أثناء تنفيذ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية كالتالي:

[1]- بالنسبة للعمليات:

- إجراء إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للعمليات الأكثر حساسية وأهمية، وإلغاء المهام غير الضرورية من العملية أو التي لا تضيف قيمة للزبون.
- تقسيم المهمة العامة إلى مهمتين أو أكثر، أو دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها حيث يتم نقل المهام إلى أماكن أكثر ملاءمة وهو ما يعرف بإعادة التتابع أو التسلسل.
- اتباع أسلوب إلغاء جزء من العمل دون تأثيره سلباً وهو ما يعرف بالضربة القاضية.
- التوازي: الأخذ بعين الاعتبار فيما إذا يمكن تنفيذ المهام بالتوازي مع بعضها.

[2]- بالنسبة للهيكل التنظيمي:

- استخدام أسلوب فرق العمل: ويرى الخبراء في هذا المجال أن مشروع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية يبدأ بالاعتماد على أربع مجموعات من الأفراد تم تعريفهم وفقاً لما يلي: قائد المشروع، صاحب العملية، فريق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، منسق المشروع*.
- التمكين: لا يمكن إعادة هندسة إجراءات أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك.
- إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط.
- تجنب إسناد المسؤوليات إلى أفراد من أقسام مختلفة.

[3]- بالنسبة للموارد البشرية:

- إعادة النظر بنظم الاختيار والتدريب.
- التوعية بثقافة وطبيعة العمل الجديد.
- تهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك.
- تحديد من سيقوم بالعمل أي هل سيتم من قبل الموظفين ضمن المنظمة؟ أم من خلال التعاقد مع جهات خارجية

¹ -Mansar,S.& Reijers,A: Best practices in business process redesign: validation of a redesign framework Computers in Industry Volume 56 Issue 5, June .(2005) PP:457-471

[4]- بالنسبة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- الوثوق بالشركاء : أخذ المعلومات من مصدرها بدلاً من إنشاء كل مؤسسة قاعدة بياناتها وأنشطة تشغيل معلوماتها، ويؤدي هذا المبدأ إلى تجنب الدخول في بيانات خاطئة ومكلفة.
- تخزين وتحديث المعلومات فالأشخاص الذين يجمعون المعلومات يمكنهم أيضاً تطويرها ،أو إعادة صياغتها لغرض الاستخدام بدلاً من مجرد إرسالها بشكل بيانات خام إلى الآخرين في المنظمة لغرض التفسير.
- استخدام تطبيقات التكنولوجيا الجديدة لحل مشكلات العمليات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الربط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

[5]- بالنسبة للعلاقة مع العملاء:

تركز إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على العميل ومن أهم المبادئ الواجب إتباعها في هذا المجال:

- اختصار حركة طالب الخدمة وتقليص عملية نقله الشخصي للورقيات والثبوتيات اللازمة.
- إعادة استخدام الثبوتيات ذات الصلاحية Reduction Contact.
- إعادة تصميم النماذج والاستمارات بطريقة واضحة.
- الإعلام عن الزمن اللازم لتقديم الخدمة.
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل.
- توحيد جهة الاتصال بالعملاء.

وفقاً لما سبق :

إن استعراض أفضل الممارسات لا يعني ضرورة تطبيق كل هذه الممارسات سوية بل يجب على المنظمة أن تختار ما يتوافق وإستراتيجيتها وأهدافها ، ففي دراسة ل (Mansar, Reijers 2005) تم تصنيف أهداف الشركة إلى ثلاث أهداف رئيسة وهي تخفيض الكلفة، تحسين الاستجابة، التميز، ووضع لتحقيق كل هدف مجموعة من الممارسات رتبها وفق الأولويات المبينة في الشكل التالي:¹

¹ -Mansar,S.& Reijers,.(2005) PP: 457-471

الشكل رقم (6):

أفضل الممارسات في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

استراتيجية الشركة			
	التميز	تخفيض الكلفة	تحسين الاستجابة
الأولوية (1)	تحسين التواصل مع الزبائن	اللامركزية	تحسين التواصل مع العملاء
	التقسيمات المرنة	الاعتماد على المصادر خارجية	أنقاص الاتصال
	التكامل الدمج	تحسين التواصل مع الزبون	إعادة الهيكلة
	فرز المهام	إعادة الهيكلة	فرز المهام
الأولوية (2)	أتمتة المهام	التقسيمات المرنة	تمكين العاملين
	الاستثناءات	أنقاص الاتصال	التكامل، الدمج
	أنقاص الاتصال	إلغاء المهام	نقل الرقابة إلى الزبون
	إعادة الهيكلة	التمكين	الغاء المهام غير الضرورية
الأولوية (3)	الاعتماد على المصادر خارجية	أتمتة المهام	نوع الأوامر
	التكامل	التكامل التكنولوجي	الوثوق بشركاء
	تعيين مدير لكل نوع من العمليات	التوازي في تنفيذ الإجراءات	الاعتماد على المصادر خارجية
	تقليل عدد الاتصالات	العمل المرتكز على المهام	الضربة القاضية

استنتاجات الباحثة :

تعتمد إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بشكل رئيسي على العمليات الإدارية، وتتميز العمليات الإدارية بعدة عناصر وهي:

- هناك عبور للحدود التنظيمية مما يعني ضرورة دراسة العوامل المتعلقة بالجانب التنظيمي.
- الأساس في العمليات هو العميل سواء كان داخلياً أم خارجياً مما يعني ضرورة التركيز على الجانب البشري.
- هناك مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم إجراءات العمل الإدارية مما يعني ضرورة دراسة الجانب القانوني.

- يمكن الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات في رفع كفاءة العمليات ما يعني ضرورة دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- عند تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية يجب أن يتم مراعاة الاختلاف في السمات والخصائص بين القطاعين العام عن الخاص ،فما يصلح في مؤسسة قد لا يصلح في أخرى كما يجب أن يتم اختيار أفضل الممارسات بما يتوافق مع الإستراتيجية والأهداف .
- إن مشروع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في القطاع العام لا يمكن أن يتم دون التغيير في القوانين والأنظمة – تطوير الكوادر البشرية – تغيير في الهياكل التنظيمية واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات .
- من الضروري دراسة وتحليل دور البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لدعم مبادرات إعادة هندسة الأعمال .

الجدول رقم (3)
اثر افضل الممارسات على اهداف اعادة هندسة الاجراءات

أهم الباحثين	الاثار				افضل الممارسات تعريف	الاطار
	المرونة	الجودة	الوقت	الكلفة		
KLEIN(KETTINGER ET AL.1997)	...	+	...	-	الرقابة:التوجه نحو رقابة الزبون Control Relocation	الزبائن CUSTOMER
HAMMER AND CHAMPY-BUZZACOOT	+	+	-	انقاص عدد الاتصالات Reduction Contact	
Kelin-Peppard And Rowland (Kettinger Et Al., 1997; Maull Et Al. 2003),	-	+	+	التكامل: دمج العمليات بين الزبون والاطراف الاخرى: Integration	
Hammer And Champy – Rupp And Russell –Peppard And Rowland – Berg And Pottjewijd(Guimaraes And Bond, 1996; Maull Et Al., 2003; Belmiro And Rents, 2000; Ranganathan And Dhaliwal, 2001)	-	-	+	+	نوع الامر: تحدد المهام المرتبطة بنوع الامر وتصميم عمليات Order Typ جديدة اذا دعت الحاجة E	العمليات Process
Peppard And Rowland – Van Der Aalst And Van Hee (Berio And Vernadat, 2001; Maull Et Al., 2003; Belmiro And Rents, 2000; Sarmad Et Al., 1998	-	+	+	الغاء المهام غير الضرورية من العملية او التي لاتضيف قيمة للزبون Task Elimination	
Reijers And Mansar (Mansar And Reijers, 2007)			+	-	الاورامر المرتكزة على العمل المؤقتة من العمليات الغاء العمليات والانشطة	
Kettinger Et Al., 1997; Belmiro And Rents, 2000; Sarmad Et Al., 1998; Davis Et Al., 2006)		+	+	+	تقسيم المهمة العامة الى مهمتين او اكثر او دمج واجبات فرعية في مهمة عامة	
Hammer And Champy – Reijers And Goverde– Van Der Et Al. (Guimaraes And Bond, 1996;Sarmad Et Al., 1998; Poysick And Hannaford,1996		+	+	+	دمج المهام الصغيرة بمهمة واحدة وتقسيم المهام الكبيرة الى مهام اصغر Task Composition	
Klein (Kettinger Et Al., 1997)			+	+	اعادة التتابع: تحريك المهام الى الأماكن الأكثر ملائمة لها في العمليات الحالية	
Van Der Aalst (Seidmann And Sundararajan, 1997)			-	+	الضربة القاضية: الغاء جزء من العمل دون تأثره سلبا	

الجدول رقم (3)
اثر افضل الممارسات على اهداف اعادة هندسة الاجراءات

Van Der Aalst (Berio And Vernadat, 2001; Belmiro And Rents, 2000; Ranganathan And Dhaliwal, 2001; Seidmann And Sundararajan, 1997			+	-	التوازي: الاخذ بعين الاعتبار فيما اذا يمكن تنفيذ المهام بالتوازي مع بعضها	
Poyssick And Hannaford – Hammer And Champy (Guimaraes And Bond, 1996; Peppard And Rowland, 1995)	-	+	+		الاستثناءات تصميم العمليات للحالات الطبيعية وعزل الحالات الاستثنائية	
Rupp And Russell-Van Der Aalst And Van Hee- Hammer And Champy – Reijers And Goverde(Guimaraes And Bond, 1996; Ranganathan And Dhaliwal, 2001; Sarmad Et Al., 1998; Poyssick And Hannaford, 1996)	-	+	-		تقسيم المهام: ترك الموظفين يقومون باداء المهام اذا كانت لديهم الكفاءات اللازمة Order Assignment	الهيكل التنظيمي Organization Structure
Van Der Aalst And Van Hee (Sarmad Et Al., 1998)		+	+		مرونة التقسيم: تقسيم المهام بطريقة تعظم المرونة في المستقبل القريب Flexible Assignment	
Van Der Aalst And Van Hee (Sarmad Et Al., 1998)	+		+	-	المركزية: اذا كانت الموارد موزعة بشكل مركزي جغرافي DISPERSING	
Rupp And Russell – Berg And Pottjewijd(Belmiro And Rents, 2000; Ranganathan And Dhaliwal, 2001)	-	+			تقسيم المسؤوليات : تجنب اسناد المسؤوليات الى افراد من اقسام مختلفة	
Hammer And Champy – Peppard Androwland- Berg And Pottjewijd (Guimaraesand Bond, 1996; Maull Et Al., 2003; Belmiro And Rents, 2000	-	+	-		توظيف فرق العمل لاداء عمل محدد	
Van Der Aalst And Van Hee – Hammer Andchampy – Buzacott (Berio And Vernadat,2001; Guimaraes And Bond, 1996; Sarmad Et Al., 1998		+		-	تعيين شخص مسؤول عن معالجة اي نوع معين من العمليات Case Manager	
Poyssick And Hannaford Hammer And Champy Buzacott (Berio And Vernadat, 2001; Guimaraes And Bond, 1996; Peppard And Rowland, 1995		+	-	+	التحكم بدقة المعلومات قبل ادخالها وقبل توزيعها	
Reijers And Mansar (Mansar And Reijers, 2007			+	-	تخزين وتحديث المعلومات بدلا من الاعتماد على مصادر خارجية	المعلومات Information
Hammer And Champy – Peppard And Rowland- Berg And Pottjewijd (Guimaraes And Bond, 1996; Maull Et Al., 2003; Belmiro And Rents, 2000		+	+	-	اتمته المهام يزيد من سرعة معالجة الاوامر بتكلفة اقل ونتيجة افضل	التكنولوجيا Technology
Peppard And Rowland- Berg And Pottjewijd – Van Der Aalst And Van Hee (Maull Et Al., 2003; Belmiro And Rents, 2000; Sarmad Et Al., 1998)			+	-	استخدام تطبيقات التكنولوجيا الجديدة لحل مشكلات العمليات	

الجدول رقم (3)
اثر افضل الممارسات على اهداف اعادة هندسة الاجراءات

Reijers And Mansar (Mansar And Reijers, 2007)	-	-	+	+	شركاء موثوقين : بدلا من اتخاذ القرار بناء على معلومات شركة الخاصة كما يمكن الاعتماد على نتائج من اطراف اخرى	البيئة الخارجية External Environment
Hammer And Champy (Kettinger, 1997; Guimaraes And Bond, 1996; Peppard And Rowland, 1995)	-	-	+	+	OUTSOURCING جزء من العملية ككل	
Poysick And Hannaford (Guimaraes And Bond, 1996; Peppard And Rowland, 1995)		+	+	+	INTERFACING علاقات مثالية معه الزبائن والاطراف الخارجية	

Notes: , Positive effect; A, neutral effect; 2, negative effect

Hanafizadeh et, al (2009),pp: 609-627

المبحث الثالث

تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

Implementation of Business process Re-Engineering

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التفصيلية التي يجب أن تتبع لتطبيق هذا المفهوم، لكن بداية لا بد من التأكد أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة ونوع أعمال المنظمة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والموارد المخصصة لهذه العملية. والواقع إن الدراسة التمهيديّة التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها، هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ أسلوب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

يهدف هذا المبحث إلى وضع منهجية متكاملة لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات يسترشد بها في الجزء العملي من الأطروحة، وتشمل الخطوات والأدوات اللازم استخدامها في كل مرحلة كالتالي:

أولاً- عوامل نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة الإجراءات *CSFS*.

ثانياً- القائمون على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

ثالثاً- مراحل تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

رابعاً- الأدوات والتقنيات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية.

أولاً- عوامل نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة الإجراءات

Critical Success And Failure Factors Of Business Process Reengineering

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة الإجراءات إلى توفر عدد من المتطلبات الأساسية تسمى عادة بالعوامل الحاسمة والمطلوبة لنجاح إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وهي:

[1]- التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح برنامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة هذا المشروع كوسيلة لتحسين الوضع التنافسي لها والتزامها بتنفيذه ويمكن أن تتجلى هذه القناعة في صورة الدعم بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، وتوفير درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، والبدء بتطبيق هذا المفهوم من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا.

[2]- الإستراتيجية: أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند التخطيط للبدء بمشروع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، حيث يجب أن يرتبط برنامج إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

[3]- المنهجية:

هناك عدد من النماذج والمنهجيات لتنفيذ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ويتعين على المنظمات الرغبة بتطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية أن تختار المنهجية التي تناسب رغباتها وقدراتها، حيث تؤكد دراسة (Habib : 2013) أن لكل شركة تجربتها الخاصة ولا يوجد نهج عالمي لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية فما يصلح في شركة لا يصلح في شركة أخرى

[5]- تشكيل فريق عمل: أغلب الأحيان تفشل المنظمات في بناء فريق مناسب وتواجه مشاكل تتعلق بوظائف فريق العمل، لذلك يعتبر تشكيل فريق عمل متعدد الاختصاصات والخبرات من أهم العناصر التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل¹

[4]- الاستعداد للتغيير:

وهو أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات وخاصة منظمات القطاع العام وتتضمن عملية الاستعداد للتغيير ما يلي:

- الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.
- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة .

¹ -Habib, et.al: Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications. Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February, Kuala Lumpur, Malaysia(2013).

محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، والفوائد الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقها.

[6]- تحديد العناصر الواجب التركيز عليها:

يحتاج المصمم في مرحلة إعادة التصميم إلى تحديد الأساليب والأدوات المناسبة والعناصر الأساسية التي يجب التركيز عليها.

وقد بينت دراسة: Mansar,S.& Reijers,A.(2005) أن (الزبون، المنتج، تدفق المعلومات، العمليات، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي) هي العناصر الأساسية الواجب التركيز عليها¹

[7]- تمكين العاملين وتدريبهم:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وتدريب الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، ووفقاً لذلك يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي في الإدارة .

[8]- تحديد المدة الزمنية:²

كثيراً ما يثور التساؤل عن المدة اللازمة لتطبيق ونجاح مدخل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في المنظمات، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل:

- مجال وعدد ومدى تعقد العمليات المراد إعادة هندستها.
- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.
- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق.
- قدرة الإدارة العليا على مواجهة مقاومة التغيير، ومدى اشتراك المنظمة ككل في مبادرة إعادة هندسة الإجراءات الإدارية .

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة الإجراءات في كل المنظمات ، يأتي تحديد مدة تطبيق إعادة هندسة الإجراءات ضمن المنهج المستخدم لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، حيث يتعين على فريق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وضع جدول زمني يوضح خطوات المشروع والزمن المتوقع لإنهائها ومعايير إنجاز أهداف كل مرحلة حتى آخر خطوة من خطوات تنفيذ مشروع إعادة هندسة الإجراءات.

[9]- التنسيق الملائم بين إستراتيجية استخدام البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات وإستراتيجية إعادة هندسة الإجراءات :

يتطلب التغيير والانتقال من تنفيذ الإجراءات الإدارية بالطرق التقليدية إلى الطرق الإلكترونية،التنسيق المشترك ولفترة طويلة بين الفريق المهني (الإداري) والفريق الفني (مهندسي

¹ -Mansar,S.& Reijers,A.(2005): Best practices in business process redesign: validation of a redesign framework Computers in Industry Volume 56 Issue 5, June PP:457-471

² مسلم، عمر ، مرجع سابق ذكره ، ص:49

المعلوماتية)، وهذان الفريقان ينتميان إلى مهنتين مختلفتين تستعملان أدوات مختلفة¹، مما يشكل فجوة تدعى بفجوة التصميم- التطبيق تتمثل بإمكانية التخاطب والتفاهم بينهما، مما يسهم في فشل مبادرات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وخاصة في الحالات التي تعتمد فيها المنظمات على أنظمة وتقنية المعلومات في إدارة عملياتها الأساسية، لذلك فإن الحل الأفضل يكمن في التدريب والتكامل بين المصمم والمنفذ والتنسيق الملائم بين إستراتيجية تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات وإستراتيجية إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

جدول رقم (4)
عوامل نجاح إعادة هندسة الإجراءات

عوامل النجاح	الباحث والعام
استخدام التقنية، الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وثقتهم، دعم الإدارة العليا، توفير الوقت	Mlay, et. Al 2013 ²
تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف، التأكد من توفر الأساس المنطقي، تطبيق برامج الجودة، توفير الموارد اللازمة المالية، ضرورة دعم الإدارة العليا وأن تكون بموقع driver seat كفاية البنية التحتية لتقنية المعلومات، فاعلية تصميم العمليات الحالية والاستفادة من أدوات البرمجة للتصور والتحليل، اختيار العمليات، التوثيق، اختيار النماذج.	Magutu,et.al 2010 ³
الاستثمار في تقنية المعلومات، التركيز على الزبائن، إدارة التغيير وتتضمن الاتصالات، الفعالية، التدريب والتنقيف أنظمة المكافئة، الموارد المالية الكافية.	Ringim,et.al. 2011 ⁴
تأسيس فريق العمل، تغيير الثقافة، تطبيق نظام إدارة الجودة، إدارة التغيير الفعالة، وجود نظام المعلومات/ تقنية المعلومات، كفاية الموارد المالية.	Hartin, ,et.al(2007) ⁵
دعم والتزام الإدارة العليا، التدريب والتنقيف، الموارد المالية، البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات.	Jamali, et .al 2011 ⁶

¹ -جوخدار ،عمار: الأبعاد التقنية للحكومة الالكترونية ،ورقة عمل مقدمة إى مؤتمر الحكومة الالكترونية الثاني بدمشق 8-2008/6/9

² -Mlay, S.; Z. Irina; Watundu, S: A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda," The African Journal of Information Systems: Vol. 5: Iss. 1, Article1(2013)

³ -Magutue ,et.al: business process reengineering for competitive advantage key factors that may lead to the success or failure of thebpr implementation (the wrigley company). Vol. 1 ,16 pages. .(2010)

⁴ -Ringim,et.al: effect of business process reengineering factors on organizational performance of Nigerian banks: Information technology capability as the moderating factor International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13. .(2011)

⁵ -Hartini ,A.& Arthur Francis,A.& Zairi,M.: "Business process reengineering: critical success factors in higher education", Business Process Management Journal, Vol. 13 Iss: 3, (2007) pp.451 – 469

⁶ -Jamali,et.al. :Business Process Reengineering Implementation: Developing a Causal Model of Critical Success Factors Business Process Reengineering Implementation: Developing a Causal Model of Critical Success Factors International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 5, December. (2011)

ثانياً- القائمون على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية¹:

يتولى مسؤولية تطبيق إعادة هندسة الإجراءات عدد من الأشخاص يوزعون وفق التصنيفات الآتية:

1- قائد العملية:

وهو أحد كبار المسؤولين يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والمعنيين بها ويقوم بما يلي:

- يتبنى فكرة إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ويشجع الجهود الكلية المبذولة فيها.
- يدعم المدير المسؤول (مدير العملية) وفريق إعادة هندسة الإجراءات.
- يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة هندسة إجراءاتها.
- يراقب تطبيق إعادة هندسة الإجراءات و يقيم النتائج المتحققة.

2- مدير العملية:

وهو المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإجراءات في مجال معين أو عمليات معينة ويهمله تنفيذ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية في إدارته أو بالقسم أو بالفرع الذي يتبعه وهو على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، وهو يشكل فريق إعادة هندسة العمليات ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق.

3- فريق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية :

وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإجراءات الإدارية من تشخيص وتصميم وتنفيذ، يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين من خارجها ويكون عددهم من خمسة إلى عشرة أعضاء، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية يراد إعادة هندستها.

4- اللجنة الموجهة:

وهي لجنة مكونة من كبار المديرين بالمنظمة ويقومون بمايلي:

- وضع وتطوير إستراتيجية إعادة هندسة الإجراءات.
- تحديد الأهداف المطلوبة.
- مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة هندسة الإجراءات.
- تقييم النتائج المحصلة.

5- منسق إعادة هندسة الإجراءات:

ويسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي يقوم بمايلي:

- ينسق بين المشروعات المنفصلة ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه المشروعات ونصيب كل منها
- يبحث في تطوير أساليب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

¹ - عمر، مسلم، مرجع سابق، ص ص: 321-325.

ثالثاً- مراحل تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية:

لا يمكن أن تحقق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية نتائج إيجابية ملموسة ما لم تطبق من خلال منهجية شاملة تتضمن الخطوات والمراحل الواجب إتباعها ويعرض الجدول التالي عدد من تلك المناهج.

جدول رقم (5):

مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية

المراحل	الباحث العام
وضع تصور واضح لما ستكون عليه المنظمة، تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، رصد العمليات الممارسة في المنظمة، بناء العمليات الجديدة، تصميم نموذج للعمليات الجديدة.	Davenport 1993 ¹
تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وتحديد آلية تتابعها، إعادة التصميم، الإعداد للتغيير: ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية.	Et Al 1993 ² , Hall
المواجهة، تشكيل فرق عمل ووضع اهداف، تشخيص الوضع الحالي للعمليات، إعادة تصميم العمليات، تقييم النتائج.	³ Shin, Jemella,(2002)
المبادرة، التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، التطبيق والتقييم.	Abdous And Wuhe 2008 ⁴
وضع هدف واضح، تحديد العمليات التي تحتاج لإعادة تصميم، تحليل ونمذجة العمليات الحالية والمخططة، تصمم ووضع نماذج لعمليات بديلة واختيار الأنسب.	⁵ Tamrin, A., et .al, 2010

مما سبق يتبين أنه وعلى الرغم من تعدد مراحل تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية واختلافها في بعض الجزئيات، إلا أنها تتفق في الأصول العامة وهي:

- ¹ - Davenport, T. :Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston: Havard Business School Press. (1993).
- ² - Hall, G. et al: "How to Make Reengineering Really Work", H.B.R. , (1993),
- ³ -Shin, N. & Jemella, D: "Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank", Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, .(2002), pp. 351-363
- ⁴ -Abdous & Wu he: frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance learning exam Scheduling and distribution old dominion university. International Review of Research in Open and Distance Learning, Oct(2008)
- ⁵ - Tamrin, A,et.al: Business process reengineering in labuan fire services operations: a case study labuan e-journal of muamalat and society, vol. 4, 2010, pp. 14-25

1. الإعداد والتحضير: من خلال رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.
 2. التحليل والتشخيص الشامل: توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها.
 3. إعادة التصميم أو البناء: أي تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.
 4. التطبيق والتحول: يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري، وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.
- من جانب آخر فإن تلك المناهج تختلف في بعض أساليب التنفيذ، ولعل أبرز الاختلافات تكمن في الجوانب الثلاث التالية:

1. التصميم أو إعادة التصميم: أي تصميم عمليات جديدة تماماً أو العمل على تشخيص العمليات القائمة وإعادة تصميمها بشكل يحقق أهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، وبينما تحقق الوسيلة الأولى اختصاراً للوقت وتقليلاً للجهود التي يتطلبها تشخيص العملية، فإن الوسيلة الثانية وهي إعادة التصميم تتضمن قراءة تحليلية وتشخيصية هامة للعمليات القائمة ضرورة التشخيص والتحليل الدقيق للعمليات قبل اقتراح العلاج ومن ثم إعادة التصميم بناءً على نتائج التحليل الفني للعمليات و بما يتفق واستراتيجيات العمل.
2. تختلف المناهج في ترتيب الخطوات اللزوم اتباعها وحذف بعض تلك الخطوات.
3. تختلف المناهج فيما يتعلق بألية العمل والتقنية المعتمدة بناءً على الاختلاف في العاملين السابقين¹.

واستناداً إلى الدراسات السابقة والتي تم ذكرها في الجدول رقم (4) ترى الباحثة أن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية تمر بالمراحل التالية وهي:

المرحلة الأولى /التشخيص والتحضير/:

- تعني تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة وتعبئة الإدارة والعاملين لما سيبدل من مجهود ودراسة من أجل التحسين، وهي تحتوي على المهام التالية:
- الإحساس بالمشكلة وتسليط الضوء على الحاجة الملحة للتغيير عن طريق قياس الأداء المؤسسي وقدرته على تلبية تطلعات العملاء.
- اتخاذ القرار بالبدء بمشروع إعادة هندسة الإجراءات من قبل الإدارة العليا.
- تحديد الهدف من مشروع إعادة هندسة الإجراءات وبما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تشكيل فريق العمل المسؤول عن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ووضع جدول مهام زمني.

¹ خليل، نبيل مرسي (1998م): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية، مصر. ص147.

المرحلة الثانية /دراسة الوضع الراهن وإعداد خريطة للعملية الحالية/ (AS-IS) :

وتشمل النقاط التالية:

- التعرف على العمليات الأساسية: بإعداد قائمة بجميع العمليات، ثم إعداد وصف عام ومختصر لكل عملية على حدة، يحدد فيه مسمى العملية، الهدف من العملية، الأنشطة الأساسية في العملية، مخرجات العملية.
- تحديد أولويات العمليات الواجب إعادة هندستها وفقاً لمعايير ومؤشرات معينة مثل عدد الشكاوى - رضا العملاء - رضا الموظفين - عدد متلقي الخدمة.. الخ ويمكن استخدام أكثر من مؤشر.
- إعداد جدول تفصيلي للوضع الحالي لسير إجراءات العملية المختارة يتضمن (الخطوات، الزمن اللازم للإنجاز، عدد الأشخاص القائمين على العمل، المرجع القانوني الذي يحكم الإجراء).
- إعداد خرائط تفصيلية تمثل تدفق السير الإجرائي للعمليات بغرض تمثيل الواقع كما هو.

المرحلة الثالثة /إعادة التصميم/ TO-BE:

يتم في هذه المرحلة حصر المشاكل وتحديد فرص التعديل والتطوير اللازمة للعملية الحالية، وتعتبر من أهم وأصعب الخطوات وتعتمد بشكل عام على مبادئ إعادة هندسة الإجراءات، وعليه فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب الحيلة والحذر وبعد النظر، فضلاً عن الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة.

في نهاية هذه المرحلة يتم الوصول إلى اقتراح نموذج جديد للعمل، تحدد فيه الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها، والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن الضروري هنا تكيف هذا النموذج مع متغيرات البيئة المحيطة وإعداد خرائط تفصيلية تمثل تدفق السير الإجرائي للعمليات بغرض تمثيل الوضع الجديد المقترح.

المرحلة الرابعة /تحديد متطلبات تنفيذ العمليات المقترحة/:

يتم في هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ العمليات المقترحة، ووفقاً للأبعاد التي بينها في المبحث الثاني وهي:

- تحضير الموارد البشرية التي ستقوم على تنفيذ الإجراءات المبسطة و/أو المعاد هندستها وتجهيزها من حيث التدريب على آليات التطبيق العملي الجديدة لكافة الإجراءات.
- تأمين و/أو استكمال الاحتياجات (المعلوماتية/ الإلكترونية / المكتبية) اللازمة للاختبارات والانتقال الأولي.
- إعادة النظر بالمهام والمسؤوليات وتعديل المستويات الإدارية بالإضافة إلى تعديل أو استصدار قوانين وتشريعات تنظم العمل.

المرحلة الخامسة /تحليل الفجوة وقياس الأثر المتوقع/:

وتتمثل بدراسة الفجوة بين الموارد المتاحة الحالية والموارد المطلوبة، وتقييم الأثر المتوقع وفقاً للمؤشرات التي تم تحديدها سابقاً في المرحلة الثانية واستخدمت لقياس فعالية العمليات.

المرحلة السادسة /مرحلة التنفيذ/ وتقسم إلى المرحلتين التاليتين:

أ- التطبيق التجريبي (المحاكاة): يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات المعاد هندستها على نطاق ضيق ،من خلال تنفيذ تجريبي للتحسينات المقترحة عند مستوى معين، وذلك لضمان فعالية الأنظمة قبل تنفيذها على المستوى الكلي، وتعتبر أدوات المحاكاة من أهم الأساليب المستخدمة للتحقق من نجاح أنظمة العمل.

ب- التنفيذ الكامل والمتابعة: إن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دورياً يسمح بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، كما يساعد على التأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية، ويتم ذلك من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها:

- هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟
- هل هناك أخطاء ،نقاط اختناق؟ ما أسبابها إن وجدت؟
- هل أثبتت العمليات الجديدة فعلاً أنها أسرع / أكفاً؟

رابعاً- أدوات وتقنيات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية :

Tools & Techniques for BPR:

بمراجعة الدراسات السابقة والتي تم ذكرها في بداية البحث يتبين أن أغلبها ركز على المبادئ و المراحل وعوامل نجاح إعادة هندسة الإجراءات الإدارية دون استعراض الأدوات والتقنيات المستخدمة عند التطبيق .

وبما أن الهدف النهائي لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية يتمثل بتحسين الجودة وتخفيض التكاليف والتميز في الأداء فإن الباحثة ترى أن التكامل بين مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والمفاهيم الإدارية المرتبطة بتحسين الجودة وتخفيض التكاليف والتميز في الأداء والتي عرضناها في بداية الفصل الثاني يعني إمكانية الاستفادة من الأدوات المستعملة في تلك المداخل والربط بينها وبين كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية ، وفيما يلي شرح لتلك الأدوات مع توضيح لكيفية الاستفادة منها مجتمعة وتبعاً لكل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية .

1- أدوات دراسة الكلفة :

[1-1] أسلوب هندسة القيمة:

Value Engineering : (VE)

إن جوهر أسلوب هندسة القيمة يتبلور في دراسة وتحليل وفحص كل مكون من مكونات المنتج/الخدمة، وكل مرحلة من مراحل إنتاجها، وذلك لتحديد إمكانية الوصول إلى تصميم مناسب بديل للمنتج/الخدمة، يحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة نظر الزبون وبأقل تكلفة ممكنة.¹

¹ - الخيال، توفيق عبد المحسن: مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في خفض التكلفة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة العدد 2، (2004) ص:309

و يحقق تطبيق أسلوب هندسة القيمة جملة من المنافع منها:

- ١- تقليل الأجزاء التي يتكون منها كلا من المنتج أو الخدمة والعملية .
- ٢- تحسين المظاهر الوظيفية في المنتجات والخدمات .
- ٣- تحسين أمان وموثوقية العمل.
- ٤- تصميم الجودة الفعال والقوي.
- ٥- تحسين في قابلية المنتج للصيانة.
- ٦- زيادة ربحية المنشأة من خلال الفحص لانتقادي لمسببات التكلفة المرتفعة مع حذف التكاليف غير الضرورية.
- ٧- تطوير الوضع التنافسي للمنشأة بتقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة .
- ٩- تحسين قيمة المنتج النهائي (سلعة أم خدمة)¹.

ويعتمد هذا الأسلوب على تقييم أنشطة ومراحل دورة حياة السلعة /الخدمة ، عند تصميم السلعة / الخدمة وقبل إنتاجها بهدف تخفيض إجمالي التكلفة بشكل حقيقي ، عن طريق حذف الوظائف التي لا تضيف قيمة وتكاليفها مع تحقيق كفاءة أكبر ، أو تحسين الوظائف التي تضيف قيمة لخفض تكلفتها وجعلها مقيدة بالتصميم المناسب، والذي تجري عليه عمليات تعديل وتطوير مستمر وتتساوى تكلفته مع التكلفة المستهدفة للمنتج مع الحفاظ على رضا الزبون ، مستوى الجودة، ووظائف المنتج، وهي تحتاج إلى فريق عمل متكامل أهم تخصصاته :إدارة الإنتاج ومهندسي الإنتاج وإدارة التسويق ومحاسب التكاليف ، وتخصصات أخرى لها علاقة بدورة حياة السلعة / الخدمة

[2-1] أسلوب التصميم العكسي:

Reverse Engineering (RE)

ويطلق عليه الهندسة العكسية وهو عملية تحليل وتقييم منتج المنافس (المختار)، لمعرفة فرص التحسين الممكنة ، ويبدأ بتحليل منتج المنافس إلى مجموعة من المكونات ، ومن خلال هذا التحليل يتم تكوين استدلالات واستنتاجات عن المواد الخام وعمليات تصنيع المنتج أو الخدمة ، كما يوفر معلومات عن مزايا وعيوب الخدمة المنافسة² . ويطلق عليه أيضاً التحليل التفكيكي وهو يبنى على أسلوب المقارنة المرجعية ويعرف بأنه أفضل الطرق لإنجاز شيء ما بين طرق التطبيق المتبعة في المنشأة والمنشآت الأخرى .

حيث يقوم المهندسون باختبار مكونات الخدمات المنافسة أو أفضل خدمة تفصيلياً ، كل مكون على حدة من حيث طريقة التصميم، وهيكل التكلفة المقدر ومستوى الأداء الوظيفي، والعمليات المحتملة للإنتاج أو

¹ عبد الدايم، صفاء محمد:نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة، المجلة . العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (2001) العدد 477-478

² - متولي، سعاد السيد محمد: منهج مقترح لهندسة نظم المحاسبة الإدارية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قناة السويس، (2004)، ص:68

المنتج ، وهو يساعد في تحسين تصميم المنتج وعمليات الإنتاج ، أما لخفض التكاليف أو زيادة مستوى الجودة أو كلاهما معاً ، مع الإبقاء على خصائص أو وظائف الخدمة ¹

إن اعتماد التصميم العكسي RD يساعد المنشأة على تخفيض تكلفة تصميم الخدمة ، وتبسيط العمليات والأنشطة الداخلية ، ومن مزايا هذا التحليل ، أنه يمكن من خلاله التركيز على إضافة قيمة للزبون لا توفرها منتجات أو خدمات المنافسين ، ليساعد على تحقيق ميزة تنافسية

[3-1] نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC):

يستند هذا النظام إلى فكرة استخدام الأنشطة كأساس لتتبع التكاليف الإضافية وتحميلها على وحدات المنتج وفقاً لعلاقة السبب والأثر، ويعتبر أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد وأن المنتج أو الخدمة يستهلك تلك الأنشطة، ويركز على مسببات التكلفة، لذا فإن هذا النظام (ABC) يعمل على تحميل التكاليف على وحدات المنتج أو الخدمة، وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل في المنظمات .

وتأسيساً إلى ما تقدم ، يمكن للباحثة القول

تساعد أدوات دراسة التكاليف في المنظمات ، على اتخاذ قرارات أفضل ومن هذه القرارات قرارات إعادة تصميم العمليات، وذلك من خلال استحداث أو إلغاء أو دمج أو إعادة تنظيم أنشطة معينة لتخفيض أو إلغاء تكاليفها، ويمكن أن تستخدم هذه التقنية كأداة في كل من المرحلتين التاليتين من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية :

أ- مرحلة تشخيص الوضع الراهن : من خلال التعرف على التكاليف الحالية .

ب- مرحلة إعادة التصميم: تساعد في حذف الوظائف التي لا تضيف قيمة وبالتالي حذف تكاليفها ، أو توجيه الاهتمام لتحسين الوظائف التي تضيف قيمة لخفض تكلفتها وجعلها مقيدة بالتصميم المناسب عن طريق التركيز على إضافة قيمة للزبون لا توفرها منتجات أو خدمات المنافسين .

2- أدوات تحسين الجودة: هناك عدة أدوات لتحسين الجودة نذكرها كالتالي:

[1-2] طريقة المقارنة المرجعية:

وهي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي، أي أن نستخدم عملية ناجحة في مكان آخر كمقياس لما نرغب في تحقيقه من نجاح في عملية مشابهة، عبر التعلم من نجاحات الآخرين في المناطق التي يعمل الفريق عليها .² وتقسم المقارنة المرجعية إلى الأنواع التالية :

- مقارنة مرجعية داخلية: أي المقارنة بين فروع نفس المنظمة .

- مقارنة مرجعية تنافسية: أي مقارنة المنظمة بمنافسيها.

¹ - السعيد ، محمد حسن: نموذج محاسبي مقترح لتقدير التكلفة المستهدفة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة عين شمس (2003) ص:59

² - سادات ،دينا (2011): قياس مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ،دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المستشفيات العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ص91

- مقارنة مرجعية وظيفية: أي المقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية لها.
 - تساعد طريقة المقارنة المرجعية على قيادة المنظمة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال:
 - تحديد وقياس الفجوة بين أداء المنظمة ومنافسيها؛
 - الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره؛
 - اختيار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المنظمة بعد التغيير¹.
- وترى الباحثة أنه: يمكن الاستفادة من هذه الطريقة في مرحلة التشخيص والتحضير لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية لمعرفة مستوى جودة المنتج /الخدمة الذي تقدمه المنظمة مقارنة بالمنافسين .

[2-2] نظم الاقتراحات :

- تعرف أنظمة الاقتراحات بأنها جهاز لثرقية، تقييم، وتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق، وترتكز على المبادئ التالية²:
- جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة؛
 - ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المنظمة ؛
 - على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعاملها بشكل كافي.
- تهدف أنظمة الاقتراحات لتحقيق ما يلي :
- تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة؛
 - المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في ثقافة المنظمة ؛
 - تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المنظمة ؛
 - إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمؤسسة وعلى جميع المستويات؛
 - دمج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.
- ترى الباحثة أنه يمكن استخدام هذه التقنية في مرحلة إعادة التصميم لتقديم أفكار وحلول وتقييم البدائل المطروحة.

3- أدوات تنظيم الجودة

[1-3] خرائط التدفق:

تستخدم هذه الطريقة لوصف العمليات الحالية واقتراح أي تعديلات عليها، أي أنها تستخدم بهدف فحص وتدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

[2-3] تحليل باريتو:

يعتبر تحليل " باريتو" أسلوب يركز على المشاكل، وفقا لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث(مثل الشكاوى، المنتجات المعيبة..) وينص تحليل

¹ -سونيا محمد البكري. (2004 / 2003)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1

² -المرجع السابق، ص ص26 - 259

باريتو على 80% من المشاكل تحدث نتيجة 20% من العوامل ويتم تحليل باريتو من خلال مدة زمنية معينة وترتب الأخطاء تبعاً لأهمية تكاليفها، ثم يتم صياغة تكاليف الأخطاء المرتكبة في شكل نسب مئوية¹

وترى الباحثة أنه يمكن استخدام هاتين الطريقتين في مرحلة دراسة الواقع الحالي وخاصة عند تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل أو تحديد الإجراءات الممكن الاستغناء عنها.

4- أدوات مراقبة الجودة²

تعتمد على توجيه مجموعة من الأسئلة بحيث تؤدي لفهم أو تقييم واضح للعمليات الحالية، وما إذا كانت تعمل كما ينبغي، وما هي الطرق المحتملة للتحسين، ويطلق عليها استخدام أدوات الاستفهام ماذا؟، من، متى، لماذا، كيف، وكم؟ والجدول التالي يظهر كيفية استخدام هذه الأدوات

جدول رقم (6)

استخدام أدوات الاستفهام

العناصر	التساؤل	أنواع الأسئلة	الهدف
الموضوع	ماذا	ماذا تم عمله؟	- حدد تركيز التحليل.
الهدف	لماذا	لماذا يعتبر ضروري؟	- تخلص من المهام غير الضرورية.
الموقع	أين	1. أين يتم الأداء؟ 2. لماذا يتم في هذا المكان؟ 3. هل من الأحسن أن يتم في مكان آخر؟	- تحسين المكان.
التتابع	متى	1. متى يتم العمل؟ 2. هل من الأفضل أداؤها في وقت آخر؟	- تحسين التتابع.
الأفراد	من	1. من يقوم بالعمل؟ 2. هل من الممكن أن يقوم به أفراد آخريين؟	- تحسين المخرجات.
الطرق	كيف	1. كيف يتم الأداء؟ 2. هل هناك طريقة أفضل؟	- تبسيط المهام. - تحسين المدخلات.
التكلفة	كم	1. ما هي التكلفة الآن؟ 2. كم تكون بعد التحسين؟	- أختار طريقة للتحسين.

ترى الباحثة أنه يمكن أن تستخدم هذه الأداة عند إعادة هندسة الإجراءات في مرحلة دراسة الواقع الحالي وفي مرحلة تقييم البدائل المطروحة .

¹ - سونيا ، البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، (2004 / 2003)، ص250

² المرجع السابق، ص244

5- أدوات قياس الجودة

[1-5]- بحوث الرضا:

تعتبر أداة جيدة لقياس رضا الزبون من خلال الاستبيان منه عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والإطلاع على نيته في إعادة شراء المنتج بنفس المواصفات، ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يحملها ويبلغها الزبائن الحاليين لزبائن المرتقبين.

[2-5] - تحليل شكاوى الزبائن:

تعتبر هذه الأداة أن رضا الزبون حالة طبيعية ، حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم الرضا على جزء أو كل الجودة المدركة وتعتبر أن معرفة الشكوى ومعالجة أسبابها مصدر استمرار و زيادة الأرباح.

[3-5] - المقابلة الشخصية :

تستخدم لتحديد المشاكل وجمع المعلومات عنها ،فالمشاكل الداخلية قد تتطلب مقابلة الموظفين والمشاكل الخارجية تتطلب المقابلة مع المستهلكين الخارجيين ،و من خلال الأفكار الخاصة بالتحسين والاقتراحات القابلة للتطبيق يمكن لتحسين المنتجات والعمليات.

ترى الباحثة: أنه يمكن أن تستخدم هذه الأدوات عند تطبيق إعادة هندسة الإجراءات في مرحلة دراسة الواقع الحالي

6- أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة

[1-6] - العصف الذهني : brainstorming

هو تقنية جماعية لتوليد أفكار جديدة ومفيدة، تستخدم خلالها قواعد بسيطة بغرض زيادة فرص الابتكار ويكتمل العمل بالوصول إلى عدد كبير من الأفكار البديلة للموضوع المطروح للعمل كحل مشكلة أو إيجاد البدائل أو طرائق لتحسين الأداء ، ويجب ألا يقل عدد المشاركين بالعصف الذهني عن خمسة أشخاص ولا يزيد عن 12 شخصاً ، و غالباً لا تستخدم هذه الطريقة في العمل الروتيني لعدة أسباب منها: الخوف من السخرية أو من الوقوع في الخطأ ، العمل وفق الطرق المألوفة للتفكير والعمل بمعزل عن أفكار الآخرين ، الفشل في استخدام كل قدراتنا العقلية أو قدرات الآخرين، توافر جو عمل لا يتقبل الأفكار الجديدة .

[2-6] - أدوات وضع الأولويات –اتخاذ القرار من بين البدائل:

Prioritization tools making decision among options

وهي طريقة يستخدمها فريق العمل لاختيار بديل من بين عدة بدائل مقبولة لحل مشكلة أو لتطوير أداء ما أو لتطبيق برنامج، ويستخدم فيه أفراد المجموعة التصويت ومصروفات الأولويات للاختيار من بين البدائل بهدف الوصول إلى قرار جماعي، ويعد التصويت تقنية تمكن الفريق من تقرير اختيارهم باستخدام

معايير ضمنية أو صريحة في حين تساعد المصفوفة في مراجعة البدائل ومقارنتها بمجموعة معايير صريحة وواضحة¹

[3-6] - حلقات الجودة Quality Circle :

تعد حلقات الجودة إحدى الطرق والأدوات التي تستخدمها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أم خدمية في الحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجهها العمليات، وكذلك في تحسين الأداء ويمكن تعريف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة من العمال الذين يجتمعون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء"².

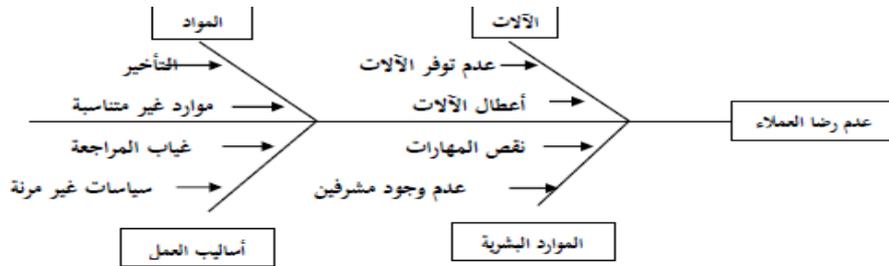
[4-6] - خرائط السبب والنتيجة Ishikawa-Diagram

يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط إيشيكاوا نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943 . كما تعرف أيضا هذه التقنية بمخطط عظم السمكة نظراً لشكله الذي يشبه عظم السمكة

تستعمل فرق تحسين الجودة في المنظمات هذه التقنية بهدف تحديد المشاكل في العمليات (أو الأهداف المرجو تحقيقها)، وتحديد الأسباب المؤثرة عليها، ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح مقترحات التحسين في العملية سواء كانت ذات طابع إنتاجي أو خدمي

الشكل رقم (7)

مخطط السبب والنتيجة



المصدر: النجار، فريد (2005م): إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات- للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة. طبعة أولى ص. 242

[5-6] - مخطط العلاقة (الصلة) Affinity Diagram

يدعى أحيانا بطريقة kj-method نسبة إلى العالم الياباني kawakita jiro الذي قام بتطويرها ويستخدم هذا المخطط لتصنيف المشكلات ودراسة عدد كبير من الأفكار والآراء، عن طريق تنظيم

¹ - سادات (2011) مرجع سابق ذكره، ص:100

² - John R. Schermahorn ,DavidS.Chappell, Principe de management. Ed ERPI: Quebec, Canada,2002,p303.

البيانات في مجموعات وفق أنواعها وصلتها مع بعضها بطريقة تسمح بالمناقشة والتفاعل بين جميع المشاركين، بغية تحفيز التفكير الإبداعي لإيجاد حل أمثل للمشكلة المطروحة للمعالجة .
وتتمحور الغاية الرئيسية من استخدام مخطط العلاقة في تحقيق العملية الإبداعية عن طريق توليد وتنظيم الأفكار التي تبدأ بتحديد المسألة الرئيسية الخاضعة للمناقشة ومن ثم تجميع الأفكار وتصنيفها حسب علاقتها الطبيعية ببعضها البعض ، وبما يساعد المدراء على التركيز على المسائل الرئيسية وعناصرها بدلاً من مجموعة المعلومات غير المنظمة¹ ، وتبرز الحاجة لاستخدام مخطط العلاقة في الحالات التالية عندما تكون المسألة المراد حلها معقدة للغاية والحقائق المتوفرة عنها غير منظمة ، إلى حد لا يمكن الأفراد من السيطرة التامة على الموقف .

- عندما يكون من الضروري إعادة تنظيم عمليات التفكير على نحو جذري، والتخلص من العادات الفكرية البالية المرتبطة بالحلول السابقة التي أثبتت إخفاقها .

عندما يكون من المهم جداً تكوين اتفاق جماعي لرأي جماعي بشأن الرأي المقترح.²

[6-6]- خرائط التدفق أو خريطة المسار: Work flow -chart

هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة، ومن خلاله يتم وصف العمليات الحالية وتتابعها وتحديد نقاط اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية والتحسينية المناسبة عليها، هنالك بعض البرامج المساعدة في رسم إجراءات العمل منها:

برنامج Microsoft Visio 2010، برنامج Business process Modeling

[7-6]- مخطط النظام: System Diagram

يطلق على هذا المخطط أسماء متعددة منها المخطط الشجري أو تحليل شجرة الخطأ tree analysis fault، ويستعمل هذا المخطط لإظهار العلاقات بين الموضوع المدروس والفروع المختلفة له، حيث يقسم الموضوع إلى مكونات العناصر التي يتألف منها ، ثم يتم توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني أو يمكن اللجوء إلى أنواع المخططات الأخرى مثل مخططات الصلات ، ثم تحول هذه الأفكار إلى مخطط شجري يوضح الارتباطات المنطقية والتتابعية ويمكن استعمال هذه الأداة في التخطيط وحل المشكلات .

[8-6]- مخطط المصفوفة: Matrix diagram

يصمم مخطط المصفوفة لتسهيل عملية تحديد العلاقات بين مجموعتين أو أكثر من العوامل، حيث تطور كل مجموعة مستقلة من العوامل ويتم فحص العلاقات فيما بينها .

¹ - Evans, James R. and Dean, Jr. J. W. :Total QualityManagement, Organization, and Strategy, (3rd ed.), South-Westren, USA(2003)p::96

² -Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. :Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing ,and Services, (2nd ed.), Prentice-Hall, USA(1997)p:. 495

أي أن مخطط المصفوفات يعمل على إظهار العلاقة بين النتائج والاسباب، أو الأهداف والطرائق في شبكة مؤلفة من مجموعة أسطر وأعمدة يتم تحديد العلاقات فيما بينها يتقاطع الأسطر والأعمدة توضح المشكلة وتساعد في إيجاد المقاييس المناسبة لحلها.

[9-6] خارطة برنامج قرار العملية : process decision program chart

تعرف بأنها أداة تخطيطية تستعمل في التحليل التشغيلي، وعرض تسلسل الأحداث والقرارات المطلوبة للوصول إلى النتيجة المرغوبة، وينظر لها على إنها إحدى الخرائط التي تتعامل مع حدث أو موقف يمكن تصوره، وهذه الأحداث والمواقف تظهر في حالة التحرك من المشكلة إلى الحلول الممكنة، وهي تشابه المخطط الشجري حيث تتوقع المشكلات وتقدم الحلول التي تمكن وقوع الانحرافات وتحدد مكان ظهورها بشكل كبير تساعد في تقييم وتقدير بدائل العمليات التي تقود إلى العملية الأفضل، ويمكن الاستفادة منها في الحالات التالية:

- عند تصميم خطة جديدة تهدف لتحقيق بعض النتائج المرغوبة فان هذه الأداة تقدم إمكانية التخطيط وتهتم بالمشكلات المتوقعة حدوثها
- توقع الأزمات وتجنب الأحداث الطارئة
- دعم وتعزيز العناصر الأساسية والأحداث الفعالة

ان خرائط برنامج قرار العملية هي صور بسيطة لعملية معقدة يمكن أن تجعل أدوات الاتصال مميزة فعلى سبيل المثال تستعمل الجرائد والمجلات صوراً تشابه خارطة برنامج قرار العملية بهدف تقديم تفاصيل أساسية لقراءها وفي مجال جودة الخدمات تستعمل لتطوير وإيصال الإستراتيجية إلى جميع الزبائن المتعاملين مع المنظمة¹

ترى الباحثة انه يمكن الاستفادة من أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة في مرحلة دراسة الواقع الحالي (AS-IS) و تشخيص المشكلات ووضع الحلول اللازمة

7- تقنيات محاكاة العمليات : simulation

بصورة عامة هي عملية تقليد سلوك نظام حقيقي من خلال بناء نموذج مبسط يمثل هذا النظام ثم اختباره ونموذج المحاكاة يمثل سلوك النظام المطلوب تقليده من خلال دراسة التفاعلات الحاصلة بين مكونات ذلك النظام وتمثل مخرجات النموذج (output) بواسطة مقياسين يتم اختيارها لتبين أداء ذلك النظام وتسمح المحاكاة بتقييم البدائل بالاعتماد على متغيرات العمليات مثل دورة الوقت ووقت الانتظار، المدخلات، المخرجات. تعد المحاكاة وسيلة مفيدة في تطوير ميكانيكيات السيطرة على نظام حقيقي حيث

¹ -الصرن، رعد: طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية والاردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق (2005): ص: 41-46

يسمح بواسطتها لصانع القرار في هذا النظام من دراسة التأثير الناتج من تجربة سياسات بديلة أو أفكار مقترحة وتحتاج هذه التقنيات إلى مهارات خاصة وخلفية إدارية أو خبرة عملية.

8- تقنية نمذجة التوابيع IDEF :Integration Definition for Function Modeling هي مجموعة من أساليب النمذجة التي يمكن استخدامها لوصف العمليات في المنظمة، ويتم استخدام أساليب IDEF0 في تصميم نموذج وظائف مؤسسة، من خلال رسم بياني يبين: المهام المدخلات ما تنتج من مخرجات والعلاقات المتداخلة بينهم.

ترى الباحثة أنه يمكن الاستفادة من هذه التقنية في مرحلة التطبيق التجريبي

9- تقنيات المعلومات والاتصالات: Information & Communication Technology

هناك عدد من التقنيات التي تفيد في تطبيق إعادة هندسة الإجراءات سيتم تناولها بالتفصيل لاحقاً*

استنتاجات الباحثة :

إن حصيلة تفاعل أدوات و تقنيات كل من إدارة التكلفة و إدارة الجودة يخدم بشكل أساسي تحقيق أهداف إعادة هندسة الإجراءات الإدارية المتمثلة في (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن)

و تربط الباحثة في الشكل التالي الأدوات والتقنيات مع كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات

الشكل رقم (8) مراحل اعادة هندسة الاجراءات والتقنيات الممكن استخدامها في كل مرحلة

المراحل	الاجراءات والخطوات	التقنيات الممكن استخدامها
المرحلة الاولى	التحضير	<ul style="list-style-type: none"> - بحوث الرضا - تحليل شكاوى الزبائن - أدوات الاستقهام
المرحلة الثانية دراسة الواقع الحالي As-is	<p style="text-align: center;">As-is</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أدوات الاستقهام - خرائط السبب والنتيجة - تحليل باريتو - خرائط التدفق
المرحلة الثالثة إعادة التصميم to-be	<p style="text-align: center;">to-be</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم العكسي - التكلفة على أساس الإنتاج - العصف الذهني - حلقات الجودة - أدوات وضع الأولويات - خارطة برنامج قرار العملية
المرحلة الرابعة تحديد متطلبات التنفيذ	تحليل الفجوة بين الحالي والمقترح	البرامج الحاسوبية الإحصائية
المرحلة الخامسة التنفيذ	التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> - المحاكاة ، تقنية المعلومات والاتصالات

الفصل الثاني

الأعمال الإلكترونية

Electronic Business

المبحث الأول:

الأعمال الإلكترونية Electronic Business

شهد العالم في الفترة الأخيرة تطوراً كبيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكان التحدي الحقيقي الذي واجهته الإدارة هو كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري لتوفير بيئة عمل متطورة غير تقليدية، ف جاء تطبيق الأعمال الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية وتحويلها إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى للاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وعلى الرغم من أن هدف الأعمال الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف، تنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم.

لذا هدف هذا المبحث من مقارنة تلك المفاهيم مع بعضها لتوضيح الفرق مع إظهار الروابط بين كل منها بالإضافة إلى استعراض كل مما يلي:

أولاً- الأعمال الإلكترونية والمفاهيم المرتبطة بها.

ثانياً- أهمية الأعمال الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام

ثالثاً- فوائد تطبيق الأعمال الإلكترونية.

رابعاً- العناصر الأساسية لتطبيق العمل الإلكتروني.

أولاً- الأعمال الإلكترونية والمفاهيم المرتبطة بها:

The Concept Of Electronic Business (E-B) and related concepts:

استخدمت شركة IBM مصطلح الأعمال الإلكترونية أول مرة في سنة 1997 ، وعرفت بها بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت إلا أن وجهات النظر تباينت وتعددت حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم للأعمال الإلكترونية الذي طرح بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل: الإدارة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية الحكومية الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT فبعضهم يرى أن الأعمال الإلكترونية توليفة شبكية إلكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الإنترنت، وتقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال¹ بينما يعتبر البعض الآخر أن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في مدارس الإدارة القائمة على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط التنظيم القيادة، والرقابة الكترونياً) ووظائف الشركة (إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، تطوير العمليات والمنتجات بطريقة التشبيك الإلكتروني)² وهي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل القانوني ، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد³ بينما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري، لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب⁴ ويمثل مصطلح الحكومة الإلكترونية شكلاً من أشكال الأعمال الإلكترونية الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساعد في ربط كل الأطراف الثلاثة معاً: الحكومة، المواطنين، ومؤسسات الأعمال وتدعيم الأنشطة والعمليات.

1 - ياسين، سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص20.
 2- نجم، نجم، وظائف الإدارة الإلكترونية : الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، والرياض، دار المريخ للنشر /2004
 3- باكير، علي (المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية)، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج لأبحاث ، عدد 23/اب 2006
 4- السالمي، علاء عبد الرازق ، والسالمي ، حسين علاء ، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2005 ص:87.

أي أنه في الحكومة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية¹.

في حين تعني التجارة الإلكترونية استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بين الأطراف المعنية

من التعريفات السابقة ترى الباحثة:

- إن القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو التركيز على استخدام وسائل التكنولوجيا في العمل وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

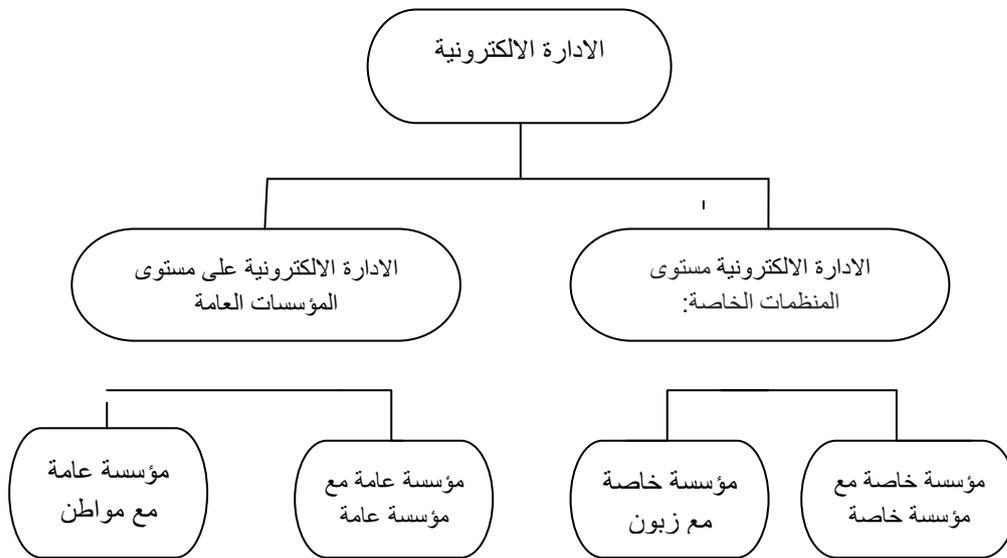
- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو المفهوم الأعم والأشمل، ويعني إدارة الأعمال إلكترونياً على المستويات التالية:

✓ مستوى المنظمات الخاصة: ويشمل التجارة الإلكترونية والأعمال غير التجارية الإلكترونية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

✓ مستوى المؤسسات العامة: ويشمل إدارة الأعمال على مستوى الوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي تقدم للجمهور العام و يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية .

الشكل رقم (9):

العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى



المصدر: إعداد الباحثة .

¹ - توربان، افرايم، ومكلمين، افرايم، ويثرب، جمس، ترجمة شعبان، قاسم موسى، "تقنية المعلومات في ادارة الشركات"، ط أولى، سوريا، دار الرضا للنشر، 2005، ص6.

ثانياً- أهمية الأعمال الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام:

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلاً من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن؛ إضافة إلى أن كثيراً من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار.

ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي للتحويل للعمل الإلكتروني وهي:

[1]- تردي مستوى خدمات القطاع العام وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.

[2]- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات للتوجه إلى الأعمال الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

[3]- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

[4]- تختصر الأعمال الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.

ثالثاً- فوائد تطبيق الأعمال الإلكترونية: إن الفلسفة الرئيسية للأعمال الإلكترونية هي نظرتها إلى

المنظمة كمصدر للخدمات، وإلى المواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن لتطبيق الأعمال الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها وهي:¹

¹ -Minister, Ptime(2001): E-Business: Best Practices, John Wiley&Sons Inc., New York, p:50.

أ- الفوائد على صعيد المنظمات:

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال.
- توفير برمجية لتدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة.
- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزويد بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- تعزيز مركزية الإشراف، وتسهيل الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- إلغاء المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، حيث تصبح هذه الشبكة هي الإدارة.
- تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين دقة تبادل المعلومات.
- تجنب الأخطاء الإنسانية عند أداء المهام المعقدة والمتكررة، وبالتالي توفير الكلفة والوقت المستغرق لإنجاز المهام.
- دمج وتنسيق عدة وظائف في آن واحد، وتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الفعالية من خلال القضاء على التأخير.

ب- الفوائد على صعيد المتعاملين:

- السرعة في الاتصال والحصول على الخدمة.
- السرعة في إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجود المتعاملين دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
- زيادة رضا المتعاملين، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم والمبسط للخدمات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

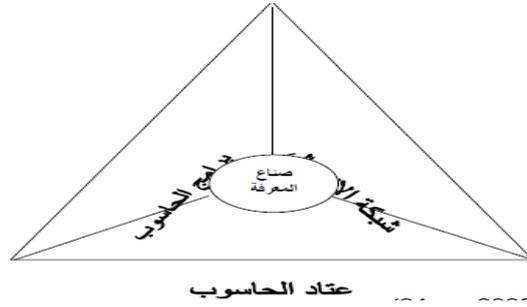
رابعاً- البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية:¹

تتطلب الأعمال الإلكترونية من الناحية الفنية أربعة عناصر مترابطة هي: أجهزة الحاسوب Hardware البرمجيات، Software شبكات الاتصال Communication Network، صناعات المعرفة Knowledge Workers من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة العمل الإلكتروني .

¹ - ياسين، سعد، مرجع سابق ذكره، ص: 24

الشكل رقم (10):

البنية التحتية اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية



[1]- أجهزة الحاسوب:

المقصود بها أجهزة الحاسوب والخدمات وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.
 - ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
- بطبيعة الحال ترافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية، كالطابعات، الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، عارض المعلومات، وسائط التخزين وغيرها.

[2]- قاعدة البيانات

هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات، ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات الشركة، معايير الوقت لمختلف عمليات الشركة، بيانات الكلفة، أو معلومات تخص طلب الزبون ويمكن إضافة وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

يعد بناء قاعدة معلوماتية مترابطة محلياً وإقليمياً ودولياً إحدى مستلزمات تطبيق تقانة المعلومات واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات وإيجاد المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة لذا يجب على الإدارة الاستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تقانة المعلومات الأخرى وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية:

- تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات.
- توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيداً.
- تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.

• القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات¹

[3]- مهارات الموارد البشرية:

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويُعد المورد البشري من أهم مكونات تقانة المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة وتشغيل المكونات الأخرى فيها ويقاس تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات وخبرات ومهارات (تباينت التسميات التي أُطلقت على مجملها فبعضهم يعدّها موجودات تنافسية وأطلق عليها آخرون موجودات ذكائية وسماها آخرون موجودات معنوية وأيضاً رأس المال الفكري) وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أدائها التنافسي من خلال التطوير المبدع والاستراتيجي لمخرجاتها ، وبالنتيجة يمنحها القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة .

تُصنّف الموارد البشرية إلى صنفين: الصنف الأول يشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين end Users والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستخدمين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها أما الصنف الثاني فهم المتخصصون في مجال الحاسوب Specialists والذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء التطبيقية منها أم برامج النظام

[4]- شبكات الاتصال:

هي مجموعة من الحاسبات تنظم معاً وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وتتكون شبكة الحواسيب من الأجزاء التالية:

- جهاز الخادم الرئيسي (Main Server): وهو عبارة عن جهاز حاسوب ذو مواصفات عالية يقوم بالتحكم في أنظمة برمجية وقواعد البيانات، ويربط المستخدمين بالتطبيقات المختلفة ويطلق عليه خادم التطبيقات²

- خادم الويب (Web Server): فهو عبارة عن برنامج يقوم بتخزين وحفظ مواقع الويب، تحديد مكانها لدي طلبها من المستخدم وربط المستخدمين مع قواعد البيانات والتطبيقات عن طريق الإنترنت من خلال واجهات³

- محطات العمل (Work Station): هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية التي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها الأجهزة الملحقة ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة، ضمن الشبكة.

- الأجهزة الملحقة: مثل الطابعات والراسمات ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة،

¹ -حسين السالمي، علاء والسالمي (2005) شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، ص: 69

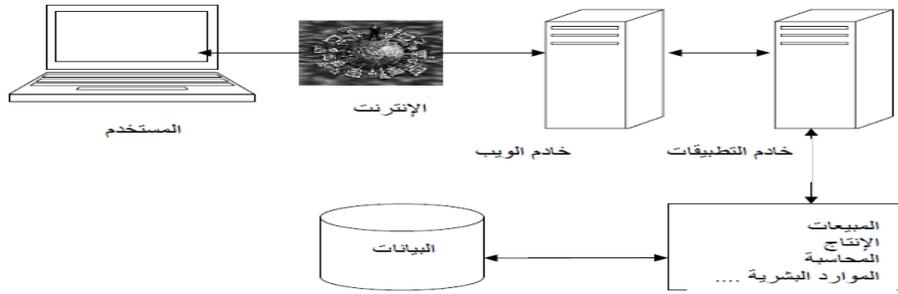
² -Laudon ,k.& .Laudon,j.(2006): Management Information Systems, Prentice Hall, New Jersey, USA, 9th, 2006, p191.

³ -Laudon & Laudon, 2006, p248.

- الكابلات و وحدات الشبكة (Cable & Cards): وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها وتجعلها تستخدم بكفاءة، وبذلك يمكن إرسال الرسائل من مكان لآخر، إن الشبكات المحلية تستخدم كابلات بأنواع مختلفة منها: الأسلاك الهاتفية، المزدوجة النقل.
 - الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو (Telephone Wires)، والألياف الضوئية Single or (Multichannel) متعددة القنوات ذات الأداء والكلفة العالية¹
- كذلك لابد من تأمين مشغلات وحدة الشبكة، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام تشغيل الكمبيوتر. فنظام التشغيل لن يستطيع التعامل مع هذه الوحدة ما لم يتوفر برنامج مشغل الوحدة، حيث يتم التخاطب بين نظام التشغيل والوحدة من خلال هذا المشغل.

الشكل رقم (11):

شبكات الاتصال



المصدر: ¹ -191 Laudon&Laudon p:

- أما أنواع الشبكات فهي عديدة، ولها أشكال ومميزات مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وتطور الحاجة، ومن أهم أنواع الشبكات:²
- أ- الشبكات الواسعة (Wide Area Network): هي الشبكات التي تغطي مساحة جغرافية واسعة، على مستوى مدينة كبيرة الحجم أو على مستوى الدولة، وتكون قادرة على تحمل عبء العمل اليومي لكافة الأنشطة التجارية والحكومية.
- ب- الشبكات المحلية (Local Area Network): شبكة ضيقة النطاق تستعمل لربط أجهزة الحاسوب ضمن مجال فيزيائي صغير، مثل شبكات الحاسوب في مصنع أو مدرسة أو بناية سكنية.
- ت- الإنترنت (Internet): شبكة داخلية محمية، قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة.
- ث- شبكة الشركة الخاصة (Private Corporate Network): وتعتمد كفاءتها على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها، وتستخدم في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - السالمي، علاء والسالمي (2005): حسين شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، ص24

² - James.O'Brien (2002) Management Information Systems, McGraw- Hill Irwin, New York, USA, 5th ed, , pp506-510

ج- الإكسترانت (Extranet): شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الإنترنت مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت، وتسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الإنترنت بالدخول إلى شبكة الإنترنت. أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة.

ح- شبكات الخادم/الزبون (Client/Server Networks): هي عبارة عن شبكات تعتمد على وجود جهاز خادم أو أكثر، يقوم بالتحكم بالشبكة وإدارتها سواء للتطبيقات أو لقواعد البيانات، ويستفيد المستخدم النهائي منها بدون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات.

خ- شبكات الند للند (Peer-to-Peer Networks): هي شبكات تقوم بربط أجهزة الحواسيب مع بعضها البعض، وتعمل عن طريق المشاركة في الملفات وقواعد البيانات الموجودة لدى المستخدمين، وقد تستخدم بعض أنواعها أجهزة الخادم للبحث عن الملفات لدى مشترك الشبكة

جدول رقم (7)

مقارنة بين الشبكات الثلاث الانترنت-الانترانت-الاكسترانت

الشبكة	المستخدمين	أهمية الوثوقية والأداء	هل هناك حاجة لتحويل المستخدم
الانترنت	أي شخص	منخفض	لا
الانترانت	الموظفين	منخفض	نعم
الاكسترانت	شركاء مختارين	عالي	نعم

Source: Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. "Principles of Information systems", 4th ed., Course Technology (USA), 1999,318

[5]- البرمجيات:

تتألف برمجيات الحاسوب من تعليمات مبرمجة ومفصلة بهدف السيطرة والتنسيق على مكونات الأجهزة المادية، وقد أصبحت من التقانات المهمة إذ يعتقد الكثيرون إنها المجموع الكلي لنظم المعلومات إذ تصمم البرمجيات كي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات و تخزين البيانات واسترجاعها وتحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة. وجهد العلماء منذ مطلع الثمانينات لتطوير برمجيات تمتلك القدرة على محاكاة التفكير البشري والتي تُعرف بنظم الذكاء الصناعي.

وتُعد البرمجيات تعليمات مكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب وتحتاج إلى كوادر فنية مؤهلة لتحليل وتصميم الأنظمة وبرمجتها ، ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية استخدام عمل الحاسوب من أجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة ، وتُدخل هذه التعليمات إلى الحاسوب وفحصها وتعديلها مرارا حتى تعطي النتائج الصحيحة المطلوبة، ويجب أن تتميز البرمجيات الكفاءة بما يأتي:

- أن يكون لبرامج النظام قدرة عالية على التخزين.
- أن توافر لأكثر من مستفيد الاتصال معاً في وقت واحد.
- أن تعمل على تحليل البيانات وتبويبها وتلخيص المعلومات التي تطلبها الإدارة وصانعو القرار

- أن تكون من أفضل وأحدث البرمجيات المتوافرة في الأسواق.
- والبرمجيات على نوعين رئيسيين هما:
- برمجيات النظام System Software : وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب، مثل المعالج المركزي وروابط الاتصالات ، والأجهزة الطرفية أي تُعد كوسيط بين ، برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية.
- برمجيات التطبيق Application Software وهي برامج كُتبت لتطبيق محدد ولأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين.¹
- قد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة مثل أنظمة المخزون، المالية، الأجور وغيرها موجودة في المنظمات منذ زمن بعيد، فذلك، ستكون المنظمة الراغبة بالتحول إلى العمل الإلكتروني أمام الخيارات التالية:²
- تطوير المنظومة الحالية.
- البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة.
- شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين.
- تأجير المنظومة في حال عدم تمكن المنظمة من الشراء.
- و في الغالب تقوم المنظمة إما بشراء منظومة جاهزة كاملة تحتوي أنظمة شاملة للمنظمة بهدف التحول للعمل الإلكتروني، أو تقوم ببرمجة تلك المنظومة في حال توفر صناع المعرفة لديها.
- من نظم المعلومات التي تدعم تطبيق العمل الإلكتروني ما يلي:

[1]- نظم تشغيل التعاملات: (TPS) Transaction processing System :

عبارة عن مجموعة منظمة من العاملين والإجراءات والبرامج وقواعد البيانات والأجهزة المستخدمة، لتسجيل التعاملات الروتينية اليومية، حيث تعمل هذه النظم على خدمة المستوى التشغيلي في المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك: نظم دخول طلبيات المبيعات، ونظم حجز الفنادق، ونظم معلومات العميل، والأجور، وتسجيل أداء كل موظف³

[2]- نظم أتمنة الأعمال المكتبية (OAS) Office Automation Systems :

تستخدم هذه النظم لأتمنة المهام الإدارية في كل متكامل، وهذه النظم تتمثل في الآتي:

- البريد الإلكتروني.
- الاسترجاع الآلي للمعلومات.

¹ - اللامي، غسان: تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات /دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية (2013)

² - هوبكنز، برايان، جيمس ماركهام : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (2006)، ص263

³ -خليل، نبيل مرسي (1998م) :الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية، مصر. ص:37

- نظم معالجة الكلمات.1

[3]- نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management information systems:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي منظمة، لما تقدمه من معلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها، وهي الأداة اللازمة لتسهيل الاتصالات بين المنظمة ومحيطها الخارجي، إضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة، كما تساعد في تهيئة الظروف لاتخاذ القرارات عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب وبالشكل الذي يحسن من نوعيتها.²

[4]- نظم دعم القرار (DSS) Decision Support System

تقوم هذه النظم، بتجهيز المديرين بأدوات تساعد على حل المشكلات شبه وغير الهيكلية (شبه وغير المبرمجة)، ولكن بطريقة هؤلاء المديرين وأسلوبهم الشخصي في حل المشكلات الإدارية

[5]- النظم الخبيرة: (ES) Expert system

تعد النظم الخبيرة بمثابة تطبيق لمفهوم الذكاء الاصطناعي، وتعرف على أنها برامج مكثفة المعرفة تقوم بحل المشاكل من خلال استغلال خبرة العنصر البشري في مجالات محدودة من المعرفة والخبرة وهي تقوم بالوظائف التالية:

- التفسير: تفسير مواقف معينة.
- التنبؤ بالتبعات التي يمكن أن تحدث في حال تحقق موقف معين.
- تشخيص الأسباب التي تكمن وراء حدوث حالة أو موقف معين.
- التصميم: حيث يقوم النظام بإجراء تصميم معين³

[6]- نظم مساندة قرارات الزبائن المستندة إلى شبكة الويب Web –based customer decision support system

يقوم العمل الالكتروني على فكرة التمركز التنظيمي والإداري نحو الخارج، باتجاه الزبون والتخلي عن النموذج القديم للإدارة التقليدية المتمحورة حول الوظيفة وتلبية الاحتياجات الداخلية للمنظمة. حيث أن التعقيد المتزايد لقرارات شراء المنتجات والخدمات الحديثة، لاسيما منتجات وخدمات المعرفة التي يتطلب قرار الشراء أو قرار الاستثمار فيها قاعدة كثيفة من المعلومات، ومن مصادر متنوعة ومتعددة، جعل بعض الشركات تقوم بتطوير مواقع خاصة على شبكة الويب للزبائن تقوم بتوفير كل المعلومات والنماذج، وأدوات التحليل الأخرى لتقييم بدائل القرارات في موقع واحد.

¹ - باسردة، توفيق. (2006م): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ص:67

² الخشالي، شاكر، القطب، يحيى الدين (2007م): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1

³ - مرسى، (1998) مرجع سابق، ص: 38

[7]- أنظمة المعلومات بين المؤسسات (IIS) **Interorganizational information systems** هي عبارة عن نظام معلومات (is) يعبر حدود المؤسسات، ليصل بين العديد من الشركاء، وذلك عندما يتواجدون في أماكن مختلفة، بهدف دعم الاتصالات والتعاون فيما بينهم.

[8]- تقنيات أخرى:

[8-1]- تقنيات الأرشفة الإلكترونية:

تستخدم المساحات الضوئية (scanners) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادلته عبر الشبكات المحلية أو الانترنت. ويستخدم لهذا الغرض مساحات سريعة جداً تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريباً. وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الإلكترونية (مثل Laserfiche, Arabdox, Project wise) يقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها.

[8-2]- البوابات **Portals**.

هي مواقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى اغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبة، مثال: حكومة دبي الإلكترونية [/http://www.dubai.ae](http://www.dubai.ae)

[8-3]- النماذج الإلكترونية **e-Forms**

هي نماذج الكترونية تفاعلية تتاح عبر الانترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل طرف (المواطن مثلاً) ومن ثم إرسالها للطرف الثاني (الوزارة مثلاً) لتدخل إلى نظام ما يقوم بمعالجتها إلكترونياً.

ويمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كان ذلك على شكل نماذج مطبوعة بباركود يقرأ آلياً، أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل آمن وتقرأ آلياً.

[8-4]- نظام الدفع الإلكتروني **e-payments**

هناك طرق عديدة للدفع على الإنترنت مثل: بطاقات الائتمان، PayPal وغيرها، وفي مجال الحكومة الإلكترونية يمكن توظيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية.

[8-5]- محركات البحث **Search Engine**.

محرك البحث هو أداة يمكن عن طريقها البحث في كامل الموقع واسترجاع المعلومات. وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرة (غير المقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث. ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع.

المبحث الثاني:

متطلبات وتحديات تطبيق الأعمال الإلكترونية

The Requirements And Challenges Of Implementation Of E-Business

تمثل الأعمال الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل أنها عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيره.

وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم العمل الإلكتروني وإخراجه إلى حيز الواقع.

من هنا هدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

أولاً- العناصر الأساسية لتطبيق العمل الإلكتروني.

ثانياً- التحديات التي تواجه تطبيق الأعمال الإلكترونية .

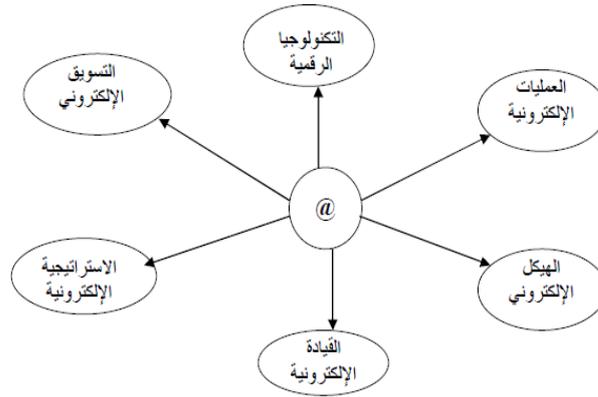
ثالثاً- تقييم جاهزية الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الحكومية السورية

أولاً- العناصر الأساسية لتطبيق العمل الإلكتروني:

إن التحول من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة، بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة وغير مألوفة وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير حيث يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (12):

متطلبات تطبيق العمل الإلكتروني



المصدر: ياسين، 2005، ص:234.

وفيما يلي نعرض شرح مختصر لهذه المتطلبات الستة الجوهرية اللازمة للتحول إلى الأعمال الإلكترونية:¹

[1]- التكنولوجيا الإلكترونية:

ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وتتطور هذه التكنولوجيا الرقمية بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع أمام الإدارة خيارات دائمة ومفتوحة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية .

[2]- العمليات الإلكترونية :

تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمع في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت (Extranet, Intranet, Internet) وتظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.

[3]- الإستراتيجية الإلكترونية :

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي، وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية .

¹ - ياسين، سعد:مرجع سابق ذكره ص ص238-235

وتتضمن الإستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة، ومن بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلاً بخدمات إلكترونية كاملة، أو إستراتيجية الاستكمال وبناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية ترميز وتقييس الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية أو إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية (Online & Offline Business) في آن واحد بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية.

[4]- التسويق الإلكتروني (Customer – Centric) :

يركز على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجاته التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق لمنتجات وخدمات قياسية موجهة للجمهور الواسع، إلى تسويق موجه لاحتياجات الزبون بغض النظر عن قيود المكان الزمان.

يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعلومات.

[5]- الهيكل الإلكتروني:

لكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وانجاز الأهداف المنشودة، ويتطلب تطبيق الأعمال الإلكترونية وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، كما يتطلب بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

[6]- القيادة الإلكترونية :

تعد أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة و الإدارة الإلكترونية تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية وهي تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

ثانياً- التحديات التي تواجه تطبيق الأعمال الإلكترونية :

تعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجيا وتقنيات إدارية، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، ويمثل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الدول النامية تحول صعب ومعقد، يبعد كل البعد عن الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر، دون عقبات ومقاومة وتحديات¹، ويمكن تصنيف التحديات التي تواجه تطبيق الأعمال الإلكترونية كالتالي:

[1]- تحديات البناء الإداري المؤسسي:

يمثل البناء الإداري المؤسسي، أحد التحديات التي تواجه تطبيق مشروع العمل الإلكتروني بسبب انعدام مرونة الهياكل التنظيمية² واختلاف نظم وأساليب الإدارة داخل المنظمة الواحدة، وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الأعمال الإلكترونية، كإضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها³. بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات⁴، حيث يتم غالباً تنسيق العمل بين الجهات الحكومية المختلفة عبر إنشاء لجان أو فرق عمل مشتركة.

[2]- تحديات البناء القانوني:

يؤدي الإطار التشريعي والتنظيمي دوراً رئيسياً في مبادرة الأعمال الإلكترونية وذلك كونه وسيلة لبناء الثقة بين الجهات المختلفة، ويشكل إطاراً آمناً لحماية وتسهيل عملية تبادل المعلومات والخدمات ضمن الحكومة وبين الحكومة والمواطنين، وبين المواطنين وقطاع الأعمال، ويمثل غياب إطار العمل القانوني، أحد العقبات التي تقف في طريق اكتمال بناء مشروع الأعمال الإلكترونية، حيث يلاحظ مثلاً: عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الأعمال الإلكترونية، وصعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل، وعدم توافر النصوص التشريعية الخاصة بقواعد الإثبات والحجية والمصادقية أو النصوص التي تحرم اختراق وتخريب برامج الأعمال الإلكترونية وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها⁵.

¹ - ياسين، سعد، مرجع سابق ذكره (2005).

² - مطر، عصام: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الفكر العربي، 2008 ص: 52.

³ - العتيبي، عساف: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 ص: 47.

⁴ - العمري، سعيد: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض (2003) ص: 22.

⁵ - آل فطیح، قبلان (2008): دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص: 40-44.

[3]- تحديات البناء البشري:

هناك العديد من المشاكل المرتبطة بتوافر المعرفة والمهارات لدى العاملين، وخاصة في مؤسسات القطاع العام منها: انعدام الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها بل وتبني مواقف سلبية منها،¹ مع تنامي شعور بعض الموظفين والمديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد لسلطتهم وخوف من فقدان وظائفهم، وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة، وضعف مهارة اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.² مما يؤدي إلى انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات*.

[4]- تحديات البناء التكنولوجي:

تشمل التحديات التكنولوجية التي تعيق تطبيق الأعمال الإلكترونية، كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام شبكة الانترنت، وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات. ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة الذي يبين جاهزية كل بلد في مجال الحكومة الإلكترونية united nation e-government readiness index 2008 فقد حلت سورية في المرتبة 119 من أصل 182 بلد.³

[5]- التحديات المعلوماتية:

يطلق عليها المرض المعلوماتي المؤسسي، وهو أحد العوارض التي تصيب المنظمة، وعادة لا يمكن تشخيص أسباب هذا المرض بسهولة من دون الفحص الكامل لمنظومة العمل داخل تلك المنظمة، وهو يؤثر بطريقة سلبية على الإنتاجية، والقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتمثل عوارضه بما يلي:

1- مطر: مرجع سابق ذكره، ص ص: 52-53.

2- العمري، 2003 مرجع سابق ذكره، ص: 46

• تم إنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات التابع لوزارة التعليم العالي، والذي يقدم تدريباً مهنيًا لبعض التخصصات شائعة الاستخدام مثل (mcse, ccna, ccnb, ocp) وهناك العديد من المراكز الخاصة التي تقدم مناهج مشابهة. وقد اعتبرت الخطة الخمسية العاشرة إن عدم وجود برامج مناسبة لبناء القدرات في القطاع العام واحدة من أهم عقبات تطوير الإدارة العامة، وهذا يؤدي إلى ضعف إنتاجية موظفي الإدارة العامة وبالتالي عدم إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى أن الآلية التقليدية للترقية ولمنح المكافآت والتعويضات لا تشكل حافزاً كافياً للعاملين لتطوير قدراتهم أو للمساهمة بشكل فعال في المبادرات التطويرية.

لقد عملت الحكومة السورية على تطوير مشروع المراتب الوظيفية والذي يهدف لانتاج الفرصة لمكافئة المجدين في العمل، وتشجيع المقصرين لبذل الجهد اللازم لتحسين ادائهم الوظيفي، ويعتمد مبدأ الفرز بين الجادين في تطوير مؤسساتهم من خلال تطوير أنفسهم كعنصر أساسي من أدوات الإصلاح الإداري كما أقامت وكالة التعاون الدولي اليابانية بالتعاون مع جامعة دمشق برنامجاً لتأهيل موظفي أقسام المعلوماتية وفق اختصاص مدير قسم معلوماتي، ونفذ البرنامج بين عامي 2005-2008 جرى خلالهما عقد 7 دورات تدريبية شارك فيها 137 مشاركاً وطرح برنامج جديد لتأهيل مدراء نظم المعلومات cio بين العامين 2009-2010.

وفي مجال تأهيل الأطر القيادية، فقد أحدث المعهد الوطني للإدارة العامة (ina) بالمرسوم التشريعي رقم 27 عام 2002 بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا وهو هيئة علمية مستقلة ترتبط بوزير التعليم العالي وحددت مهامه بالتالي:

♦ إعداد وتأهيل وتدريب أطر قيادية عليا للإدارة العامة.

♦ تأهيل وتدريب العاملين في الإدارة العامة.

♦ إجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لصالح الجهات العامة.

يهدف المعهد إلى تأهيل كبار الموظفين السوريين الذين سيشتغلون بعد انقضاء مدة تأهيلهم في المعهد مواقع وظيفية رئيسية في مختلف إدارات الدولة.

³ مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية استراتيجية الحكومة الإلكترونية، الأسس والمفاهيم العامة للحكومة الإلكترونية، وزارة الاتصالات والتقانة، مشروع تحديث وتطوير الخدمات الحكومية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سورية 2009

[5-1]- تكرار الأعمال: الحاجة إلى إعادة إجراء نفس الأعمال في الوحدات المؤسساتية المختلفة، مثل أن يتم إنشاء ملف الموظف في أنظمة الموارد البشرية من أجل متابعة حالته الوظيفية، و ثم إعادة إنشاؤه في أنظمة المالية من أجل حساب المستحقات المالية لنفس الموظف، وفي حال تم تعديل بيانات الموظف، فينبغي إجراء عمليات التعديل في مختلف الأنظمة ومختلف الإدارات ذات الصلة.

[5-2]- ظهور الأخطاء:

إن تكرار العمل اليدوي من إدخال بيانات وغيرها، يرفع نسبة ظهور الأخطاء في البيانات المدخلة، ويفرض بالتالي إجراء مراجعة نفس البيانات في العديد من الأنظمة المعلوماتية.

[5-3]- بطء الاستجابة الداخلية:

يحدث هذا الأمر عادة عندما تطلب الإدارة العليا للمؤسسة معلومات قد يكون مصدرها عدة أنظمة مجتمعة، بحيث لا تحمل بيانات النظام الواحد القيمة الكلية المطلوبة للإدارة العليا، وغالباً ما تعاني إدارة المعلوماتية في المنظمة من عملية استخراج وتجميع هذه البيانات من عدة أنظمة، ومن ناحية أخرى لا تستجيب الأنظمة تلقائياً لبعضها البعض بالسرعة المطلوبة وغالباً ما تحتاج إلى التدخل البشري من أجل نقل الرسائل فيما بينها، مما يؤدي إلى تباطؤ ملحوظ في أداء الأعمال وظهور القصور في التواصل المؤسساتي داخلي/ داخلي.

[5-4]- بطء الاستجابة الخارجية:

تتنوع علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي وتختلف باختلاف كيانات هذا المحيط، فمن العلاقة مع الجهات الحكومية إلى العلاقة مع مؤسسات الأعمال التجارية والعملاء، وصولاً إلى المؤسسات غير الحكومية والجمعيات العامة، وفي أغلب الأحيان تحتاج المنظمة إلى أن تتواصل معلوماتياً مع تلك الكيانات عبر طلب معلومات والرد على الاستفسارات الواردة وتقديم الخدمات المختلفة.

[5/5]- التركيب العمودي لأنظمة المعلوماتية:

جاء إدخال أنظمة المعلوماتية في المؤسسات بطريقة تدريجية، ونظراً لهيكلية المنظمة القديمة، فقد تم تركيب الأنظمة المعلوماتية بما يتوافق مع الوحدات الإدارية للمؤسسة، فكان هناك نظام المالية في قسم المالية، ونظام شؤون الأفراد خاص بقسم الموارد البشرية، وهكذا فقد فقدت المؤسسات فرصة تطوير أنظمتها المعلوماتية بطريقة مجردة عن هيكلها التنظيمي¹

[6]- التحديات المالية:

تمثل التحديات المالية على مستوى المنظمة، عائقاً يتمثل بقلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات، ومحدودية الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم

¹ - بدران، عباس(2004 م): الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر ص ص: 33-37.

المعلومات، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيدي العاملة الماهرة في ذلك المجال¹

[7]- تحديات أخرى: تعود أسباب فشل أغلب المبادرات الإلكترونية سواء أكان هذا الفشل كلياً أو جزئياً إلى وجود عدد من الفجوات مثل :

- فجوة القوة – النعومة: يحتاج تطبيق الأعمال الإلكترونية إلى الرشد والموضوعية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، إلا إن العديد من الحكومات والمجتمعات المدنية لا تلتزم بهذه الأفكار القاسية، بل تقودها العوامل الناعمة كالعواطف.
- فجوة العام – الخاص: يختلف القطاع العام عن الخاص، وهذا ما يتناساه مقدمو التقنية، حيث يتم تطبيق التقنية في قطاع مختلف جداً مما يؤدي إلى الفشل.
- فجوة اختلاف البلدان: تظهر عندما يتم تطبيق نظام الأعمال الإلكترونية الجاهز في بلد آخر.

ثالثاً: تقييم جاهزية الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الحكومية السورية:²

تمثل الأعمال الإلكترونية برنامجاً للتغيير بأبعاد تكنولوجية واجتماعية، ولهذا فأى مبادرة للتغيير يجب أن تتوافق مع جاهزية البلد المستهدف.

وفي هذا الإطار يعد قياس الجاهزية خطوة لا بد منها للوصول لصياغة مبادرة تنطلق من فهم دقيق للواقع المحلي وتكون قابلة للتطبيق ومتناسبة مع الوضع الحالي في سورية، وستتم عملية التقييم وفقاً لتحليل SWOT للجاهزية في مجال الأعمال الإلكترونية في المحاور التالية:

¹ - القرني، عبد الرحمن (2007 م) : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، ص:47.

² - مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية إستراتيجية الحكومة الإلكترونية (2009)، البرامج، وزارة الاتصالات والتقانة، مشروع تحديث وتطوير الخدمات الحكومية، برنامج الامم المتحدة الإنمائي، سورية

[1]- المحور الأول/البناء الإداري المؤسساتي/:

جدول رقم (8):

تقييم جاهزية البناء الإداري المؤسساتي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء هيئات مستقلة قادرة على استقطاب كوادر خبيرة وتمتلك المرونة للقيام بأعمالها بالكفاءة المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على المركزية والبيروقراطية في الجهاز الحكومي - تداخل الصلاحيات والمسؤوليات - ضعف التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع معدلات الوعي والتأييد لأهمية وضرورة إصلاح الإدارة العامة. - تنفيذ مشروع لتطوير وتحديث الخدمات الحكومية GSR يتضمن مكونات لتطوير الإجراءات في الإدارات الحكومية. - توجه الجهات الحكومية لإقرار منصب مدير نظم معلومات CIO 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الحوافز التي تسمح لموظفي الإدارة العامة بالتفاعل مع برامج التغيير - غياب المبادرات والبرامج الفعالة الضرورية لتطوير الإدارة العامة - غياب الدوافع المؤسساتية لإطلاق عملية التطوير

[2]- المحور الثاني/البناء البشري/:

جدول رقم (9):

تقييم جاهزية البناء البشري

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - التهيئة لإطلاق مشروع المراتب الوظيفية - إطلاق المبادرة الوطنية لبناء القدرات - ضمن إستراتيجية تقانات المعلومات والاتصالات - وجود معدلات أمية معلوماتية منخفضة نسبياً - وجود عدد كبير من الأطر العالية التأهيل مهندسين وفنيين في القطاع الخاص - وجود خبرات سورية مغتربة يمكنها المساهمة في رد الخبرات المحلية - إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة المتخصص بتأهيل الكوادر الإدارية الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض دخل موظفي الإدارة العامة - نمو ظاهرة التسرب من الإدارات الحكومية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك القطاع الحكومي عدد من الأطر المؤهلة للعمل في مبادرة الحكومة الإلكترونية وذلك سواء باضطلاعها بدور في الإدارة المعلوماتية أو إدارة نظم المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الحوافز لتحقيق مشاركة فاعلة للموظف الحكومي في عملية التغيير - نقص في الخبرات المعلوماتية والمعلوماتية الإدارية المتقدمة في الجهاز الحكومي

[3]- المحور الثالث /البناء التكنولوجي/:

جدول رقم (10):

تقييم جاهزية البناء التكنولوجي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك كل من الهاتف الثابت والخلوي معدل نفاذ مقبول - البدء بإنشاء مراكز خدمة للمواطن كقناة جديدة لنفاذ المواطنين إلى الخدمات الحكومية - البدء بإنشاء مركز للخدمات المعلوماتية في وزارة الاتصالات 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية انتشار الانترنت - انتشار ضعيف للإنترنت عريض الحزمة - ضعف إجراءات الحوكمة المعلوماتية في الإدارات الحكومية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - هناك خطط قيد التنفيذ لزيادة معدل انتشار الانترنت عريضة الحزمة - هناك خطط لتخصيص شبكة تبادل المعطيات لتشبيك الجهات الحكومية الحالية - زيادة كبيرة في عدد المواقع السورية الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - هناك محدودية في الاستثمارات الحكومية المتعلقة بالبنية التحتية - هناك نقص في الكوادر عالية التأهيل القادرة على تشغيل وصيانة الأنظمة المعلوماتية المتقدمة.

[4]- المحور الرابع /البناء القانوني/:

جدول رقم (11):

تقييم جاهزية البناء القانوني

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - وجود معايير خاصة بأمن المعلومات - وجود معايير خاصة بإجراءات التوريد والتعاقد للمشاريع المعلوماتية - صدور قانون التوقيع الإلكتروني وخدمات الشبكة 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد تشريع لحماية خصوصية البيانات الشخصية المتواجدة لدى الإدارة الحكومية - لا يوجد تشريع لأسس نشر المعلومات الخاصة بالجهاز الحكومي وطرق الوصول إلى تلك المعلومات بما يعزز مفهوم الشفافية - هناك ضعف في الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتوريد والتركيب والتشغيل للمشاريع المعلوماتية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاه نحو تنظيم قطاع الاتصالات عبر مشروع قانون الاتصالات الجديد - إعداد مسودة قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية - إعداد مسودة قانون حماية حقوق الملكية الفكرية 	<ul style="list-style-type: none"> - المدة الزمنية الكبيرة المطلوبة لمراجعة وإقرار مشاريع القوانين اللازمة.

استنتاجات الباحثة

- العمل الإلكتروني ليس طريقة سحرية لتحقيق الشفافية الإدارية وتحسين إجراءات العمل أو وصفا جاهزة للقضاء على الأمراض الإدارية كالبيروقراطية والروتين والفساد .
فالتغير الذي يرافق تطبيق الأعمال الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري، حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير، ولا بد من وجود قيادات إدارية لها الرغبة والقناعة بالتطوير والتغيير على كافة المستويات سواء كانت البشرية أو القانونية أو الإدارية، ولا يمكن أن يتحقق هذا التغيير إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة من دون ذلك يصبح العمل الإلكتروني مجرد تطوير شكلي لا يعدو كونه تغييراً في ديكورات المكاتب دون تحقيق الهدف الأساسي وهو تطوير المنظمات .
- عند تطبيق إعادة هندسة الإجراءات يجب اختيار تقنيات المعلومات والاتصالات بما يتوافق مع مجالات العمل الإلكتروني (ضمن المنظمة ،مع العملاء، مع المؤسسات المرتبطة) بحيث تساعد على تسهيل وتسريع إنجاز الوظائف الإدارية داخل المنظمة والاتصال الفعال بالعملاء وبالمنظمات الأخرى ذات العلاقة بأنشطتها، للتغلب على الصعوبات المرتبطة بالمكان والزمان وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (12)

تقنيات المعلومات والاتصالات تبعاً لمجالات إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق العمل الإلكتروني

الهدف	بعض من تقنيات المعلومات والاتصالات التي تخدم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق العمل الإلكتروني	مجالات التطبيق
أداء بعض الأعمال المكتبية بصورة أسرع	نظم أتمتة الأعمال المكتبية	ضمن المنظمة
تسجيل التعاملات الروتينية اليومية	نظم تشغيل التعاملات	
التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها	نظم المعلومات الإدارية	
اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه وغير الهيكلية	نظم مساندة القرار	
صياغة وتطبيق إستراتيجية المنظمة، وتنفيذ أنشطة الرقابة، والسيطرة	نظم المعلومات التنفيذية	
وصل العديد من المتعاملين مع المنظمة أو ذوي المصالح الخاصة بالمنظمة	الانترانت	
تجاوز القيود المكانية للعملاء	نظم مساندة قرارات الزبائن المستندة إلى شبكة الويب	مع العملاء
التغلب على صعوبة إيجاد المعلومات الصحيحة أو المطلوبة لإتمام معاملاتهم	نظم إدارة المحتويات	
إيجاد المعلومات المطلوبة	الانترنت	
تجاوز القيود المكانية للشركاء	أنظمة الدفع الإلكتروني	المرتبطة بالمنظمات
تجاوز القيود المكانية للشركاء	أنظمة المعلومات بين المؤسسات اكسترنانت ، انترانت	

المبحث الثالث:**تصميم وتطبيق الأعمال الإلكترونية في القطاع الحكومي****Design and Implementation of E-Business in Public Sector**

تبرز الحاجة في التعاملات الإلكترونية الحكومية إلى التركيز على محور الخدمات وتحويله من الأسلوب التقليدي الذي ينتقل فيه المستخدم بين عدة جهات حكومية لإجراء خدمة واحدة إلى التركيز على تقديم خدمات سهلة المنال، وسريعة، وأكثر ملائمة للمستخدم، وهو ما يدعى "بمحوورية المستخدم"، وهذا يعني ضرورة إعادة تصميم إجراءات الأعمال الحكومية الحالية قبل إتاحتها إلكترونياً على الشبكة؛

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المحاور التالية:

أولاً- أنواع الأعمال الحكومية الإلكترونية

ثانياً- مراحل التحول للعمل الحكومي الإلكتروني

ثالثاً- تصميم البنية التحتية اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني .

رابعاً- أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية BPR على المنظمات.

أولاً- أنواع الأعمال الحكومية الإلكترونية¹:

هناك ثلاثة تفاعلات رئيسة تعتمد على أطراف الخدمة وتشكل نطاق عمل الحكومة الالكترونية هي:

[1]- الأعمال الإلكترونية من الحكومة إلى الحكومة :

Government to Government (G2G)

تتم التعاملات الإدارية بين المنظمات الحكومية المختلفة نظراً لتكامل أهداف الأجهزة الإدارية على مستوى الدولة ويتمثل ذلك في النقاط التالية:

- التعامل مع البيانات من حيث الإضافة أو التعديل أو الإلغاء أو الاسترجاع أو الحفظ..
- انتقال العلاقة بين الوحدات الإدارية لاستكمال الإجراءات المطلوبة وفقاً للنقطة السابقة.
- التبادل المعلوماتي الآمن عن بعد بين القطاعات الحكومية عبر شبكة الانترنت، وباستخدام تقنية المعلومات والاتصالات سواء تم هذا التبادل بين الإدارات في نفس الجهاز أو بين الجهاز والأجهزة الأخرى من خلال ربط الوزارات والدوائر والهيئات الحكومية بشبكة مشتركة، وتوحيد نظم تخطيط الموارد الحكومية بغرض تحسين الإجراءات وزيادة الإنتاجية وتفعيل تقنية المعلومات والاتصالات، وتخفيض التكاليف وتحسين جودة الإدارة داخل أجهزة الحكومة.

[2]- الأعمال الإلكترونية من الحكومة لقطاع الأعمال :

(Government to business (G2B)

تلعب الحكومة دور المنظم والزيون الداعم لقطاع الأعمال، ويعزز التفاعل بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال عمليات الشراء الحكومي الكترونياً، والإعلان عن المناقصات الحكومية من خلال البوابة الالكترونية المشتركة .

كما أن علاقة التشارك مع القطاع الخاص تساعد الحكومة على تأسيس حضور شبكي لها بسرعة وبتكاليف منخفضة من خلال تقديم الخدمات الحكومية للمنشآت الاقتصادية، والمستثمرين ورجال الأعمال، بالوسيلة التي توفر عليهم التكاليف وتسهم في زيادة أرباحهم .

[3]- الأعمال الإلكترونية من الحكومة للمواطن:

Government to customer (G2C)

وفقاً لهذا النوع من الأعمال يمكن للمواطن الحصول على الخدمات عبر شبكات الاتصال المختلفة، أو بدون انتقال المواطن من منزله أو موقع عمله، كما تساعد أنظمة الحكومة الالكترونية على توسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية وفي مجال التصويت الالكتروني والانتخابات الالكترونية.

¹ - علي ، عبدالعزيز ،(2005م): تطبيقات الحكومة الإلكترونية ،دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض ص: 56-60

ثانياً- مراحل التحول للعمل الحكومي الإلكتروني :

ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الأعمال الإلكترونية في القطاع الحكومي دفعة واحدة حيث يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وهي:

[1]- مرحلة الظهور/ نشر الخدمات

■ الوصف: تكتفي الجهات الحكومية في هذه المرحلة بتقديم معلومات عن متطلبات وكيفية الحصول على الخدمات الحكومية.

■ القنوات: يمكن للمستخدم الوصول إلى هذه المعلومات عبر أنواع مختلفة من القنوات، مثل البوابات الإلكترونية، ونظم التفاعل الصوتي، وأجهزة الهاتف الجوال، وغير ذلك من الوسائل الإلكترونية ويعتمد اختيار قناة الاتصال على نوع الخدمة وظروفها ، وقد جرت العادة بأن تُعطى هذه المعلومات في بوابة حكومية مركزية، ولكن بالإمكان توفير هذه المعلومات بصورة لامركزية في مواقع إلكترونية متفرقة لجهات حكومية مختلفة، وبصورة عامة، لا يبدو أن هذا الخيار يقدم الخدمة الأمثل للمستخدم.

■ درجة التعقيد والمتطلبات: يعتبر هذا النموذج ذو اتجاه واحد، حيث يقوم بتوفير المعلومات فقط للمستخدم دون إمكانية إجراء أي معاملة على الشبكة، بالتالي فإن درجة تعقيده منخفضة ولا يتطلب إلا نوعاً من المقدرّة على التغيير الداخلي في المنظمة الحكومية المسؤولة عن التنفيذ والإعلان من أجل التوسع في تسهيل الحصول على المعلومات من خلال المواقع الإلكترونية .

[2]- مرحلة التفاعل:

■ الوصف: يتم في هذه المرحلة تنفيذ المعاملات الإدارية على الانترنت والهدف من ذلك هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة ومن خلال شبكة الانترنت أو شبكة الهاتف، وذلك عن طريق التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، بإجراء بعض الخدمات الإلكترونية التي تقتصر على جهة حكومية واحدة، أي أن المستخدم يستطيع إجراء بعض التعاملات إلكترونياً بصورة كاملة في بعض الحالات التي لا تتداخل مع جهات أخرى غير الجهة المقدمة للخدمة.

■ القنوات: يمكن استخدام العديد من القنوات، ويبقى اختيار القناة المناسبة مرتبط بنوع الخدمة التي يراد تمكينها إلكترونياً، ويتم عادةً تقديم هذه الخدمة من بوابة الجهة الحكومية المقدمة للخدمة، ولكن يمكن أيضاً تقديمها من خلال بوابة حكومية مركزية، حيث يعطي ذلك حلاً أفضل.

■ درجة التعقيد والمتطلبات: بما أن هذا النموذج يسمح بتقديم الخدمة في اتجاهين بين الجهة الحكومية والمستخدم، فهو يتطلب إجراءات متعددة، مثل التحقق من الهوية، وبعض إجراءات الحماية الأخرى، إضافة إلى الالتزام بالمعايير والمواصفات العامة، ويصاحب ذلك تغيير في الإجراءات والهيكل والتشريعات، وكذلك وضع نظم تضمن المحافظة على سرية الأعمال الإلكترونية ، وتحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها، ولا شك أن درجة التعقيد في هذا النموذج أعلى من سابقه، وتتطلب مقدرة أكبر على التغيير، وبخاصة إذا كانت المعاملة تتم من بوابة حكومية مركزية.

[3]- مرحلة تكامل الخدمات:

- الوصف: تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، حيث يتم ربط الخدمة أو مجموعة من الخدمات، التي تتطلب مراجعة أكثر من جهة حكومية، في "نقطة واحدة" وتقديمها للمستخدم تحت سقف واحد. وعليه، يتوفر للمستخدم مكان واحد لهذه الخدمة أو لمجموعة الخدمات، بدلاً من التنقل من جهة حكومية إلى أخرى، وإثبات الهوية وتقديم نفس المعلومات كل مرة.
- القنوات: كما ورد من قبل، هناك عدة قنوات محتملة، ويعتمد اختيار القناة على نوع الخدمة حيث يمكن تقديم الخدمات من خلال بوابة إلكترونية حكومية مركزية، أو من خلال عدة بوابات إلكترونية تابعة للجهات الحكومية المسؤولة عن هذه الخدمات. ويمكن لهذه البوابات أن تكون مرتبطة بالبوابة الحكومية المركزية. ولا شك أن وجود بوابة مركزية لجميع الخدمات يكون أكثر فاعلية للمستخدم من وجود بوابات متعددة للخدمات المختلفة.
- درجة التعقيد والمتطلبات: بما أن هذا النموذج يربط الخدمات عبر جهات حكومية عديدة؛ فإن درجة تعقيده عالية ويتطلب المقدر على التغيير، ليس فقط داخلياً ضمن كل جهة حكومية، وإنما بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى، كما يتطلب أيضاً استعداداً للتكامل والالتزام بالمعايير والمواصفات العامة ومشاركة البيانات، وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يطلق عليه النافذة الواحدة.
- تتطلب هذه المرحلة توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين و، ضرورة إنشاء مواقع تقوم بدور البوابات تسهل على الجميع الوصول إليها بسرعة، بالإضافة إلى إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

[4]- مرحلة دمج الخدمات

- الوصف: في هذا النموذج يتم دمج الخدمات الحكومية مع خدمات القطاع الخاص، ويقدم للمستخدم خليطاً من خدمات القطاعين الحكومي والخاص.
- القنوات: يمكن استخدام عدة قنوات أيضاً، ويظل اختيار القناة معتمداً على نوع الخدمة فيما يتعلق بالبوابة الإلكترونية، يمكن تقديم الخدمات مركزياً، من بوابة حكومية واحدة، أو تقديمها من عدة بوابات إلكترونية تابعة للجهات الحكومية المختلفة.
- درجة التعقيد والمتطلبات: بما أن هذا النموذج يربط الخدمات الحكومية مع خدمات القطاع الخاص، فدرجة تعقيده هي الأعلى، وينطوي على الحاجة إلى التكامل بين الجهات الحكومية والمؤسسات الخارجية في البيانات والمواصفات والإجراءات. كما يحتاج أيضاً إلى قبول المستخدمين والإدارة السياسية لمبدأ التداخل بين مصالح القطاع الخاص ومصالح القطاع العام.

ثالثاً- تصميم الأعمال الإلكترونية الحكومية:

:Designing E-Business In Public Sector

يعد تطوير بنية عام للحكومة الإلكترونية مطلباً أساسياً عند تصميم الأعمال الإلكترونية ، ويتكون هذا البنية من خمسة عناصر رئيسية على مستوى المؤسسات الحكومية:

- 1- **بنية الإجراءات:** ويتضمن خطة النشاطات الرئيسية التي يدعمها برنامج الحكومة الإلكترونية .
- 2- **بنية التقانة:** وهو يحدد كيفية توصيف الحواسيب وربطها بمشروع الحكومة الإلكترونية، كذلك البرمجيات التي ستنفذ على الحواسيب.
- 3- **بنية المعطيات:** ويتضمن خطة شاملة لبنود المعطيات اللازمة لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية والعلاقة بينها.
- 4- **بنية إدارة المعطيات:** يحدد كيفية إدارة وظائف إدخال ومعالجة وتخزين وإخراج المعطيات.
- 5- **بنية الإدارة :** ويشمل السياسات والمقاييس (المعايير) ونظم الموارد البشرية والبنى الإدارية والنظم المالية اللازمة لدعم مشاريع الحكومة الإلكترونية .

ويعمل البنية الموحد للجهات الحكومية المختلفة على تهيئة إمكانية انتقال الجهات الحكومية المختلفة للتشارك في البيانات والخدمات المتماثلة والبنى التحتية، بداية لابد من عرض أشكال تصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

[1]- تصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات :

هناك أربعة أشكال لتصميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وهي

[1-1]- البنية التحتية اللامركزية : Decentralized Infrastructure

تتضمن عدداً قليلاً من نظم المعلومات، وبشكل عام تنشأ هذه البنية عن طريق تطوير النظم أو التطبيقات الموجودة لدى الأقسام أو المستخدمين وبدون أية رقابة مركزية ، وتعطي هذه البنية للمستخدمين الحرية في تطوير التطبيقات التي تفي باحتياجاتهم، وتمكنهم من تأكيد الرقابة على هذه التطبيقات ، ولكنها غالباً ما تمنعهم من توحيد طاقة المعالجة بسهولة أو حتى مقارنة المعلومات بنظم المعلومات المختلفة وغالباً ما تستخدم هذه البنية في المنظمات التي تعتمد الإدارة اللامركزية ، ووفقاً لهذه البنية فإن كل قسم في المنظمة يكون له مكوناته المادية وبرمجياته الخاصة به لتفي بحاجة القسم من المعلومات المطلوبة دون الأخذ بالاعتبار حاجة الأقسام الأخرى ، لذلك فإن السلبية الرئيسية لهذا النوع من البنى هي في حالة النظم المستقلة المتنوعة فمن الصعب جداً المشاركة فيما بينها بالتطبيقات والمعلومات ، وأيضاً من المكلف جداً على المنظمة أن تقوم بإجراء عقود صيانة وخدمة لهذه البنية مع العديد من الموردين .

[2-1]- البنية التحتية المركزية: Centralized Infrastructure:

تقوم على تشارك نظم المعلومات في منطقة أو وحدة مركزية واحدة ، وبناء على طبيعة هذه البنية فإنها تفرض على البنية التحتية لنظم المعلومات أن تكون مركزية ، لأن جميع التطبيقات والمعلومات تكون مخزنة في وحدة مركزية مفردة خاصة بالشركة ، ومن أهم مزايا البنية التحتية المركزية أنها تسمح بدرجة كبيرة من الرقابة الأمر الذي يؤدي إلى :

- أ- تعديل المعايير الخاصة بالأجهزة المادية والبرمجيات والإجراءات والعمليات .
 ب- تسهيل عملية الرقابة على الوصول إلى المعلومات ومن أهم مساوئ هذه البنية عدم مرونتها.

[1-3]- البنية التحتية التوزيعية : Distributed Infrastructure

تقوم على أساس توزيع حق الوصول إلى المعلومات ، والمعالجات باستخدام نظم تقنية المعلومات عبر شبكة الأعمال ، فمن خلال ربط كل نظم المعلومات الموجودة في البنية التحتية المركزية يمكن لجميع الأماكن أن تشترك وتستفيد من جميع المعلومات والتطبيقات .

أما الفائدة الرئيسية لهذا النوع من البنى، هي أن نشاط المعالجة يمكن أن يوزع حسب موقع العمل أو القرار، أي أن كل نشاط يوزع إلى المكان الذي ينجز به بأعلى كفاءة، ولتحسين الأداء، وتقليل المرور عبر شبكة الأعمال والهيكل التوزيعي فإنه غالباً ما يتم تخزين نفس التطبيقات و/أو المعلومات في مكانين أو أكثر .

[1-4]- البنية التحتية القائمة على أساس الزبون /المخدم : client/ server infrastructure

تتضمن مجموعة من الحاسبات تعرف بالمخدمات تقوم بتقديم الخدمات إلى حاسبات أخرى تدعى الزبائن، وتعد هذه البنية أحد أشكال البنية التحتية التوزيعية ، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن معالجة التطبيقات مقسمة بين الزبون والمخدم ، وأن وظائف نظم المعلومات مقسمة على الحاسبات (الزبائن) المتصلة عبر شبكات الأعمال في حين أن المعالجة المركزية والتخزين لجميع المعلومات تكون في المخدم.

[2]- التصميم المعماري للمؤسسات وإطار التخاطب البيئي للحكومة:

Service-Oriented Architecture (SOA)

التصميم المعماري للمؤسسات هو مجموعة من السياسات والمبادئ التوجيهية والمعايير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تضمن تبادل وتكامل المعلومات بين المؤسسات الحكومية من جانب وبين المواطنين وقطاع الأعمال والمنظمات من جانب آخر، كما يساعد على ربط نظم معلومات الإدارة العامة وتيسير التخاطب البيئي الخاص بالخدمات الإلكترونية للمواطن.

أهم مميزات SOA هو أنه يمكن تمثيل البرمجيات وإجراءات الأعمال كمجموعة من المكونات المقيسة (تدعى خدمات services)، ينجز كل منها عملاً منفصلاً تكون هذه الخدمات ضعيفة الارتباط عادةً، ومصممة كي تُستدعى عن طريق التراسل message-based، و مقودة بالحدث event-driven. ثم إنه يمكن بناؤها من الصفر.

كما إن بيئة SOA تزود المستخدمين بوسائل وأدوات للتخلص من مشكلة عدم مرونة وإكتمال الأنظمة والتطبيقات التي تجمعت في الشركات عبر سنوات عديدة، ولعلّ التحدي الكبير الذي كان يواجه أغلب الشركات، هو كيفية موازنة هذه الأنظمة والتطبيقات مع التغييرات الحاصلة في متطلبات الأعمال على نحو مستمر ومتكرر، وتكمن قوة SOA في قدرتها على توليد خدمات مقيسة، واستدعائها عند الحاجة على حدة، أو تجميعها لإنشاء تطبيقات مركبة، أو إجراءات أعمال متعددة المراحل، بالإمكان

أيضاً تخزين كتلة الخدمات المبنية وإعادة استخدامها، أو تعديلها أو حتى إبدالها دون أن يؤثر ذلك على أداء أو تكامل بقية الخدمات المستقلة.

ومن ناحية أخرى، تعتبر الحوسبة المقادة بالأحداث event-driven computing أحد أهم الميزات التي أتت مع SOA، فالهدف الأساسي من استخدام SOA هو أتمتة أكبر قدر ممكن من الإجراءات، وتزويد الموظفين الذين يؤدون دوراً هاماً في إجراءات انسياب العمل، بالمعلومات الحساسة والضرورية⁽¹⁾.

أما إطار التخاطب البيئي للحكومة يعالج سياسات ومواصفات التخاطب البيئي الفني والدلالي ويستند إلى مجموعة من المعايير بالتالي، فان إطار التخاطب البيئي للحكومة والتصميم المعماري للمؤسسة سوف يضمن:

- استمرارية تدفق المعلومات والبيانات فيما بين المؤسسات الحكومية والمواطنين.
- استخدام وتطويع التطبيقات والردود عليها في مواكبة الاحتياجات والطلبات المتغيرة.
- الالتزام بتطوير المعايير والسياقات اللازمة التي تسهل إعادة استخدام هياكل البيانات والخدمات الإلكترونية ذات الصلة.
- التبادل الآمن للمعلومات والبيانات وفقاً للمعايير الأمنية المتخذة لمنع أي اختراق أو اعتراض أو تعديل.

ينظر الإداريون للتخاطب بين الجهات الحكومية كآلية لتبادل الخدمات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، ويعني التخاطب البيئي للحكومة الإلكترونية - بمعناه الواسع - قدرة الدوائر على العمل معاً أما على المستوى التقني هو قدرة اثنين أو أكثر من الأنظمة الحكومية على تبادل واستخدام المعلومات والتكنولوجيا أو مكوناتها لتحسين العمل الحكومي².

ونظراً إلى اختلاف البيئة التقنية للتطبيقات التي يجري بواسطتها القيام بأعمال إلكترونية بين الشركات المختلفة، وإلى ضرورة تحقيق جودة مناسبة للخدمات، برزت حتمية الاعتماد على معايير متوافقة بينياً في بناء هذه الأعمال وتقديمها، إذ يسمح المعيار بإزالة العوائق التقنية بين هذه الشركات، وبتطوير أعمال مشتركة وذات أهمية اقتصادية أعلى ولعل أبسط مثال على ذلك هو استخدام البريد الإلكتروني، الذي سيكون محدود الأثر في حال تقييد المستخدمين منه ببرمجية معينة أو جهاز محدد، ويسري الأمر ذاته على خدمة الرسائل القصيرة في الهواتف الخلوية.

تسمح معايير التخاطب البيئي للجهات الحكومية على التحول من أسلوب البنى التحتية التقنية المستقلة إلى بيئة تحتية تقنية حكومية مشتركة وموحدة كما هو مبين في

(1) [Http://infomag.news.sy/index.php?id=118&inc=issues/showarticle&issuenb=8](http://infomag.news.sy/index.php?id=118&inc=issues/showarticle&issuenb=8)

2 - إطار التخاطب البيئي للحكومة والتصميم المعماري

الشكل رقم (13) أسلوب البنى المستقلة

الشكل رقم (14) أسلوب البنى التحتية المشتركة



[3]- معايير التخابط البيئي للحكومة الإلكترونية السورية:

أعدت وزارة الاتصالات والتقانة وفي سورية بالتعاون مع مشروع تطوير وتحديث الخدمات الحكومية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) معايير التخابط البيئي في الحكومة الإلكترونية السورية (SYGIF) يهدف هذا الإطار إلى تحسين قدرة المؤسسات والجهات الحكومية على تبادل المعلومات بشكل جيد، وإلى تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطن، والأعمال، والجهات الحكومية الأخرى، و يغطي الإطار مختلف أنواع الأعمال (الخدمات) الإلكترونية، وهي:

- G2B الخدمات الموجهة إلى الأعمال.

- G2C الخدمات الموجهة إلى المواطن.

- G2G الخدمات الموجهة إلى الجهات الحكومية.

يتضمن المعيار محورين أساسيين هما المحور الدلالي: ويهدف إلى توحيد معنى وشكل المعطيات المتبادلة والمحور التقني: ويعنى هذا المحور بالقضايا المتعلقة بوصول وربط الأنظمة المعلوماتية بهدف تبادل المعلومات والخدمات ويتحقق من خلال المعايير التي تمكن من تبادل المعلومات بين تلك الأنظمة يركز هذا المحور على الجوانب التالية:¹

الترابط - تكامل البيانات- النفاذ إلى البيانات - النفاذ إلى الخدمات الحكومية - الأمن، وفيما يلي شرح لكل منها :

[1-3]- معيار النفاذ إلى الخدمات الحكومية GOVERNMENT SERVICES ACCESS

تغطي معايير النفاذ إلى الخدمات الحكومية ما يلزم من مكونات ومواصفات تقنية لتضمن سهولة

وصول المستفيدين إلى الخدمات الحكومية وقنوات تقديمها وفقاً للمعايير التالية:

¹ - وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع مشروع تحديث وتطوير الخدمات الحكومية، معايير التخابط البيئي في الحكومة الالكترونية السورية sy gif.

جدول رقم (13):

معيار النفاذ إلى الخدمات الحكومية

البند	المعيار	الوصف
تقديم الخدمات الحكومية البيئية عن بعد	Soap v1.2	يعتمد هذا المعيار في كل التطبيقات التي تقدم وظائف لتطبيقات اخرى وتلك التي تستدعي وظائف من تطبيقات اخرى
توصيف الخدمات الحكومية البيئية عن بعد	WSDLv1.1	يعتمد هذا المعيار في توصيف طلب الخدمات الحكومية (التطبيقات/الوظائف) التي تقدم خدمات تستدعي عبر SOAP ويعتمد في توصيف كافة واجهات التطبيقات من حيث الاسم والوظيفة ومعاملات الادخال والاخراج
دليل طلب لخدمات الحكومية Intra-Government Remote Services registry	UDDI v3	يعتمد في نشر توصيف الخدمات الحكومية سيتم نشر الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية في دليل مركزي بحيث يمكن المستفيدين من ايجاد الخدمات بشكل نديناميكي من الدليل باستخدام UDDI v3 وايجاد معلومات عن عنوان تقديم الخدمة وواجهات الطلب باستخدام wsdl كما يمكن طلب الخدمات بشكل مباشر باستخدام soap

[2-3]- معيار تكامل البيانات DATA INTEGRATION

يغطي المعايير الفنية لتعرف البيانات وترميزها ومعاييرها على النحو التالي:

جدول (14):

معيار تكامل البيانات

البند	المعيار	الوصف
اللغة الافتراضية للرسائل والوثائق	Xmlv1.5	يعتمد استخدام لغة xml لتعريف بيانات جميع الرسائل والوثائق التي سيتم تبادلها بين الجهات المعنية ضمن نطاق عمل
التعريف الافتراضي لهيكلية البيانات		يعتمد هذا المعيار في توصيف هيكلية البيانات المكتوبة بلغة XML في كل الرسائل والوثائق التي سيتم تبادلها بين الجهات المعنية ضمن نطاق عمل SYGIF
تحويل البيانات		يعتمد هذا المعيار في حالات التمثيل الديناميكي للبيانات، حالات الترشيح والتحويل للبيانات الممثلة بلغة XML
نمذجة البيانات		يعتمد هذا المعيار لتمثيل معلومات نموذج الأنظمة والبيانات التي يتم تبادلها بين الجهات ذات الصلة
وصف موارد المعطيات		يعتمد هذا المعيار في تمثيل البيانات المترفعة عن الملفات والموارد المعلوماتية الموجودة على الشبكة كما هو معرف في معايير
ترميز مجموعة المحارف للغة العربية		يعتمد معيار UTF-8 لترميز كافة النصوص العربية

[3-3]- معيار الترابط: يعني المكونات والمواصفات الفنية اللازمة لإتاحة الاتصال بين الأنظمة المختلفة، وتبادل البيانات باستخدام شبكة القطاع العام (سواء المحلية LAN أو الواسعة WAN) وباستخدام شبكة الانترنت يغطي SYGIF معايير الترابط في البنود التالية

جدول (15)

معيار الترابط

الوصف	المعيار	البند
يتم اعتماد الملفات الصغيرة تحت 1 ميغابايت هذا المعيار في جميع عمليات نقل النصوص الفائقة والمل	HTTPv1.1	نقل النصوص الفائقة
يتم اعتماده لنقل الملفات بين الجهات ذات الصلة في حال كان حجم الملف اكبر من 5 ميغابايت فيجب تفعيل ميزة الاستعادة والمتابعة يمكن استعمال بروتوكول httpv1.1 لنقل الملفات الصغيرة كما هو موضح في النقطة السابقة	FTP/ HTTPv1.1	نقل الملفات
يعتمد هذان المعياران في نقل البريد الالكتروني وملحقاتها	SMTP MIME	نقل البريد الالكتروني
يعتمد هذان المعياران في النفاذ إلى صندوق البريد الالكتروني	POP3 IMAP4rev1	النفاذ إلى صندوق البريد الالكتروني
يعتمد هذا المعيار لإدارة الأدلة التي تمثل المؤسسات ووحداتها وأفرادها ومواردها	LDAPv3	النفاذ إلى الأدلة
يعتمد هذا المعيار في حل أسماء النطاقات وإرجاعها إلى عناوين الIP الموافقة	DNS	خدمات أسماء النطاقات
يعتمد هذان المعياران في نقل المعلومات عبر الشبكة يعتبر معيار TCP مفضلاً فوق نظيره إلا إذا دعت الحاجة إلى استخدام UDP حيث يمكن استخدام هذا الأخير مع مراعاة متطلبات الأمن والموثوقية	TCP/UDP	النقل عبر الشبكة
يعتمد معيار IPV4 في ترابط الشبكات المحلية مع الشبكات الواسعة يدعم SYGIF الانتقال التدريجي إلى IPV6 وينصح بان تكون المشتريات الجديدة متوافقة مع المعيارين معا عندما تكون الكلفة معقولة حيث يكون IPV6 معياراً معتمداً في مراحل لاحقة .	IPV4 IPV6	ترابط الشبكات المحلية مع الشبكات الواسعة
يعتمد هذا المعيار عند نشر واستخدام الشبكات اللاسلكية	IEEE803.11B	الشبكات اللاسلكية
يعتمد هذا المعيار عند النفاذ إلى الانترنت عبر الأجهزة المحمولة كالهواتف	WAPV.2	النفاذ إلى الانترنت عبر الأجهزة المحمولة

[4-3]- معيار النفاذ إلى المعلومات INFORMATION ACCESS

تغطي معايير النفاذ إلى المعلومات مايلزم من مكونات ومواصفات تقنية لتمكين المستخدم من النفاذ إلى المعلومات بشكل الكتروني عبر قنوات وأجهزة مختلفة (مثل الهاتف، الانترنت، الرسائل القصيرة) يغطي SYGIF النواحي التالية من معايير النفاذ إلى المعلومات:

جدول (16):

معيار النفاذ إلى المعلومات

الوصف	المعيار	البند
يعتمد هذا المعياران لكتابة كافة النصوص الفائقة على الويب	HTMLv4.01 HTMLv1.0	محتويات الويب
تعتمد هذه المعايير في الوثائق التي سيتم تبادلها بين الجهات ذات الصلة	.TXT .RTF .PDF .DOC	الوثائق
تعتمد هذه المعايير في الجداول التي سيتم تبادلها بين الجهات ذات الصلة	.CSV .XLS	الجدول الحسابية
يعتمد هذان المعياران في العروض التقديمية	.PPT .PDF(FORE READ ONLY)	العروض التقديمية
يعتمد هذا المعيار لتمثيل ملفات النمذجة للأنظمة والبيانات التي يتم تبادلها بين الجهات ذات الصلة	.JPG .GIF .TIF	ملفات النمذجة
تعتمد هذه المعايير في الصور التي سيتم تبادلها بين الجهات ذات الصلة		الصور البيانية
يعتمد هذا المعيار في الصور المتحركة ومقاطع الفيديو	MPEG-1	الصور المتحركة ومقاطع الفيديو
تعتمد هذه المعايير في ملفات العروض الفيديوية والصوتية	.ASF .WMA .WMV .RA .RAM	العروض الفيديوية والصوتية
تعتمد هذه المعايير في ملفات الرسوم المتحركة الاحياء	.SWF .AVI .MOV .GT	الرسوم المتحركة الاحياء
يعتمد هذا المعيار لترميز المحتوى المخصص للأجهزة المحمولة	XHTMLMP	المحتوى المخصص للأجهزة المحمولة
يستخدم هذا المعيار في الملفات المضغوطة	.ZIP	ضغط الملفات
يستخدم هذا المعيار في الخرائط الرقمية ونظم المعلومات الجغرافية	GML 3.1	الخرائط الرقمية ونظم المعلومات الجغرافية

[3-5]- معيار الأمن: تشمل معايير الأمن ما يلزم من مكونات ومواصفات تقنية تضمن تشارك وتبادل

المعلومات بشكل آمن ودون أي اختراق أو استراق أو تعديل تغطي المعايير النواحي التالية:

جدول (17):

معيار الأمن

الوصف	المعيار	البند
يعتمد هذا المعيار في تشفير رسائل البريد الالكتروني	S/MIMEv3.0	أمن البريد الالكتروني
يعتمد هذا المعيار في حالة الحاجة إلى تشفير المعلومات المنقولة عبر الشبكة	TLSv.1.2	امن طبقة النقل
يعتمد هذا المعيار في حالة الحاجة إلى امن المعلومات على مستوى الشبكة مثل الشبكات الافتراضية الخاصة vpn	IPsec	امن طبقة الشبكة
يعتمد هذا المعيار في عمليات تشفير البيانات	3DES	خوارزميات التشفير
يعتمد هذان المعياران في عمليات التوقيع الالكتروني	DSA RSA	خوارزميات الموقع الالكتروني
يجب تطوير ونشر سياسة خصوصية تعتمد على P3Pv1.0 لكل مقدم خدمات الكترونية حكومية	P3Pv1.0	سياسة الخصوصية

رابعاً- أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية BPR على

المؤسسات:

بناء على ما تم الإطلاع عليه من الأدبيات التي تتعلق بكل من إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق الأعمال الإلكترونية فإن الباحثة ترى أن تطبيق الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية يؤثر على المؤسسات كالتالي:

1- تقليل التكاليف:

يستهلك أداء الأعمال الإدارية بالطرق التقليدية كميات كبيرة جداً من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف، وذلك للإطلاع والتوقيع عليه وإحالته إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع في تكاليف أداء الخدمة إلا انه بتطبيق الأعمال الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية فان هذه التكلفة سوف تقل كثيراً، فاستخدام الحاسب الآلي سيوفر الأوراق والأدوات الكتابية، كما انه من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة ستخفض تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة.

2- رفع مستوى الأداء زيادة دقة البيانات:

يحقق استخدام الوسائل الإلكترونية إمكانية نقل، وتبادل المعلومات بدقة مما يقلص الازدواجية في إدخال البيانات، والحصول على المعلومات من المنظمات التجارية والمواطنين نظراً لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة إلكترونياً من الجهة التي قامت بإدخالها أول مرة، فإن صحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيقل ذلك من الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي لها.

3- تعديل الهيكل التنظيمي:

أثبت التطبيق العملي أن الهيكل التنظيمي التقليدي ذو المستويات الإدارية المتعددة، يسبب العديد من المشاكل المرتبطة بالتعقيد وبطء عمل المنظمة عموماً، وبالتالي فإن إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطبيق الأعمال الإلكترونية تعتمد على أسلوب تنظيمي يدعى بالتقاطع الوظيفي الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية على كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي، بما يؤدي إلى السرعة في انسياب العمل وتخفيف حدة الروتين.

4- سرعة الاستجابة وتحسين قنوات التسليم:

تعتمد إعادة هندسة الإجراءات الإدارية على تغيير الطريقة التي يتم بها أداء الخدمة من خلال استخدام أدوات ونظم الأعمال الإلكترونية أو من خلال تجهيز أدوات موجهة ومرتكزة على الزبائن، مما يؤدي إلى الوصول الفوري إلى كل الزبائن في كل الأماكن أي بناء علاقات تفاعلية حميمة مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم وإشباعها في وقتها الحقيقي، وتوقع هذه الاحتياجات واستثمارها.

توفر الأعمال الإلكترونية فرصاً متعددة للتوزيع وغالباً ما يتبع لتحقيق ذلك بناء بوابة إلكترونية -e services portal للدخول إلى الخدمات التي يتم تنظيمها وتجميعها ضمن باقات خدمية تعكس حاجات المواطن، ومؤسسات الأعمال وليس الجهة المقدمة للخدمة.

وبالإضافة إلى البوابة الإلكترونية يمكن الاعتماد على وسائل أخرى مثل: الهاتف العادي والجوال، أكشاك المعلومات العامة، التلفزيون الرقمي، مكاتب معتمدة e-services Agents في حالة المواطنين الذين لا يملكون ثقافة التكنولوجيا.

5- مشاركة العملاء:

أفضل طريقة للوصول إلى تحسين العلاقة مع العميل هي التكامل، والتنسيق، والتواصل، والتفاعل بين الإدارات، وتبادل المعلومات والبيانات المخزنة لديها بصورة تظهر للعميل، وكأنه يتعامل مع إدارة واحدة، أو لا يحتاج إلى الذهاب إلى جهة إدارية أخرى، أو يجد معاملته موزعة على دوائر عديدة! وهذا ما يحققه تطبيق العمل الإلكتروني وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية حيث أن التكوين الشبكي (intranet & extranet) للإدارة الإلكترونية إضافة إلى توظيف وسائل التبادل الإلكتروني للبيانات يساعد على توفير بيئة لتكوين المعرفة ومشاركتها من قبل الزبائن في الداخل (عاملين، ومديرين) والمستفيدين في الخارج (موردين موزعين زبائن)

6- اللامركزية في اتخاذ القرارات:

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية إلى تغيير في الهيكل التنظيمي وتحويله من هرمي إلى أفقي والاعتماد على فرق العمل وتفويض السلطة للعاملين وهذا من شأنه نقل السلطة من موقعها إلى مواقع أخرى، مما يقلل من مشاكل المركزية ويؤدي إلى انخفاض الكلفة والسرعة في اتخاذ القرار ومرونة أكثر في الانجاز.

ويمكن أن يساهم عمل موقع ويب للشركة في تبادل الاهتمامات المشتركة، وتحفيز المشاركة الإيجابية للزبائن والمستفيدين في عمليات تصميم وإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تفعيل أنشطة تسويق علاقات المنظمة مع زبائها وتطوير وسائل لتحفيز الحوار وتشجيع الاتصال وبناء قاعدة عريضة وقوية من العملاء والمستفيدين.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية في هيئة الاستثمار السورية

تم التوصل إلى النموذج الجديد من خلال مرحلتين وهي:

المرحلة الأولى : تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للوصول الى نموذج جديد لتقديم الخدمة الاستثمارية

المرحلة الثانية اختبار النموذج المقترح (المحاكاة) SIMULATION

المبحث الأول:

تطبيق إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للوصول إلى نموذج جديد لتقديم الخدمة الاستثمارية

الخطوة الأولى: التشخيص والتحضير: أجرت الباحثة دراسة استطلاعية لمعرفة رأي المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية حول مستوى جودة الخدمة بهدف معرفة مواطن الخلل والحاجة للتحسين .

الخطوة الثانية: تحليل الوضع الحالي لإجراءات تقديم الخدمة في النافذة الواحدة: والأبعاد المرتبطة بهذه الإجراءات : من خلال جمع المعلومات عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المعنيين بتقديم الخدمة (بموجب استمارة جرد الملحق رقم (2) ، واستخدام برنامج Bizagi process modeler لرسم تدفق السير الإجرائي.

- **الخطوة الثالثة : إعادة التصميم الإجراءات :** اعتمدت الباحثة على مبادئ إعادة الهندسة
- **الخطوة الرابعة: تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج الجديد** من خلال تصميم استبيان تغطي فقراته المتطلبات اللازمة للتطبيق وزع على العاملين في هيئة الاستثمار السورية وتم تحليل إجابات بهدف تحديد الفجوة بين الموارد المطلوبة والمتاحة.
- اقترحت الباحثة إعادة تصميم للأبعاد المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات لتتلاءم مع السير الإجرائي وفق النموذج المقترح

الخطوة الأولى: التشخيص

Diagnosis of the current situation

من أجل تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هيئة الاستثمار السورية ومعرفة مواطن الخلل و الجوانب التي تحتاج إلى التحسين، قامت الباحثة بتصميم استبيان يعتمد على النموذج العالمي SERVPERF يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى فئة المستفيدين من خدمات الهيئة ويتألف من قسمين:

• القسم الأول: ويتكون من الأسئلة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية (الجنسية ، صفة المتعامل ، عدد سنوات الاستثمار في سوريا ، نوع الاستثمار).

• القسم الثاني، يتألف من الأسئلة الخاصة بجودة الخدمة الاستثمارية، والمكونة من 13 سؤال موزع كالتالي :

- الأسئلة من/1-4 / تتعلق برضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة الجوانب المادية الملموسة .

- الأسئلة من/ 5-9 / تتعلق برضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة طريقة تقديم الخدمة.

- الأسئلة من/ 10-13 / تتعلق برضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة جوانب الاستجابة والاهتمام.

وكانت النتائج كالتالي:

أولاً- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

- بالنسبة لصفة المتعامل وجنسيته : جميع أفراد عينة الدراسة يحملون الجنسية السورية ، و صفة % 54 من إجمالي أفراد عينة الدراسة وكيل قانوني عن مستثمر ، والباقي هم من المستثمرون

- بالنسبة لعدد سنوات الاستثمار في سوريا : بلغ عدد سنوات استثمار 42 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقل من خمس سنوات ، و بلغ عدد سنوات استثمار (22%) من أفراد العينة من 5 حتى

أقل من 10 سنوات ، بينما 36 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات استثمارهم أكثر من خمس سنوات .

- بالنسبة لنوع الاستثمار :

إن نوع استثمارات 62 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة عادية في حين أن نوع (38%) منهم استثماراتهم مشتركة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية

النسبة المئوية Percent	التكرار	المتغير الديموغرافي
% 100	100	سوري
% 0	0	عربي
% 0	0	أجنبي
% 54.0	54	وكيل قانوني عن مستثمر
% 46.0	46	مستثمر
% 42.0	42	أقل من 5 سنوات
% 22.0	22	من 5-10 سنوات
% 36.0	36	أكثر من 10 سنوات
% 62.0	62	عادي
% 38.0	38	مشترك
0	0	أجنبي مباشر

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي spss

ثانياً - الصدق و الثبات :

تم اختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستبيان وحساب مستوى معنويته، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستبيان أن البنود جميعها معنوية وفق الملحق رقم (7) وعليه اعتمد على بنود قائمة الاستبيان جميعها دون حذف أي منها .
وللتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة معامل الارتباط ألفا ، ووجد أنه يتمتع بالثبات .

جدول رقم (2)

معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الأداة

جودة الاستجابة والاهتمام	جودة طريقة تقديم الخدمة	جودة الجانب الملموس	
4	5	4	عدد الأسئلة
0.90	0.77	0.82	معامل الثبات

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي spss

ثالثاً- تقييم رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة الخدمة

الاستثمارية:

للتعرف على رضا المتعاملين عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هيئة الاستثمار السورية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3)

رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة الجوانب المادية الملموسة

الترتيب	رأي المتعامل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	راض	1.79	3.54	المبنى جذاب وراقي
1	راض	0.53	4.20	مظهر العاملين مناسب
2	راض	0.87	3.82	التصميم الداخلي للمبنى منظم
	غير راض	1.17	2.80	صالة الاستقبال مهيأة بشكل جيد

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي spss

تراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بين (4.2 و 2.8) مما يعن بأن المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية راضون عن مستوى جودة الجوانب المادية الملموسة، وفق الترتيب الموضح ماعدا الجانب المتعلق بجاهزية صالة الاستقبال حيث بلغ الوسط الحسابي (2.80).

جدول (4)

رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة طريقة تقديم الخدمة

الترتيب	رأي المتعامل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	راض	0.007	4.96	كافة البيانات والنماذج المطلوبة موجودة
2	راض	1.175	3.42	تؤدي الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى
	غير راضي	1.0877	2.80	يوضح العاملون الوقت المحدد لتنفيذ الخدمة
	غير راضي	1.1577	2.92	تقدم الخدمة في الأوقات التي وعد بها سابقا
	غير راضي	1.1795	1.9	لا حاجة لمراجعة دوائر وجهات أخرى غير هيئة الاستثمار

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نرى أن هناك تفاوت في رضا أفراد عينة الدراسة عن مستوى جودة تقديم الخدمة ، حيث تم الموافقة على ما يلي : إن كافة البيانات والنماذج المطلوبة موجودة بوسط حسابي بلغ 4.96، وان الخدمة تؤدي بطريقة صحيحة من المرة الأولى 4.96 كما كان هناك انطباع سلبي وعدم رضا من ناحية أن العاملون لا يقومون بالتحديد الدقيق للوقت اللازم لتنفيذ الخدمة ، حتى إن حددوا زمن تقديم الخدمة فإنهم لا يوفون بوعودهم وبلغت الأوساط الحسابية التي تشير لذلك 2.80 و 2.92 و 1.9 على التوالي.

ولتقييم رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى تفاعل العاملين تم قياس جودة هذا البند وكانت النتائج كالتالي :

جدول (5)

رضا المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية عن مستوى جودة استجابة العاملين واهتمامهم

الترتيب	رأي المتعامل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	راض	1.122	3.62	لا ينشغل العاملون عني بالأحداث الجانبية
3	راض	1.142	3.60	يستجيب العاملون لمتطلباتي بشكل سريع
1	راض	1.329	3.78	يتفهم العاملون احتياجاتي ويسعون لتحقيقها
	غير راض	1.95	2.99	المعلومات الخاصة بالمتعاملين مصنفة بدقة ويمكن العودة لها بسرعة

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss

تبين النتائج الموضحة أعلاه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.7 و 2.9 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية راضون عن مستوى جودة استجابة العاملين لمتطلباتهم ما عدا البند " المعلومات الخاصة بالمتعاملين مصنفة بدقة ويمكن العودة لها بسرعة " حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير لذلك 2.99 بانحراف معياري قدره 1.95

رابعاً- نتائج مرحلة التشخيص

- 1- إن المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية راضين عن مستوى جودة الجوانب المادية الملموسة، وعن مستوى جودة الجوانب المتعلقة باهتمام ولباقة العاملين، إلا أن هناك تفاوت في رضا أفراد عينة الدراسة عن مستوى جودة طريقة تقديم الخدمة .
- 2- إن رضا المستثمرين عن أغلب جوانب جودة الخدمة ما عدا الجانب المتعلق بطريقة تقديم الخدمة يفرض ضرورة دراسة سير إجراءات تقديم الخدمة تحليل مظاهر تعقيدها وأثرها على سير العمل وتحديد فرص التعديل والتطوير اللازمة .

الخطوة الثانية

دراسة تحليلية للواقع الحالي (AS-IS) لإجراءات تقديم الخدمة في النافذة الواحدة

استناداً لما خلص إليه الشق النظري من الأطروحة بأن إعادة هندسة الإجراءات في القطاع العام لا يمكن أن تتم بمعزل عن تأثير أربعة أبعاد أساسية وهي : الموارد البشرية الهيكل التنظيمي ،البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القوانين الناظمة للسير الإجرائي سيتم ما يلي:

أولاً- دراسة الواقع الحالي (AS-IS) للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة: من خلال

- [1]- التعرف على الخدمات الأساسية المقدمة في النافذة الواحدة وطبيعتها .
- [2]- دراسة تحليلية للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة.
- [3]- استخلاص أهم المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخدمة.

ثانياً تحليل الوضع الحالي (AS-IS) للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة إجراءات الخدمات المقدمة في النافذة الواحدة :

- [1]- الواقع الحالي للموارد البشرية في الهيئة.
- [2]- الواقع الحالي للهيكل التنظيمي في الهيئة.
- [3]- الواقع الحالي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة.
- [4]- الواقع الحالي للقوانين الناظمة للعمل في الهيئة.

أولاً- دراسة الواقع الحالي (AS-IS) للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة

[1]- التعرف على الخدمات الأساسية التي تقدمها النافذة الواحدة وطبيعتها .

تقوم هيئة الاستثمار السورية و من خلال النافذة بتلبية طلبات المستثمرين ومنحهم بعض التراخيص والموافقات وإصدار القرارات اللازمة لقيام أو استمرار أو تسوية المشاريع الاستثمارية، وتقدم مجموعة من الخدمات يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6)

الخدمات التي تقدمها النافذة الواحدة في هيئة الاستثمار السورية

القسم المسؤول	اسم الخدمة
النافذة الواحدة	تشميل مشروع زراعي
	تشميل مشروع صناعي
	تشميل مشروع نقل
	تشميل مشاريع أخرى
	دمج مشروعين أو أكثر
	تجزئة مشروع
	التوسع بالمشروع تعديل المعطيات بالزيادة
	تعديل معطيات المشروع الغاية – الطاقة الإنتاجية....
	تمديد فترة التأسيس
	إعطاء فترة إعفاء إضافية
	منح المستثمر فترة لمدة 3 أشهر أو أكثر لحين تسوية مستورداته
	إعادة تصدير كل المستوردات
	التوسط للمستثمرين لدى الجهات العامة
القانونية	تعديل موطن المشروع
	تعديل اسم الجهة المستفيدة
	تعديل الشكل القانوني للشركة صاحبة المشروع
	السماح بوضع بعض مستوردات المشروع في الاستهلاك المحلي
	إصدار شهادة بسجل المال الخارجي بالنسبة لشركات الأموال المساهمة

الكبيرة والتي تتطلب تمويلاً من الخارج	
الموافقة على إعادة تصدير بعض مستوردات المشروع أو كلها	
الموافقة على إدخال آلات ومعدات لزوم المشروع	
الموافقة على تمديد مدة تنفيذ المشروع	
الموافقة على البدء باستيراد حاجيات المشروع	
إعداد مذكرات بقضايا المستثمرين ورفعها للإدارة ومجلس الإدارة إن لزم	
إلغاء المشروع الاستثماري	
إصدار تفويض من صاحب المشروع إلى من يفوضه / ليس توكيل	
إعداد مراسلات قضائية خاصة بالمستثمرين لتقديمها إلى المحاكم السورية إن لزم	
إعداد كتب وساطة لخدمة المستثمرين في الجهات الحكومية	
تلقي شكاوى المستثمرين ودراستها ومعالجتها واستصدار مذكرة إلى مجلس الإدارة	المتابعة
إصدار كتب تسريع لدى الجهات العامة لتسهيل منح التراخيص والموافقات كافة الجهات العامة حسب ضروريات وطبيعة المشروع عند وجود عقبات إجرائية	
معالجة مدة التسوية الممنوحة للمشاريع الموضوعه بالاستهلاك المحلي النهائي	قطاع النقل
دراسة أو متابعة دراسة الطلب المقدم بالتعاون مع اللجان المختصة ووزارة الصحة	قطاع الصحة
الترخيص للمشاريع الصناعية المشملة بأحكام قوانين الاستثمار استناداً إلى قرارات التشميل الصادرة عن الهيئة فقط للمشاريع في دمشق وريف دمشق	قطاع الصناعة
تعديل قرارات الترخيص للمشاريع الصناعية الاستثمارية استناداً إلى قرارات التعديل الصادرة عن الهيئة) فقط للمشاريع في دمشق وريف دمشق	
إلغاء التراخيص الصناعية للمشاريع الصناعية الاستثمارية استناداً إلى قرارات إلغاء التشميل الصادرة عن الهيئة) فقط للمشاريع في دمشق وريف دمشق	
التمديد لقرارات الترخيص الصناعية للمشاريع الصناعية الاستثمارية استناداً إلى قرارات التمديد الصادرة عن الهيئة) فقط للمشاريع في دمشق وريف دمشق	
تعديل تكاليف استثمارية	
دمج منشآت صناعية	
إضافة غرض صناعي	

نقل ملكية لقرار الترخيص الصناعي أو السجل الصناعي	
نقل مكان الترخيص الصناعي أو السجل الصناعي	
التوسع بالترخيص الصناعي	
الموافقة على الاستمارة البيئية للمشروع من المستثمر	قطاع البيئة
الكشف البيئي على موقع المشروع المقترح بالتعاون مع الخبير المقترح	
منح إجازة استيراد للمشاريع الصناعية	قطاع الاقتصاد
منح إجازة استيراد لمشاريع النقل	
منح إجازة استيراد للمشاريع الزراعية	
منح إجازة استيراد لمشاريع الري	
منح إجازة استيراد لمشاريع الثروة الطبيعية	
تعديل إجازة استيراد للمشاريع الصناعية	
تعديل إجازة استيراد لمشاريع نقل	
تمديد إجازة استيراد للمشاريع الصناعية	
تمديد إجازة استيراد لمشاريع نقل	
إلغاء إجازة استيراد للمشاريع الصناعية	
إلغاء إجازة استيراد نقل	
منح كتاب تنزيل مخصصات	
منح سجل تجاري	
تعديل سجل تجاري	
إلغاء سجل تجاري	
تصديق شهادات سجل تجاري سابقة لمشاريع مشمولة بقوانين الاستثمار أو غير مشمولة	
التنازل عن سجل تجاري	
تأسيس الشركات المحدودة المسؤولة	
تأسيس شركات الشخص الواحد المحدودة المسؤولة	
تأسيس شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة	
منح الإقامة السنوية لمدير المشروع	قطاع الهجرة
منح الإقامة السنوية للخبراء العرب والأجانب بالإضافة إلى العاملين	

والفنيين	والجوازات
منح تاشيرات الخروج والعودة	
منح سمات دخول للخبراء والفنيين لتكريب الآلات لمدة من أسبوع إلى 15 يوم	
منح إعفاء جمركي	المكتب الجمركي
إلغاء المشروع من الناحية الجمركية	
الموافقة على إدخال مؤقت لأغراض لزوم المشروع	
تمديد فترة الإعفاء الجمركي لسنة أخرى	
تغيير مقصد (المنفذ الجمركي)	
منح ثلاثة أشهر لتسوية المشاريع الملغاة	
طي إلغاء المشروع بقاير من الهيئة	
منح موافقة مبدئية لحفر بئر	قطاع الري
منح موافقة مبدئية للمباشرة من بحيرات السدود	
منح موافقة مبدئية للمباشرة من أفتية الري	
دراسة طلب تشميل المشاريع الزراعية	قطاع الزراعة
منح الموافقة على تشميل المشاريع الزراعية غير النمطية (الجديدة)	
ترخيص مبدئي للمشاريع الزراعية	
الترخيص النهائي للمشاريع الزراعية	
استيفاء الرسوم والبدلات والطابع نقداً أو بالتحويل	مكتب المصرف التجاري
الإيداع والسحب توطين الرواتب	
منح القروض فتح الحسابات خدمات مصارف تصريف العملات	
استيفاء الرسوم والبدلات والطابع نقداً أو بالتحويل	

[2]- دراسة تحليلية للسير الإجرائي للخدمات المقدمة في النافذة الواحدة.

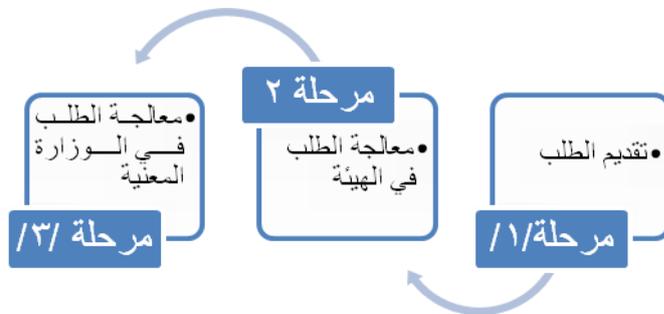
تم اختيار عشر خدمات تقدمها النافذة الواحدة وفقاً لما هو مبين في الملحق رقم 4 / وهي:

- 1- إصدار قرار تعديل موطن المشروع
- 2- تعديل اسم الجهة المستفيدة
- 3- قرار تعديل الشكل القانوني
- 4- إعادة تصدير مستوردات مشروع صناعي
- 5- إعادة تصدير مستوردات مشروع نقل
- 6- وضع مستوردات مشروع نقل بالاستهلاك المحلي
- 7- السماح بوضع مستوردات مشروع صناعي بالاستهلاك المحلي
- 8- دمج مشروعين أو أكثر
- 9- إدخال مؤقت جمركياً لآليات ومعدات لزوم المشروع
- 10- تشميل مشروع زراعي

وتبين من خلال دراسة سير إجراءاتها أن الخدمات المذكورة (غير النمطية) لا تنجز بكاملها في الهيئة، حيث يضطر ممثلي الوزارات في الهيئة إلى مخاطبة الوزارات المعنية لاتخاذ القرارات اللازمة، هو ما يعني أن طلب الخدمة يمر بثلاثة مراحل كما يبينها الشكل التالي :

الشكل رقم (1)

مراحل الحصول على الخدمة في هيئة الاستثمار السورية



وعليه سيتم تحليل إجراءات كل مرحلة من مراحل معالجة طلب الخدمة كمايلي:

[2/1]- الإجراءات ذات العلاقة بالمستثمر:

أ- تقديم طلب للحصول على الخدمة:

لوحظ أن بعض الطلبات لها نماذج معيارية معتمدة والبعض الآخر يقدم بشكل طلب مكتوب بخط اليد، ويتميز الطلب المهيكّل ضمن نموذج بنقطة قوة حيث أنه يساعد مقدم الطلب على فهم المطلوب من معلومات وإدخالها في الحقل المناسب، وكذلك يوفر على الموظف زمن التحقق والتدقيق، ومع ذلك توجد نقطة ضعف وهي أن الحقول المجهزة لمعلومات الطلب قد لا تتسع لما يمكن أن يكتبه مقدم الطلب ويضطر لاستخدام الهوامش أو أن الطلب يفنر إلى إرشادات حول طريقة الملء، كما أن خط اليد قد لا يكون مقروءاً بشكل جيد كما أن المحتوى سيختلف من طلب لآخر بالإضافة إلى أن صلب الموضوع قد يظهر في أي مكان من صفحة الطلب، إن هذا الأمر يتطلب من الموظف جهداً في القراءة والتدقيق وفهم المطلوب.

ب- تقديم الثبوتيات اللازمة للحصول على الخدمة:

لوحظ أن بعض الخدمات لا تُلزم المستثمر بتقديم الكثير من الثبوتيات وإنما فقط ما يثبت شخصه وارتباطه بالمشروع الاستثماري، بينما البعض الآخر من الخدمات يستلزم العديد من الثبوتيات ذات العلاقة بالمشروع بالإضافة إلى الثبوتيات الشخصية والتي قد تكون أساساً موجودة في ملف المشروع الاستثماري في الهيئة أو في ملفاته في قطاعات الوزارات الممثلة في النافذة الواحدة.

إن شرط تقديم الثبوتيات الشخصية وما يثبت العلاقة بالمشروع هو نقطة قوة وضرورة من أجل حماية مصالح المستثمرين وضمان عدم التلاعب والمتابعة القانونية، لكنها تمثل نقطة ضعف جلية من حيث التأخير الزمني الذي سيتكبده المستثمر والمعاملات التي سينجزها للحصول على موافقة ما، بالإضافة إلى أنها ستشكل عبئاً على الموظف في التدقيق والتحقق وتزيد في عبء الملف الورقي وأعمال الأرشيف حيث سيحدث تكرار في تواجد مثل هذه الثبوتيات عندما تكون موجودة أساساً في ملف المستثمر أو ملف المشروع الاستثماري

ت- دفع الرسوم وتحرير الأوامر والإشعار:

تمر هذه العملية عبر وحدتين إداريتين حيث تتطلب تحرير أمر دفع بقيمة الرسم المطلوب لدى تسجيل الطلب ومن ثم ذهاب (المستثمر) إلى منفذ الدفع وتسديده للرسم المطلوب ومن ثم تحرير إشعار بتسديد المبلغ.

إن هذه العملية تنضوي على نقطة ضعف قد تبدو بسيطة من حيث استغراقها لزمّن وجهد متواضعين في تجهيز الورقيات من أوامر دفع وتحرير إشعارات، ونقطة قوة من حيث وجود الإثبات الورقي لعملية الدفع؛ ولكن أثرها سيبدو في الحاجة إلى تحميل المواطن عبء نقل المال النقدي بكميات معتبرة الأمر الذي يضيف إلى أعباء الموظف في التحقق من كمية المبلغ وصلاحيّة الأوراق النقدية. كما أن هذه العملية

تتطلب مطبوعات ورقية من دفاتر إيصالات وأوامر دفع وتتطلب جهداً لاحقاً في التدقيق المحاسبي للنسخ الكربونية من هذه الإيصالات.

2/2]- الإجراءات التي تتم في الهيئة:

أ- المعالجة الأولية داخل الهيئة لوحظ أن هذه العملية تنقسم إلى عمليتين

تجهيز ملف الطلب وتبادل المعلومات بين أقسام الهيئة :حيث يتم سحب صورة الكترونية للطلب باستخدام سكاثر ومن ثم يربط مع الإضبارة الإلكترونية للمستثمر و/أو المشروع وتوجه إلى المدير العام ثم عبر أقسام الهيئة المنفذة للعملية

بذات الوقت يتواجد المسار الورقي حيث يوجه الطلب الورقي مع الإضبارة الورقية (التي يجري سحبها من الأرشيف) إن لزم ذلك إلى الأقسام المنفذة بانتظار استلام الطلب الإلكتروني من المدير العام للبدء بالتنفيذ.

إن هذه العملية تتضمن نقطة ضعف ذات أثرين: أثر على سلامة وأمن معلومات الملف الورقي لدى تبادله بين أقسام الهيئة ، وأثر زمني يتجلى في التأخير الناتج عن سحب الملف الورقي من الأرشيف إضافة إلى تأخير زمني إضافي ناتج عن انتظار رأي المدير العام وتوجيهه بتنفيذ الطلب (حتى لو كان إلكترونياً)

ب- إعداد القرار وتناقله بين أقسام الهيئة للتصديق:

تتسم عملية إعداد القرار بالطابع البروتوكولي لإعداد القرارات وتناقلها فيما بين أقسام ومديريات الجهة المسؤولة وفق العرف الإداري حيث تتطلب إعداد مسودة القرار من موظف محدد وتدقيقه من رئيسه المباشر ثم توقيع صاحب القرار في الجهة ثم تأشير الرئيس المباشر والموظف ثم التسجيل في الديوان العام ثم عملية الإنهاء والختم والتسليم للمواطن.

إن هذه الأمر يستغرق وقتاً طويلاً، وخصوصاً عندما تتعلق بإعداد قرار ضروري وحاسم بالنسبة لمشاريع أحد المستثمرين – والتي قد لا تتحمل بالضرورة طول الانتظار وهذه نقطة ضعف واضحة، رغم أن عملية إعداد القرار بهذا الشكل تتخذ صفة القوة الإدارية كون رأس الهرم الإداري في الجهة المرسله موقع عليها.

ت- إنهاء العملية بنسخ القرار وتسليمه للمواطن:

وهي عملية روتينية تتعلق بعمل الديوان حيث يستلم القرار موقعاً من الشخص المسؤول ويسجله في سجل القرارات الصادرة ومن ثم يختمه وينسخه على عدد من النسخ (حالياً 5) لإعطائها إلى المستثمر وستكون هي المخرج النهائي لإجراء الخدمة التي طلبها في بداية الإجراء.

إن هذه العملية بسيطة وقد لا تبدو على أنه بحاجة إلى إعادة هندسة جذرية كونها تشتمل على خطوة أو خطوتين لإنهاء الإجراء المتعلق بتنفيذ الخدمة، ولكن توجد نقطة ضعف (وإن كانت ضحلة التأثير وقد لا تحدث أحياناً) وهي أن الديوان العام قد ينتظر لنهاية اليوم للحصول على رزمة من مخرجات الإجراءات

المختلفة من كتب وقرارات وغيرها لتسجيلها دفعة واحدة على مبدأ Batch Processing مما يضيع وقت يوم العمل على طالب الخدمة في انتظار المخرج وذلك في حال كانت الخدمة تنجز في يوم واحد.

[2/3]- الإجراءات التي تتم مع الوزارات والجهات ذات الصلة (الإجراء البيئي):

أ- إعداد المراسلة مع الجهات والوزارات ذات الصلة:

تتسم هذه العملية بالطابع البروتوكولي للمراسلات بين الجهات الرسمية وفق العرف الإداري حيث تتطلب إعداد الكتاب من الموظف وتدقيقه من رئيسه المباشر ثم توقيع صاحب القرار في الجهة ثم تأشير الرئيس المباشر والموظف ثم التسجيل في الديوان العام ثم الإرسال بريدياً أو مع مراسل.

إن هذه الأمر يستغرق وقتاً طويلاً، وخصوصاً عندما تتعلق المراسلة باستفسار أو إبداء رأي الجهة المرسل إليها بخصوص إحدى معاملات المستثمرين في الهيئة - والتي قد لا تتحمل بالضرورة طول الانتظار - وهذه نقطة ضعف واضحة

ب-الأخذ والرد للتوضيح:

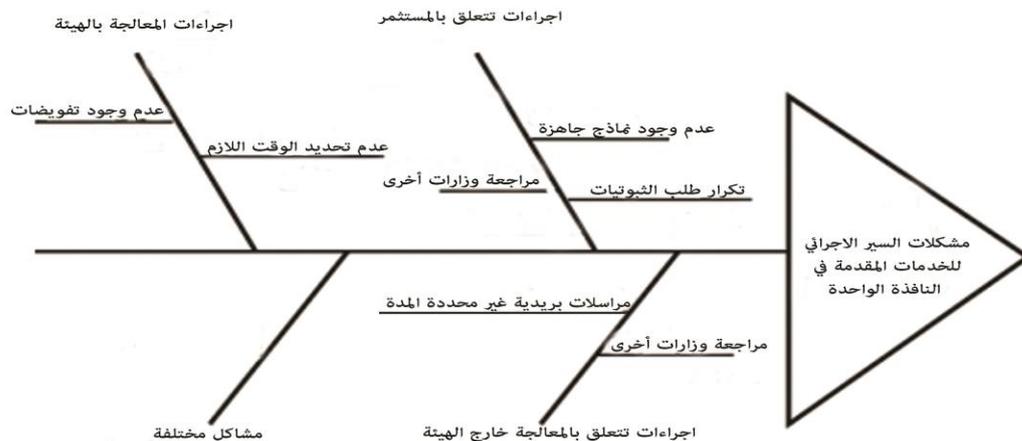
لاحقاً لعملية المراسلة المذكورة وتعقيدها البروتوكولية لوحظ حدوث حالات من الأخذ والرد بالمراسلات من أجل استيضاح بعض النقاط المتعلقة بالمراسلة، إن هذا الأمر يشكل نقطة ضعف واضحة يتجلى أثرها بحصول تأخير زمني معتبر في زمن إنجاز الرد على المراسلة وزمن الخدمة ككل.

ت-المعالجة وانتظار النتائج

بعد استيضاح المطلوب تتم معالجة الطلب في الهيئة مروراً عبر عدة سويات إدارية، لوحظ أن هذا الأسلوب في معالجة الطلبات والمراسلات الواردة من هيئة الاستثمار إلى أية وزارة أو جهة حكومية ما، يستغرق وقتاً طويلاً حيث لكل جهة أسلوبها في العمل الحكومي وفقاً لأنظمتها الداخلية والقوانين الحاكمة.

الشكل رقم (2)

مخطط ايشيكاوا للمشكلات المتعلقة بالسير الإجرائي للخدمات في النافذة الواحدة



ثانياً- تحليل الوضع الحالي (AS-IS) للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة إجراءات الخدمات

المقدمة في النافذة الواحدة

[1]- الموارد البشرية:

تم توسيع الملاك العددي لوظائف هيئة الاستثمار السورية بموجب المرسوم رقم /106/ تاريخ 2011/3/6 ليصبح العدد الإجمالي /150/ شاغراً في الهيئة من مختلف الاختصاصات والشهادات عدا ممثلي الوزارات والجهات العامة .

يشغل هذه الشواغر حالياً /126/ عاملاً في الهيئة منهم 52 % ذكور و48% إناث، يتوزعون وفقاً لخمسة فئات حسب تصنيف القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 وفق التالي :

- الفئة الأولى : وهم حملة الشهادة الجامعية الصادرة عن إحدى جامعات الجمهورية العربية السورية أو ما يعادلها : اجازة ، دبلوم تأهيل تربوي، دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه .
وقد بلغ عدد العاملين في الهيئة من الفئة الأولى / 71 / عاملاً أي بنسبة 56% من إجمالي عدد العاملين توزعت اختصاصاتهم الجامعية كالتالي: الاقتصاد، الحقوق، العلوم الهندسية (البيئة، معلوماتية ميكانيكية- كومبيوتر- زراعية- معمارية- مدنية- كهربائية) العلوم السياسية، علم اجتماع، أدب إنكليزي، أدب فرنسي، أدب عربي، إعلام، ترجمة، تأهيل تربوي.

- الفئة الثانية: وهم حملة شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها بمختلف فروعها أو أية شهادة مدرسة أو معهد أو ما يعادلها مدة الدراسة للحصول عليها من سنة إلى ثلاث سنوات بعد شهادة الدراسة الثانوية. بلغ عدد العاملين من هذه الفئة في الهيئة /35/ عاملاً أي بنسبة 27% من إجمالي عدد العاملين توزعت مؤهلاتهم العلمية على الاختصاصات التالية : ثانوية عامة، معهد كومبيوتر ، معهد متوسط تجاري، معهد متوسط هندسي، معهد المحاسبة والتمويل، معهد متوسط صناعي، ثانوية تجارية، معهد متوسط سكرتاريا، ثانوية صناعية ، معهد متوسط مصرفي.

- الفئة الرابعة : بلغ عدد العمال الذين يشغلون هذه الفئة / 10 / عمال بنسبة 7,9% من إجمالي عدد العاملين من حملة الشهادة الإعدادية، و بلغ عدد العاملين من الفئة الخامسة /10/ عاملاً أي بنسبة 7,9% من إجمالي عدد العاملين .

في حين بلغ عدد ممثلي الوزارات والجهات العامة /77/ عاملاً ممثلاً عن الوزارات المختلفة في مديرية النافذة الواحدة في الهيئة (الإدارة العامة والفروع)

جدول رقم (7)

توزيع الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية حسب الفئة الوظيفية والمستوى التعليمي

النسبة المئوية	إجمالي العدد	الشهادة		الفئة
0.5634	71	21	اقتصاد	الأولى
		18	الحقوق	
		18	العلوم الهندسية	
		1	علم اجتماع	
		8	اللغات (إنكليزي فرنسي عربي)	
		2	تاهيل تربوي	
		2	العلوم السياسية	
1	اعلام			
0.277	35	16	المعاهد المتوسطة	الثانية
		19	ثانوية عامة	
	0	لا يوجد		الثالثة
0.0799	10	إعدادية		الرابعة
0.0799	10	التعليم الأساسي		الخامسة
	126	الإجمالي		

جدول رقم (8)

توزيع العاملين هيئة الاستثمار السورية حسب العمر والفئة الوظيفية

النسبة	المجموع	الخامسة	الرابعة	الثانية	الأولى	الفئة
0.39	50	3	5	8	34	من 35-25
0.39	50	6	3	19	22	من 45-36
0.17	22	2	1	6	13	من 55-46
0.031	4	0	0	2	2	من 56 إلى أكثر 65
1	126	10	10	35	71	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (8)

- بلغ عدد العاملون من الفئة العمرية بين 25 و45 سنة /100/ عامل من أصل /126/ أي ما يمثل 79% من إجمالي عدد العاملين ، في حين بلغ عدد العاملين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 46 حتى 55 /22/ عامل أي ما نسبته 17% من إجمالي العدد الكلي ،أما الفئة الأقل عدداً فهي فئة العاملين التي تقع أعمارهم ضمن المجال العمري من 50 حتى سن التقاعد، حيث بلغ عددهم أربعة عاملين فقط أي بنسبة 3% من العدد الكلي .

وبالتالي يمكن القول هيئة الاستثمار السورية هيئة فنية عمرياً .

من ناحية التدريب والتأهيل: تعمل الهيئة على تلبية كافة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية وفق أربعة محاور رئيسة يبينها الجدول التالي:

الجدول (9)

عدد الدورات التي قامت بها هيئة الاستثمار خلال 2012-2013

البرنامج التدريبي	عام 2012	عام 2013
دورات المعلوماتية والفنية	11 دورة	16 دورة
دورات اللغة الأجنبية	7 دورة	18 دورة
دورات المهارات الإدارية	12 دورة	35 دورة
دورات التدريب المستمر الداخلية	5 دورات	9 دورات

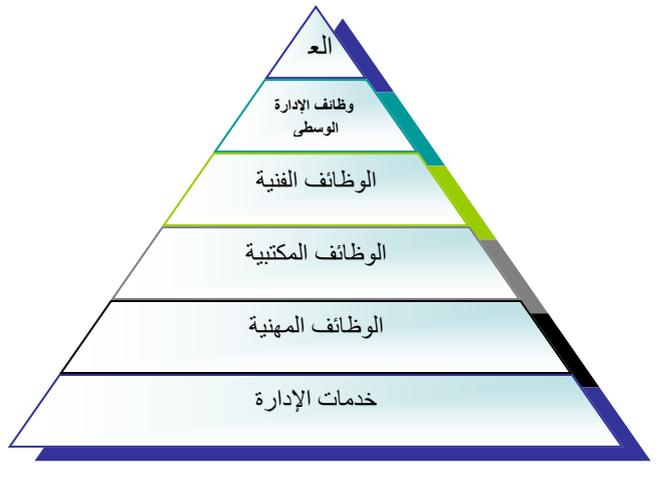
يبين الجدول رقم/ 9 / اهتمام هيئة الاستثمار السورية بالتطوير المستمر للكادر البشري، وهو ما انعكس على ازدياد عدد الدورات خلال العامين 2012-2013، حيث عملت على إلحاق العاملين لديها بعدد من الدورات التدريبية داخلياً وخارجياً بمختلف الاختصاصات الإدارية والفنية إضافة لدورات اللغة الأجنبية والدورات التقنية والحاسوبية.

[2]- الوضع الحالي للهيكل التنظيمي:

- يتكون الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار السورية من مجموعة من الوظائف التالية:
- وظائف الإدارة العليا: ويشغلها المدير العام ونائبه ومديرو المديريات ومديرو الفروع.
 - وظائف الإدارة الوسطى: ويشغلها معاونو المدراء ورؤساء الدوائر في المديريات والفروع والشعب ويتطلب شغل هذه الوظائف تأهيلاً علمياً مناسباً من حيث المستوى ونوع الاختصاص.
 - الوظائف الفنية: وتشمل العاملين من ذوي الاختصاص والخبرة ممن تتوفر فيهم شروط محددة في بطاقات الوصف.
 - الوظائف المكتبية: وتشمل العاملين الذين يقومون بالأعمال المكتبية وبعض الأعمال الأخرى.
 - الوظائف المهنية: وتشمل العاملين الذين يقومون بالأعمال المهنية.
 - وظائف خدمات الإدارة: وهم القائمون على خدمة المكاتب والموجودات وتنظيفها ونقل وتوزيع المراسلات داخل الهيئة وخارجها وبأعمال الخدمة والاستعلامات والهاتف والسياسة والحراسة والحديقة وغير ذلك من أعمال متشابهة.

الشكل رقم (3)

مكونات الهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى ما سبق

- يتولى إدارة الهيئة كل من مجلس الإدارة والمدير العام ويتألف مجلس الإدارة من:
- رئيس مجلس الإدارة
 - مدير عام هيئة الاستثمار السورية
 - نائب مدير عام هيئة الاستثمار السورية
 - ثلاثة مدراء من الهيئة
 - ثلاثة ممثلين عن غرف الصناعة والتجارة والزراعة
 - رئيساً
 - نائباً للرئيس
 - عضواً ومقرراً
 - أعضاء
 - أعضاء

الهيكل التنظيمي للهيئة : وتتألف الهيئة من المديريات التالية:

- مديرية التخطيط والتعاون الدولي.
- مديرية الدراسات والخارطة الاستثمارية.
- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية الخدمات الاستثمارية (النافذة الواحدة).
- مديرية الترويج والإعلام .
- مديرية الشؤون التقنية.
- مديرية المتابعة.
- مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية.
- دائرة الرقابة الداخلية.
- دائرة أمانة السر.
- الشؤون المالية (محاسبة الإدارة).
- مدراء الفروع.

يتبين للباحثة مما سبق:

يقسم الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار حسب الوظائف ويتميز ببساطته ووضوحه وسهولة فهمه ، فهو لا يختلف في شكله الهرمي عن أغلب أشكال الهياكل التنظيمية في مؤسسات القطاع العام ، حيث ترتبط خطوط الاتصال والسلطة معا بشكل واضح يدل على سلطة المستوى الأعلى في إصدار الأوامر والتعليمات للمستوى الذي يليه.

[3]- دراسة الواقع الحالي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

[3-1]- **المكونات المادية:** وهي عبارة عن المعدات المادية المستخدمة في أنشطة الإدخال والمعالجة (حاسوب وأجهزة ملحقة) ، حيث يتواجد في الهيئة 150 حاسب تقريبا بمعدل حاسب لكل موظف مع كامل ملحقاتهم بالإضافة إلى أربع servers ويتم تنظيم وضبط عمل كافة الأجهزة الإلكترونية والحاسوبية في الهيئة من خلال برنامج خاص لإدارة التجهيزات و تنظيم الصيانة .

[3-2]- **البرمجيات:** يتم استخدام البرامج التالية : برنامج المستودعات، برنامج المرآب، البرنامج الإحصائي، برنامج الرواتب و الأجور، برنامج الفرص الاستثمارية، البرنامج الإحصائي لفرز المشاريع الاستثمارية و مطابقتها مع البيانات القادمة من الوزارات و المحافظات، وتعمل الهيئة حالياً على تحديث وتطوير برنامج البريد العام بما يتوافق مع توسيع الشبكة والربط الإلكتروني مع محاولة ربط البرامج التي تستخدم نفس البيانات منعا لتكرارها (الذاتية و المالية، الإحصائي و الفرص)

[3-3]- **شبكات الاتصال وإرتباطها :** يتم استخدام نظام البريد العام الإلكتروني الموجود في الإدارة المركزية للهيئة وللفرع والوزارات التي سيتم الربط معها، وذلك لتسريع تبادل المراسلات والوثائق والبيانات وإتاحة كافة البيانات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية المؤرشفة إلكترونياً لكافة العاملين المعنيين. وللهيئة ثلاث مواقع الكترونية وهي: موقع الهيئة ، موقع الخارطة الاستثمارية ، موقع الفرص الاستثمارية، ومؤخرا تم إنشاء صفحة للهيئة على الفيسبوك.

[3-4]- **نمط البيانات و كيفية حفظها:** يتم استخراج وحفظ البيانات على شكل وثائق الكترونية تستخرج من البرامج المعمول بها وقد تم أرشفة كافة وثائق المشاريع الاستثمارية إلكترونياً.

[3-5]- **المهارات البشرية:** يعمل في مديرية الشؤون التقنية ثمانية مهندسين تقنيين، ومساعد مهندس واحد وأربع فنيين.

الخطوة الثالثة:**تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة هندسة الإجراءات و تصميم نموذج جديد لتقديم****الخدمة THE MODEL To-Be**

هدفت الباحثة إلى تصميم نموذج يركز على إجراء تحوّل نوعي في الطريقة التي تعمل وفقها هيئة الاستثمار ويعتمد بشكل أساسي على الربط الشبكي الإلكتروني بين الهيئة و جميع الجهات ذات الصلة (شبكة الشركاء) ، واعتماد نظام إلكتروني متكامل يؤمن التواصل المباشر بين موظفي النافذة الواحدة والمكاتب الخلفية في الهيئة من جهة وبين النافذة الواحدة والجهات المعنية من جهة أخرى. وفي سبيل ذلك تم الاعتماد على بعضاً من أفضل الممارسات المتبعة لإعادة هندسة الإجراءات - المذكورة في الجزء النظري من هذه الأطروحة* - كالتالي :

أولاً- تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بالمستثمر

ثانياً- تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بمعالجة الطلب (داخل الهيئة وخارجها)

أولاً- تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بالمستثمر ويتم

ذلك وفقاً للطريقتين التاليتين :

[1]- تصميم نافذة الكترونية على موقع الهيئة تتيح للمستثمر ما يلي :

- التعرف على كافة الخدمات التي تقدمها الهيئة وكيفية الحصول عليها .
- إمكانية تسجيل وطلب الخدمة ومتابعتها ، من خلال نموذج مهيكلي يتضمن حقولاً لإدخال المعلومات اللازمة
- إمكانية سداد الرسوم المطلوبة إلكترونياً ومعرفة الزمن اللازم للحصول على الخدمة.

[2]- تطبيق المكتب الأمامي الإلكتروني/ Front Office / :

في حال زيارة المستثمر للهيئة تنجز الإجراءات المتعلقة بالمستثمر في الهيئة ومن خلال المكتب الإلكتروني الأمامي، والذي يمثل مركز المعلومات ووجه الهيئة وحلقة الوصل بينها وبين المستثمر والذي يجب أن يتكون من الأقسام التالية :

[2/1]- قسم الاستقبال والدفع :

- يضم عدد من الموظفين المتخصصين (كل موظف متخصص في قطاع معين مثلاً زراعة، صناعة، نقل... الخ) مهمة كل موظف ما يلي :
- تلقي الطلبات سواء كانت مباشرة أو عبر موقع الهيئة الإلكتروني وتدقيقها وتحويلها إلكترونياً عبر نظام البريد الإلكتروني الداخلي للمكتب الخلفي للمعالجة.
- إعلام المستثمر عن الوقت المتوقع للإنجاز وتسليمه النتيجة النهائية عبر الهاتف/الفاكس/أو الايميل
- فتح وتسوية حسابات المستثمر.

[2/2]- قسم المتابعة و الشكاوى : مهمته التعامل مع مشاكل وشكاوى المستثمرين.

ثانياً- تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة الهندسة على الإجراءات المتعلقة بمعالجة

الطلب (داخل الهيئة وخارجها) :

تقترح الباحثة ان تتم معالجة الطلب في المكتب الخلفي الإلكتروني E-Back Office والذي يتولى القيام بتسوية كافة المعاملات المتعلقة بالمستثمرين الكترونياً ، من خلال مدير(يسمى مدير العمليات) بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة العالية، كما يجب أن يكون مزوداً بعدد من نظم الاتصال ووسائل التقنية الحديثة لمعالجة الطلب إلكترونياً ويفترض أن يتألف من ثلاثة أقسام وهي:

- [1]- قسم الديوان الإلكتروني :
مسؤول عن الأرشفة الإلكترونية وإدارة الوثائق إلكترونياً
- [2]- قسم العمليات الداخلية : يتولى هذا القسم مسؤولية إصدار القرارات التي تقع ضمن مجال عمل الهيئة ويتألف من عدد من موظفي الهيئة المختصين القائمين على إنجاز العمل.
- [3]- قسم العمليات الخارجية (شبكة الشركاء الخارجيين)، ويتألف من :
- عدد من الخبراء (رئيس قطاع عن كل وزارة) موجودين في وزاراتهم ومرتبطين إلكترونياً مع الهيئة ومسؤولين عن إنجاز الخطوات البيئية واتخاذ القرارات وتأمين الموافقات اللازمة من الوزارات التي يمثلوها ضمن فترة زمنية محددة و متفق عليها .

جدول رقم (10)

مقارنة بين سير الإجراءات النموذج الحالي وسير إجراءات النموذج المقترح

الوضع الحالي قبل إعادة الهندسة	الوضع المقترح بعد إعادة الهندسة	
حضور المستثمر إلى الهيئة تقديم طلب الحصول على الخدمة انتظار غير محدد لحين المعالجة واستلام الرد التعامل مع أكثر من موظف	يمكن تقديم الطلب إلكترونياً عبر الموقع ومن خلال نماذج جاهزة الإعلام عن زمن الخدمة التعامل مع موظف واحد	الإجراءات مع المستثمر
يتم تنفيذ الإجراءات إلكترونياً وورقياً	أتمتة الإجراءات الداخلية وإلغاء الورقي بشكل كامل	ضمن الإجراءات الهيئة
يتم طلب الموافقات من الوزارات بموجب مراسلات بريدية عادية والردود غير محددة الزمن	طلب الموافقات من الوزارات يتم بموجب الربط الشبكي بين الهيئة والوزارة المعنية يتحدد الزمن وفقاً لاتفاق بين الهيئة والجهة المعنية	الإجراءات مع الوزارات

الخطوة الرابعة /4/

تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح

- بهدف تحديد متطلبات تنفيذ النموذج المقترح تم صياغة استبيان مؤلف من قسمين:
- القسم الأول: يتكون من مجموعة من المتغيرات الديمغرافية التي تصف العينة وهي: المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة.
 - القسم الثاني: يتكون من الأسئلة التي تحدد المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الغاية من إجراء الدراسة وفقاً للمحاور التالية:
 - المحور الأول يتألف من عشرة أسئلة تتعلق بكفاءة الموارد البشرية في الهيئة .
 - المحور الثاني: يتألف من ستة عشر سؤال يتعلق بقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة
 - المحور الثالث: يتألف من عشرة أسئلة يتعلق بالأسئلة الخاصة بسمات وخصائص الهيكل التنظيمي
 - المحور الرابع ويتألف من خمسة أسئلة حول القوانين الناظمة للعمل
- وقد وزع على عينة من العاملين في هيئة الاستثمار السورية وكانت النتائج كالتالي
- أولاً- الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

جدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافي

المتغير الديموغرافي	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	6.5
	من 5 حتى أقل من 10 سنوات	48.4
	من 10 حتى أقل من 20	35.5
	أكثر من 20 سنة	9.7
المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	25.8
	جامعي	51.6
	دراسات عليا	22.6
المسمى الوظيفي	مدير أو معاونه	19.4
	رئيس دائرة	35.5
	رئيس شعبة	16.1
	غير ذلك	29.0

يوضح الجدول السابق الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث كالاتي
أ- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة :

بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 0 و أقل من خمسة سنوات (4) أي ما يمثل 6,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية من 5 حتى أقل من 10 سنوات /30/ أي ما يمثل (48.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتراوحت الخبرة الوظيفية ل 35.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من 10 حتى أقل من 20 سنة حيث بلغ عددهم (22) عاملاً ، كما تبين أن 9.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتجاوز مدة عملهم 20 سنة.

ب- بالنسبة للمؤهل العلمي:

إن الفئة الأكثر عدداً من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية وقد بلغ عددهم (32) فرداً أي ما يمثل 51.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد حاملي شهادة دراسات عليا (14) عاملاً بنسبة 22.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، مقابل (16) عاملاً مؤهلهم العلمي الثانوية العامة فأقل يمثلون ما نسبته 25.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

ت- بالنسبة للمستوى الوظيفي :

إن 19.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون بصفة مدير او معاونه ، في حين أن (22) منهم يمثلون ما نسبته 35.5%. من إجمالي أفراد العينة يعملون رئيس دائرة و (10) منهم يمثلون ما نسبته (16.1%) من إجمالي أفراد العينة يعملون بصفة رئيس شعبة مقابل (18) منهم يمثلون ما نسبته 29% من إجمالي أفراد العينة يعملون غير ذلك

ثانياً- الاختبارات المعلمية للاستبيان :

قبل البدء بإجراء أي اختبار تم التعرف على ماهية البيانات وهل تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية، والمتمثلة بالاستقلال والعشوائية والاعتدالية والتجانس كي يتسنى للباحثة استخدام الأداة الإحصائية الصحيحة للاختبارات كالتالي:

[1]- بالنسبة لشرطي الاستقلال والعشوائية هما محققين ضمناً في العينتين اللتين قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات عليهما ، لذا ستقوم الباحثة بالتحقق من شرطي الاعتدالية (التوزيع الطبيعي) والتجانس كالتالي:

[2]- اختبار الاعتدالية:

شرط الاعتدالية هو أن تكون بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي وإثبات ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار Kolmogorov-smirnov للتأكد من هذا الشرط وتبين أن جميع المتغيرات بياناتها تتمتع بالاعتدالية لأن المعنوية أصغر من 0,05؛ وبالتالي معظم المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي بياناتها كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول (12)

Tests of Normality اختبار الاعتنالية						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0	62	0.899	0	62	0.218	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.023	62	0.955	0.006	62	0.137	كفاءة الموارد البشرية
0.004	62	0.939	0.001	62	0.158	الهيكل التنظيمي
0.065	62	0.964	0.051	62	0.112	القوانين والتشريعات
.030	62	.957	.000	62	.159	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

[3]- اختبار التجانس:

شرط التجانس هو أن تكون التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجموعات المسحوبة منها العينة متساوية، وقد تم إجراء اختبار Levene، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة وتبين ان بيانات العينة المسحوبة تحقق شروط الاختبارات المعلمية كما في الجدول الآتي:

الجدول (13) اختبار تجانس المتغيرات

Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
0.599	57	2	0.518	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.853	57	2	0.159	كفاءة الموارد البشرية
0.242	57	2	1.455	الهيكل التنظيمي
0.924	57	2	0.08	القوانين والتشريعات
0.713	57	2	0.34	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

المصدر: البرنامج الإحصائي spss

ثالثاً- قياس صلاحية وثبات المقياس :

[1]- صلاحية: التأكد من أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه في الاستبيان ، ومدى دقة العلاقة التي تربط بين البعد المراد قياسه و العبارات المكونة لذلك البعد . ويتم غالباً قياس الصلاحية عبر (صدق المحكين ، الصدق التنبؤي ، صدق التكوين).

[1-1]- صدق المحكين :

عرضت الباحثة الاستبيان الوارد في الملحق رقم / 5 / على مجموعة من الباحثين الاجتماعيين والأخصائيين في مجال التدريب والدراسة العلمية لتبيان مدى وضوح عبارات الاستبيان وقد لاقى الاستبيان القبول من معظمهم كما قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة بناءً على اقتراحاتهم المغنية.

[2-1]- الصدق التنبؤي لأداة الدراسة :

للتأكد من صدق أداة الدراسة ، أجرت الباحثة اختباراً تجريبياً على عدد من العاملين في الهيئة بلغ عددهم (15) عاملاً ، بغية استطلاع آرائهم حول شكل الاستبيان ووضوح مضمونه ، حيث طلب منهم إبداء الإجابة عن الاستبيان على مرحلتين ومن ثم قامت الباحثة بحساب العلاقة الارتباطية بين مستوى إجابته في التجربة الأولى ومستوى إجابته في التجربة الثانية ، وقد كانت النتائج في الجدول رقم (14)

الجدول رقم (14)

معامل الارتباط بيرسون بين التجربة الأولى والثانية

التجربة الأولى	البيان	
0.689	Pearson Correlation	التجربة الثانية
0.000	Sig. (2-tailed)	
15	N	

المصدر : الدراسة الميدانية ، من إعداد الباحثة.

[1/3]- صدق التكوين "الاتساق الداخلي" :

وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني ، وقد قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين كل بعد والعبارات المكونة لهذا البعد ، وقد تبين كما هو موضح في الملحق رقم /7/ أن جميع معاملات الارتباط لهذه المتغيرات ذات دلالة إحصائية معنوية وأصغر من مستوى دلالة ($a=0.05$) ، أي ان كل عبارة من العبارات السابقة ترتبط مع المتغير بحسب المجموعة التي تنتمي إليها.

[2]- ثبات المقياس :

الثبات مقياس للدرجة التي تكون فيها مجموعة من المؤشرات ثابتة داخلياً في مقاييسها ، ويشير خطأ المقياس إلى أنّ الموثوقية العالية لا تضمن أن التركيب يمثل ما هو مفترض تقديمه، والموثوقية هي ضرورة لكن ليست شرط كافي للصلاحيّة وللتحقق من ثبات المقياس ، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15)
معامل الثبات ألفا كرونباخ

N of Items	Cronbach's Alpha	Items
14	.869	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
8	.841	كفاءة الموارد البشرية
10	.751	الهيكل التنظيمي
4	.702	القوانين والتشريعات
7	.673	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (60 %) وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات أيضاً كما تتمتع بالصلاحية ، وبالتالي فإنه سيتم التوصل إلي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها ، وكذلك تم التأكد من أن جميع المقاييس تقيس ما وضعت لقياسه في الاستبيان

رابعاً- توفر عبارات الدراسة:

لدراسة مدى إجماع أفراد العينة على توفر عبارات الدراسة، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي كمؤشر لحساب النزعة المركزية، كما قامت بحساب الانحراف المعياري كمؤشر على التشتت للبيانات والجدول التالي توضح ذلك

جدول (16)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
0.599	-1.403-	0.304	-.068-	1.139	3.58	62	تهتم الإدارة بتطوير وتنمية العاملين
0.599	-.335-	0.304	-.435-	0.981	3.61	62	يتم تدريب العاملين بشكل مناسب لاختصاصاتهم
0.599	0.329	0.304	-.453-	0.838	3.23	62	عدد العاملين كاف لأداء المهام المطلوبة
0.599	-1.271-	0.304	0.457	1.114	3.06	62	في الهيئة فريق متخصص لإعادة هندسة الإجراءات
0.599	-.889-	0.304	-.137-	1.194	3.13	62	إعادة هندسة الإجراءات قد تؤدي للاستغناء عن خدماتي
0.599	-1.048-	0.304	-.147-	1.36	3.29	62	إعادة هندسة الإجراءات قد تؤدي إلى تغيير منسبي الوظيفي
0.599	-2.063-	0.304	0.066	0.504	4.48	62	العمل الحالي جيد ولا ضرورة لإعادة الهندسة
0.599	-1.445-	0.304	-.070-	1.139	2.42	62	امتلاك السلطة لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS استناداً إلى الدراسة الإحصائية

يبين الجدول رقم (16) ما يلي:

- تهتم الإدارة بتطوير وتنمية العاملين، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.58/ بانحراف معياري/1.139/
- يتم تدريب العاملين بشكل مناسب لاختصاصاتهم، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.61/ بانحراف معياري/0.981/
- عدد العاملين كاف لأداء المهام المطلوبة حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.23/ بانحراف معياري / 0.838
- في الهيئة فريق متخصص لإعادة هندسة الإجراءات حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.06/ بانحراف معياري/ 1.114
- إعادة هندسة الإجراءات قد تؤدي للاستغناء عن خدمات العاملين ، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك / 3.13 / بانحراف معياري مقداره/ 1.194 /
- إعادة هندسة الإجراءات قد تؤدي إلى تغيير المنصب الوظيفي للعاملين، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/ 3.29 / بانحراف معياري مقداره/ 1.36 /
- العمل الحالي جيد ولا ضرورة لإعادة الهندسة حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك / 4.48 / بانحراف معياري مقداره /0.504/
- كما بينت إجابات أفراد العينة أن العاملين لا يمتلكون السلطة لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمدير المباشر، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/ 2.42/ بانحراف معياري مقداره /-/1.139/ .

جدول (17)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
0.599	-.109-	0.304	-.394-	0.768	3.97	62	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.
0.599	-1.143-	0.304	-.106-	1.318	3.03	62	الهيكل التنظيمي مرن ويمكن تعديله اذا اقتضت الحاجة
0.599	1.052	0.304	-.858-	0.953	3.9	62	يتم تشكيل فرق العمل لانجاز مهام معينة
0.599	-1.068-	0.304	0.264	1.351	2.9	62	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى
0.599	-.990-	0.304	-.237-	1.211	3.47	62	تم دمج بعض المديرات لتبسيط العمل
0.599	-1.059-	0.304	-.512-	1.382	3.37	62	شكل الهيكل التنظيمي هرمي
0.599	-.753-	0.304	-.696-	1.252	3.32	62	يوجد ازدواج في الأعمال والوظائف
0.599	-.822-	0.304	-.219-	1.127	3.52	62	خطوط السلطة من الأعلى للأدنى
0.599	-.717-	0.304	-.406-	1.328	3.32	62	الهيكل التنظيمي مبني على أساس الوظائف
0.599	0.568	0.304	1.162	1.143	2.06	62	سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم

المصدر: مخرجات برنامج SPSS استناداً إلى الدراسة الإحصائية

يبين الجدول رقم (17) مايلي:

- الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.97/
بانحراف معياري مقداره/0.768/
- الهيكل التنظيمي مرن ويمكن تعديله إذا اقتضت الحاجة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.03/، بانحراف معياري مقداره/1.318/
- يتم تشكيل فرق العمل لإنجاز مهام معينة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.9/،
بانحراف معياري مقداره/0.953/
- لا يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة " يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى " /2.9 /، بانحراف معياري مقداره/1.351/
- تم دمج بعض المديرية لتبسيط العمل ، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.47/،
بانحراف معياري مقداره/1.211/
- شكل الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار هرمي ، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.37/،
بانحراف معياري مقداره/1.382/
- يوجد ازدواج في الأعمال والوظائف، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.32/، بانحراف معياري مقداره/1.252/
- مركزية اتخاذ القرار فخطوط السلطة والاتصال تتم من الأعلى للأدنى، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.52/، بانحراف معياري مقداره/1.127/
- الهيكل التنظيمي مبني على أساس الوظائف، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.32/،
بانحراف معياري مقداره/1.328/
- صعوبة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى عبارة سهولة الاتصال والتعاون /2.06/، بانحراف معياري مقداره/1.143/

جدول (18)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
0.599	-1.264-	0.304	-.111-	0.765	4.06	62	تساعد تكنولوجيا المعلومات في القيام بأعمال جديدة في إيجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة أو التي من الممكن أن تحدث
0.599	4.587	0.304	-1.531-	0.81	4	62	البنى التحتية حديثة
0.599	0.797	0.304	-1.345-	0.61	4.61	62	تعتبر الإدارة العليا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل
0.599	-1.271-	0.304	-.221-	1.107	3.61	62	يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من
0.599	-1.437-	0.304	-.136-	1.397	2.87	62	تم تبسيط الإجراءات كمرحلة سابقة لعملية الأتمتة
0.599	0.775	0.304	-.812-	0.975	3.97	62	تعتمد الهيئة التوثيق الالكتروني لعملياتها المختلفة
0.599	5.358	0.304	-1.862-	0.848	4.26	62	يوجد نظام أتمته واحد لكن هناك حاجة للعودة للأعمال الورقية
0.599	-1.253-	0.304	0.456	1.523	2.68	62	تستخدم التقنيات الحديثة كنظم دعم القرار وتقنية تبادل المعلومات
0.599	-1.147-	0.304	-.202-	1.387	2.9	62	النماذج المطلوبة للحصول على الخدمة واضحة ويمكن تقديمها عبر الانترنت

تابع للجدول (18)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
0.599	-1.153-	0.304	0.548	1.399	2.45	62	يمكن معالجة الطلب المقدم عبر الانترنت دون الحاجة لزيارة المستثمر
0.599	-1.350-	0.304	0.46	1.51	2.58	62	يمكن تسديد الرسوم عبر الطرق الالكترونية
0.599	-.911-	0.304	0.59	1.35	2.42	62	نظم المعلومات المستخدمة في الهيئة متكاملة مع النظم المستخدمة في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالهيئة
0.599	-.135-	0.304	-.831-	1.119	3.84	62	يتم حالياً استخدام الربط الشبكي بين المؤسسات الحكومية المختلفة
0.599	0.082	0.304	0.404	0.972	2.81	62	توجد شبكة اتصال تمكن ممثلي الوزارات في الهيئة من تبادل الوثائق الارتباط والوزارات التي يمثلوها

المصدر: مخرجات برنامج SPSS استناداً إلى الدراسة الإحصائية

من الجدول السابق يتبين ما يلي

- تساعد تكنولوجيا المعلومات على القيام بأعمال جديدة في إيجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة أو التي من الممكن أن تحدث، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/4.06، بانحراف معياري مقداره/0.765.
- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة حديثة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/4، بانحراف معياري مقداره /0.81.
- تعتبر الإدارة العليا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/4.61، بانحراف معياري مقداره/0.61
- يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.61، بانحراف معياري مقداره/1.107
- لم يتم تبسيط الإجراءات كمرحلة سابقة لعملية الأتمتة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارة "تم تبسيط الإجراءات كمرحلة سابقة لعملية الأتمتة" /2.87، بانحراف معياري مقداره/1.39.
- تعتمد الهيئة التوثيق الإلكتروني لعملياتها المختلفة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.97، بانحراف معياري مقداره/0.975.
- يوجد نظام أتمته واحد لكن هناك حاجة للعودة للأعمال الورقية، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/4.26، بانحراف معياري مقداره/0.848
- لا تستخدم الهيئة التقنيات الحديثة كنظم دعم القرار وتقنية تبادل المعلومات، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى عبارة "تستخدم الهيئة التقنيات الحديثة كنظم دعم القرار وتقنية تبادل المعلومات" /2.68، بانحراف معياري مقداره/1.523
- النماذج المطلوبة للحصول على الخدمة واضحة ولا يمكن تقديمها عبر الانترنت، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/2.9، بانحراف معياري مقداره/1.387
- لا يمكن معالجة الطلب المقدم عبر الانترنت دون الحاجة لزيارة المستثمر، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة "يمكن معالجة الطلب المقدم عبر الانترنت دون الحاجة لزيارة المستثمر" /2.45، بانحراف معياري مقداره/1.399
- لا يمكن تسديد الرسوم عبر الطرق الإلكترونية، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة "يمكن تسديد الرسوم عبر الطرق الإلكترونية" /2.58، بانحراف معياري مقداره/1.51
- نظم المعلومات المستخدمة في الهيئة غير متكاملة مع النظم المستخدمة في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالهيئة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة "نظم المعلومات المستخدمة في الهيئة متكاملة مع النظم المستخدمة في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالهيئة" إلى ذلك/2.42، بانحراف معياري مقداره/1.35

- يتم حالياً إجراء الربط الشبكي بين الهيئة والمؤسسات الحكومية المختلفة، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك/3.84/، بانحراف معياري مقداره/1.119/
- لا توجد شبكة اتصال تمكن ممثلي الوزارات في الهيئة من تبادل الوثائق الارتباط والوزارات التي يمثلوها، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة " توجد شبكة اتصال تمكن ممثلي الوزارات في الهيئة من تبادل الوثائق الارتباط والوزارات التي يمثلوها" / 2.81/، بانحراف معياري مقداره/0.972/

جدول (19)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالقوانين في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
.599	-1.363-	.304	-.161-	1.408	3.05	62	آلية تنفيذ إجراء الخدمة يعتمد على القوانين بعيداً عن الممارسة والتقدير الشخصي.
.599	-1.119-	.304	-.395-	1.321	3.16	62	القوانين واللوائح المنظمة لسير الإجراءات في الهيئة واضحة ومفهومة.
.599	-.502-	.304	.307	1.042	3.11	62	يمكن تعديل القوانين إذا كانت هناك ضرورة قصوى
.599	-.299-	.304	-.714-	1.057	3.89	62	لا توجد النصوص القانونية التي تسمح بتبادل البيانات إلكترونياً مع الوزارات المعنية

من الجدول السابق يتبين ما يلي

- آلية تنفيذ إجراء الخدمة يعتمد على القوانين بعيداً عن الممارسة والتقدير الشخصي. ،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.05/ بانحراف معياري قدره /1.408/
- القوانين واللوائح المنظمة لسير الإجراءات في الهيئة واضحة ومفهومة،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.16/ بانحراف معياري قدره /1.321/
- يمكن تعديل القوانين إذا كانت هناك ضرورة قصوى ،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.11/ بانحراف معياري قدره /1.042/
- لا توجد النصوص القانونية التي تسمح بتبادل البيانات إلكترونياً مع الوزارات المعنية،،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك / 3.89 / بانحراف معياري قدره /1.042/

جدول (20)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة باعادة هندسة الاجراءات في هيئة الاستثمار السورية

Kurtosis		Skewness		Std. Deviation	Mean	N	العبارة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic			
.599	-1.403-	0.304	-.068-	0.858	3.58	62	هناك التزام وقناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق إعادة الهندسة والعمل الإلكتروني
.599	-.619-	0.304	-.576	0.947	3.61	62	ترتبط إعادة إستراتيجية الهندسة بالرؤيا والإستراتيجية العامة للهيئة
0.599	-.109-	0.304	-.394-	0.768	3.97	62	هناك منهجية محددة لتطبيق إعادة الهندسة في الهيئة
0.599	-.717-	0.304	-.406	1.328	3.32	62	تؤدي إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات الاستثمارية.
0.599	3.526	0.304	-1.411-	0.666	4.42	62	تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الإلكتروني تغيير أسلوب وأدوات العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة
0.599	-1.363-	0.304	-.161-	1.408	3.05	62	تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الإلكتروني إلى السرعة في الانجاز
0.599	-.109-	0.304	-.394-	0.768	3.97	62	تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الإلكتروني تخفيض التكلفة

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول السابق مايلي :

- هناك التزام وقناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق إعادة الهندسة والعمل الالكتروني حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.58/ بانحراف معياري قدره /0.858/
- يرتبط تطبيق إعادة الهندسة بالرؤيا والاستراتيجية العامة للهيئة ،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك 3.61 بانحراف معياري قدره /0.947/
- هناك منهجية محددة في الهيئة لتطبيق إعادة الهندسة والتحول للعمل الالكتروني ،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.97/ بانحراف معياري قدره /0.768/
- تؤدي إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات الاستثمارية/حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.32/ بانحراف معياري قدره /1.328/
- تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني إلى تغيير أسلوب وأدوات العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة ،حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /4.42/ ، بانحراف معياري قدره 666.
- تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني إلى السرعة في الإنجاز ، حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.05/ بانحراف معياري قدره /1.408/
- تؤدي إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني تخفيض التكلفة حيث بلغ الوسط الحسابي الذي يشير إلى ذلك /3.97/ بانحراف معياري قدره /1.768/

خامساً- اختبار الفرضيات

[1]-اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية في هيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية في هيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط Spearman's rho لتبيان مدى وجود

علاقة ارتباطية بين المتغيرين وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي

الجدول رقم (21)

معامل الارتباط بين الموارد البشرية لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

كفاءة الموارد البشرية	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية			
.582**	1.000	Correlation Coefficient	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية	Spearman's rho
.000	.	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		
1.000	.582**	Correlation Coefficient	الموارد البشرية	
.	.000	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كفاءة الموارد البشرية وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية، ولتبيان مدى التأثير قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وقد كانت النتائج

كما في الجدول التالي رقم (22)

الجدول (22)

الانحدار البسيط بين الموارد البشرية في هيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	الموارد البشرية ^b	.	Enter			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.658 ^a	.434	.424	.50818		
a. Predictors: (Constant),						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.862	1	11.862	45.932	.000 ^b
	Residual	15.495	60	.258		
	Total	27.356	61			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. Predictors: (Constant), الموارد البشرية						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	الموارد البشرية	1.498	.305	.658	4.910	.000
		.603	.089		6.777	.000
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						

من الجدول رقم (22) يتبين :

- [أ]- تؤثر الموارد البشرية (كمتغير مستقل) تأثيراً معنوياً على إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية (كمتغير تابع) حيث بلغ التأثير 658^a .
- [ب]- كما يتبين أن المتغير المستقل (الموارد البشرية) تفسر ما مقداره 43% (معامل التحديد) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .
- [ج]- يمكن استخدام نموذج الانحدار للتنبؤ بسلوك المتغير التابع عبر تطبيق المتغير المستقل حيث كانت إحصائية فيشير F معنوية 0,000؛ والنموذج :

$$1.498 + 0.603 * \text{الموارد البشرية} = \text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية}$$

خلاصة الفرضية :

- [1]- لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.".
- [2]- نقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.
- وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من :

* [Asli Goksoy et.al 2012] التي بينت أن أهم أسباب فشل إعادة الهندسة هي : عدم تفويض الموظفين بالصلاحيات الكافية ومحدودية دورهم في اتخاذ القرار، بطء التنفيذ، التخطيط غير الكاف، عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبادل المعلومات مع الموظفين قبل وأثناء إعادة الهندسة .

* (Hamid Reza Ahadi, 2004) التي بينت أن تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية يرتبط بعدة عوامل و هي: دعم الإدارة العليا، التغيير التنظيمي، وثقافة المنظمة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

[2] - اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط Spearman's rho لتبيان مدى وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

الهيكل التنظيمي	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية			
.517**	1.000	Correlation Coefficient	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية	Spearman's rho
.000	.	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		
1.000	.517**	Correlation Coefficient	الهيكل التنظيمي	
.	.000	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية ، ولتبيان مدى التأثير قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (24)

الجدول (24)

الانحدار البسيط بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية.

Variables Entered/Removeda						
Model	Variables Entered		Variables Removed		Method	
1	الهيكل التنظيمي ^b		.		Enter	
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1	.694 ^a	.481	.473		.48632	
a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي						
ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.166	1	13.166	55.668	.000 ^b
	Residual	14.190	60	.237		
	Total	27.356	61			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.223	.314		3.900	.000
	الهيكل التنظيمي	.698	.094	.694	7.461	.000
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						

من الجدول رقم (24) يتبين للباحثة

[أ]- يؤثر الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار السورية (كمتغير مستقل) تأثيراً معنوياً على القدرة على

إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية (كمتغير تابع) حيث بلغ التأثير^a 0.694.

[ب]- إن المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) تفسر ما مقداره 48% (معامل التحديد) من التغيرات

الحاصلة في المتغير التابع؛

[ج]- كما تبين للباحثة أن نموذج الانحدار يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع عبر تطبيق

المتغير المستقل حيث كانت إحصائية فيشير F معنوية 0,000؛ والنموذج كالتالي:

$$1.223 + \text{الهيكل التنظيمي} * 0.698 = \text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية}$$

خلاصة الفرضية :

[1]- لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لهيئة

الاستثمار والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية"

[2]- ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لهيئة الاستثمار

والقدرة على إعادة هندسة الإجراءات و تطبيق الأعمال الإلكترونية"

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من :

* دراسة (Najjar, et.al. 2013) التي بينت ضرورة عدم تجاهل الهيكل التنظيمي وخاصة أسلوب

القيادة قبل إجراء أي تحسين للعمليات سواء استخدمت التقنية أم لم تستخدم

* (محمد خير طيفور، 2005) التي بينت انه يتعين على المنشآت الاقتصادية والمؤسسات العامة في

البيئة العربية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة

التغيير وإعادة هندسة العمليات

[3]- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
- لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط Spearman's rho لتبيان مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (25)

معامل الارتباط بين بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات			
1.000	.723**	Correlation Coefficient	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية	Spearman's rho
.	.000	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		
.723**	1.000	Correlation Coefficient	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
.000	.	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية، ولتبيان مدى التأثير قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (26)

الجدول (26)

الانحدار البسيط بين بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ^b	.	Enter			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.817 ^a	.667	.662	.38959		
a. Predictors: (Constant), البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.250	1	18.250	120.239	.000 ^b
	Residual	9.107	60	.152		
	Total	27.356	61			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						
b. Predictors: (Constant), البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.008	.234		4.304	.000
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.749	.068	.817	10.965	.000
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية						

من الجدول رقم (26) يتبين مايلي :

- [أ]- تؤثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (كمتغير مستقل) تأثيراً معنوياً على القدرة على إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية (كمتغير تابع) حيث بلغ التأثير 0.817^a .
- [ب]- يفسر المتغير المستقل (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) ما مقداره 66.7 % (معامل التحديد) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع .
- [ج]- أن نموذج الانحدار يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع عبر تطبيق المتغير المستقل حيث كانت إحصائية فيشير F معنوية 0,000؛ والنموذج كالتالي:

$$\text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية} = 0.749 * \text{البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات} + 1.008$$

خلاصة الفرضية :

- [1]- لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية "
- [2]- ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية "

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من :

* (Najjar, et.al. 2013) التي بينت أنه لا يمكن التفكير بإعادة هندسة العمليات الإدارية دون الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات فتطبيق إعادة هندسة العمليات أو تقنية المعلومات كل على حدى لا يحقق نفس الأثر على أداء الشركات فيما لو استخدمنا سوية.

(Patterson،2012) التي بينت أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا كبيرا في إعادة الهندسة، كما تساعد في تحليل المعلومات و العثور على أفضل طريقة لإعادة تصميم العمليات

[4]- اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة تطبيق الأعمال الإلكترونية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة تطبيق الأعمال الإلكترونية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط Spearman's rho لتبيان مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:
الجدول رقم (27)

معامل الارتباط بين القوانين الناظمة للعمل وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية

القوانين الناظمة للعمل	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية			Spearman's rho
.814**	1.000	Correlation Coefficient	إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية	
.000	.	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		
1.000	.814**	Correlation Coefficient	القوانين الناظمة للعمل	
.	.000	Sig. (2-tailed)		
62	62	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين القوانين الناظمة للعمل وإعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية ، ولتبيان مدى التأثير قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (28)

الجدول (28)
الانحدار البسيط بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية

Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	القوانين الناظمة للعمل ^b	.	Enter			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.783 ^a	.614	.607	.41976		
Predictors: (Constant), .a						
.b القوانين الناظمة للعمل						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.784	1	16.784	95.257	.000 ^b
	Residual	10.572	60	.176		
	Total	27.356	61			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						
b. Predictors: (Constant), القوانين الناظمة للعمل						
Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.561	.208		7.521	.000
	القوانين الناظمة للعمل	.593	.061	.783	9.760	.000
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						

من الجدول رقم (28) يتبين مايلي:

- [1]- تؤثر القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية (كمتغير مستقل) تأثيراً معنوياً على القدرة على تطبيق إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية (كمتغير تابع) حيث بلغ التأثير 783^a .
- [ب]- يفسر المتغير المستقل (القوانين الناظمة للعمل) ما مقداره 61.4% (معامل التحديد) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع
- [ج]- يمكن استخدام نموذج الانحدار للتنبؤ بسلوك المتغير التابع عبر تطبيق المتغير المستقل حيث كانت إحصائية فيشير F معنوية 0,000؛ والنموذج كالتالي

$$\text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية} = 0.593 * \text{القوانين الناظمة للعمل} + 1.561$$

خلاصة الفرضية :

- [1]- لا نقبل الفرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية.
- [2]- نقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية.

ولمعرفة إمكانية وجود نموذج عام له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات مجتمعة مع بعضها البعض، قامت الباحثة بإجراء الانحدار المتعدد لمجموعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وفقاً لما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (29)

الانحدار المتعدد بين كل من (القوانين الناظمة للعمل، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) في هيئة الاستثمار السورية والقدرة على إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية

Variables Entered/Removed						
Model	Variables Entered		Variables Removed		Method	
1	القوانين، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، البنية التحتية ^a		.		Enter	
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1	.943 ^a	.889	.882		.23052	
Predictors: (Constant), a						
b. القوانين، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، البنية التحتية						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.328	4	6.082	114.454	.000 ^b
	Residual	3.029	57	.053		
	Total	27.356	61			
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						
b. Predictors: (Constant), القوانين، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، البنية التحتية						
Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.164	.168		.973	.335
	الموارد البشرية	-.006-	.059	-.007-	-.106-	.916
	الهيكل التنظيمي	.377	.075	.374	5.027	.000
	البنية التحتية للتكنولوجيا	.225	.070	.245	3.213	.002
	القوانين	.419	.045	.554	9.321	.000
a. Dependent Variable: إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية						

من الجدول السابق يتبين ما يلي:

- إن $F= 114.454$ / عند مستوى معنوية يساوي 0.000 أصغر من 0.05 مما يدل على معنوية معامل الانحدار وبالتالي إن على الأقل لبعض المتغيرات في هذا النموذج قدرة على تفسير التأثير في إعادة الهندسة ومعادلة الانحدار التي تمثل نموذج التنبؤ هي :

$$\text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية} = (0.410 * \text{القوانين}) + (0.225 * \text{البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات}) + (0.337 * \text{الهيكل التنظيمي}) + 0.164$$

ولمعرفة أي المتغيرات لها تأثير معنوي على إعادة الهندسة وتطبيق العمل الإلكتروني تبين أن :

- قيمة معنوية الموارد البشرية هي 5.916 / أكبر من 0.0 عند $t=-.106$ / مما يدل على أن هذا العامل ليس له تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار العام
- قيمة معنوية الهيكل التنظيمي هي 0.00 / أصغر من 0.05 عند $t=5.027$ / مما يدل على أن هذا العامل له تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار العام
- قيمة معنوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي 0.02 / أصغر من 0.05 عند $t=3.213$ / مما يدل على أن هذا العامل له تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار العام
- قيمة معنوية القوانين هي 0.00 / أصغر من 0.05 عند $t=9.321$ / مما يدل على أن هذا العامل له تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار العام .

[5] - اختبار الفرضية الخامسة :

□ الفرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية

□ الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب للأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية البديلة	الفرضية العدم	
- توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الهيكل التنظيمي الحالي و الهيكل التنظيمي المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية	- لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين الهيكل التنظيمي الحالي و الهيكل التنظيمي المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.	الفرضية الفرعية الاولى
- توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين كفاءة الموارد البشرية الحالية وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية	- لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين كفاءة الموارد البشرية الحالية وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية .	الفرضية الفرعية الثانية
- توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الحالية و البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.	- لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الحالية و البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية.	الفرضية الفرعية الثالثة
- توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين القوانين الناظمة للعمل الحالية و القوانين المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية	- لا توجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين القوانين الناظمة للعمل الحالية و القوانين المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية	الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول (30)

نتائج اختبار (T) لقياس الفروق المطلوبة في الفرضية :

Test Value = 3.5, One-Sample Test						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
.0365	-.3349-	-.14919-	.113	61	-1.606-	الموارد البشرية
-.0439-	-.3819-	-.21290-	.014	61	-2.519-	الهيكل التنظيمي
.0271	-.4223-	-.19758-	.084	61	-1.758-	القوانين الناظمة للإجراءات
.0380	-.3330-	-.14747-	.117	61	-1.590-	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المصدر : مخرجات برنامج spss استنادا إلى الدراسة الاحصائية

من الجدول السابق نلاحظ الآتي:

□ بالنسبة لكفاءة الموارد البشرية: بلغت T المحسوبة $T=-1.606/$ و مستوى المعنوية هو $0.113/$ أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية بين الوضع الحالي لهذا العامل والحد الأدنى المطلوب توافره لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية، مما يدعونا لقبول الفرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة الموارد البشرية الحالية وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية

□ بالنسبة للهيكل التنظيمي: بلغت T المحسوبة $T=-2.519/$ و مستوى المعنوية هو $0.014/$ أصغر من $0.05/$ مما يدعونا لقبول الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين الهيكل التنظيمي الحالي والمطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية

□ بالنسبة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: بلغت T المحسوبة $T=-1.590/$ و مستوى المعنوية هو $0.117/$ أكبر من $0.05/$ مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية بين الوضع الحالي لهذا العامل والحد الأدنى المطلوب توافره لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية، مما يدعونا لقبول الفرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الحالية و المطلوبة لتطبيق إعادة الهندسة والأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية

□ بالنسبة للقوانين والتشريعات: بلغت T المحسوبة $T=1.758/$ و مستوى المعنوية $0.084/$ أكبر من $0.05/$ مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية بين الوضع الحالي لهذا العامل والحد الأدنى المطلوب توافره لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية مما يدعونا لقبول الفرضية العدم لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين القوانين والتشريعات الحالية والمطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية .

المبحث الثاني

مرحلة التطبيق واختبار النموذج المقترح (المحاكاة) SIMULATION

تعتبر أدوات المحاكاة من أهم الأساليب المستخدمة للتحقق من نجاح وفعالية الأنظمة الجديدة قبل تنفيذها على المستوى الكلي، حيث تطبق على نطاق ضيق من خلال تنفيذ تجريبي للتحسينات المقترحة عند مستوى معين .

لذلك قامت الباحثة ومن خلال عملها في الهيئة كرئيس لوحدة تبسيط الإجراءات في الهيئة¹ باقتراح وأخذ الموافقات اللازمة لإجراء اختبار تجريبي على العمليات المعاد هندستها بهدف مقارنة الوضع الراهن والوضع المقترح لتوضيح المكاسب الناتجة عن التبسيط ومدى جدواها وفقاً للخطوات التالية:

أولاً- تطبيق النموذج المقترح على خدمة يبدأ السير الإجرائي لها و تنتهي ضمن هيئة الاستثمار:
تم اختيار خدمة تشميل مشروع زراعي وقد أصدرت الهيئة قرار لتشميل مشروع زراعي افتراضي- مشروع تربية الأبقار والأغنام تحت رقم 3/م.س (الملحق رقم 6)
ثانياً- تطبيق النموذج المقترح على خدمة يبدأ السير الإجرائي لها و ينتهي في هيئة الاستثمار ولكن
تحتاج لرد من وزارة أخرى :

تم اختيار خدمة استيراد حاجيات مشروع زراعي وتم مخاطبة وزارة الزراعة لمتابعة الاختبار التجريبي و حساب الأثر و الوفرة الناجم في الوقت نتيجة لتطبيق نموذج إعادة الهندسة والربط الالكتروني وقد منحت وزارة الزراعة المشروع كافة الوثائق والموافقات المطلوبة لاستيراد لوازم المشروع (1000 رأس بقر من هولندا) افتراضياً .(الملحق رقم 7)
ثالثاً- تقييم الأثر الناجم عن إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني

- بالنسبة للهيئة

- بالنسبة للمستثمر

¹ الملحق رقم (8)

التجربة /1/

أولاً- تطبيق النموذج المقترح على خدمة يبدأ السير الإجرائي لها وينتهي ضمن هيئة الاستثمار:

- تم اختيار خدمة "تشميل مشروع زراعي" ، ل يتم تطبيق منهج إعادة الهندسة وفقاً للخطوات التالية :
 - جرد خطوات سير الخدمة في وضعها الحالي (قبل إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني)
 - رسم مخطط الإجراء الحالي.
 - أخذ الموافقات اللازمة من هيئة الاستثمار السورية لإصدار قرار تشميل لمشروع زراعي افتراضي- مشروع تربية الأبقار والأغنام تحت رقم 3/م.س وفقاً للنموذج الجديد المقترح.
 - رسم مخطط السير الإجرائي الجديد (بعد إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني)
- وفيما يلي شرح مختصر عن الخطوات السابقة:

[1]- خطوات سير الخدمة قبل إعادة هندسة الإجراءات وتطبيق العمل الالكتروني:

جدول رقم (31) استمارة جرد خطوات خدمة تشميل مشروع زراعي في وضعها الحالي

الرقم	الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	زمن المعالجة	القسم/ المديرية المسؤولة
1	تزويد المستثمر بنموذج الطلب حسب المشروع وتزويده بتوجيهات مليء الطلب وتزويده بالتعليمات والقرارات الخاصة والناظمة للنشاط الزراعي	نموذج الطلب، هوية (سوري) أو جواز سفر (غير السوريين)، وكالة، سجل تجاري (شركة)	5 د	ديوان النافذة
2	تقديم طلب التشميل على نسختين		5 د	مستثمر/ مقدم الطلب
3	تدقيق / تصحيح الطلب		10 د	مدير النافذة
4	استكمال الثبوتيات الناقصة (إن وجدت)	الثبوتيات المستكملة	مفتوح	مستثمر
5	تنظيم إيصال بدل خدمة طلب التشميل المقدم	**	5	ديوان النافذة
6	تسديد بدل الخدمة	ايصال	10 د	المصرف
7	تسجيل الطلب في الديوان وتحويله إلى المدير العام إلكترونياً	الإيصال مختوم	10 د	الديوان العام
8	تحويل الطلب ورقياً من الديوان العام لمدير النافذة	الإيصال مختوم	10 د	الديوان العام
9	تحويل الطلب إلى الدائرة المختصة (الاستثمار) لإعداد قرار التشميل		5 د	مدير الدائرة
10	دراسة قرار التشميل		25	رئيس دائرة الاستثمار
11	لطباعة المبدئية وحجز رقم صادر ورقم قرار التشميل		10 د	ديوان النافذة
12	التدقيق والتحويل إلى طباعة النسختين		2 د	رئيس دائرة الاستثمار
13	الطباعة على نسختين صفراء وبيضاء		10 د	ديوان
14	التدقيق والتحويل إلى مدير النافذة		5 د	معاون مدير النافذة
15	تأشير القرار من مدير النافذة وإرساله للمدير العام		10 د+	مدير النافذة
16	توقيع القرار من قبل المدير العام على نسختين (صفراء _ بيضاء) ويرسله لمدير النافذة		10	المدير العام
17	مدير النافذة يحول القرار لدائرة الاستثمار		5 د	مدير النافذة
18	دائرة الاستثمار تحول القرار للديوان لاستكمال الإجراءات		5 د	دائرة الاستثمار
19	ديوان النافذة يستكمل الإجراءات ويحول للديوان العام الصادر		10	ديوان النافذة
20-21	تسجيل القرار في الديوان الصادر وتوزيعه على ممثلي خمس جهات عامة (الزراعة، الاقتصاد، الجمارك، الصناعة للمشاريع الزراعية الصناعية، الري) مع إمكانية زيادة عدد النسخ حسب طبيعة المشروع		5 د	ديوان الصادر
22	تسليم المستثمر النسخة الصفراء		حين قدوم المستثمر	ديوان الصادر
22	المجموع		155 د	

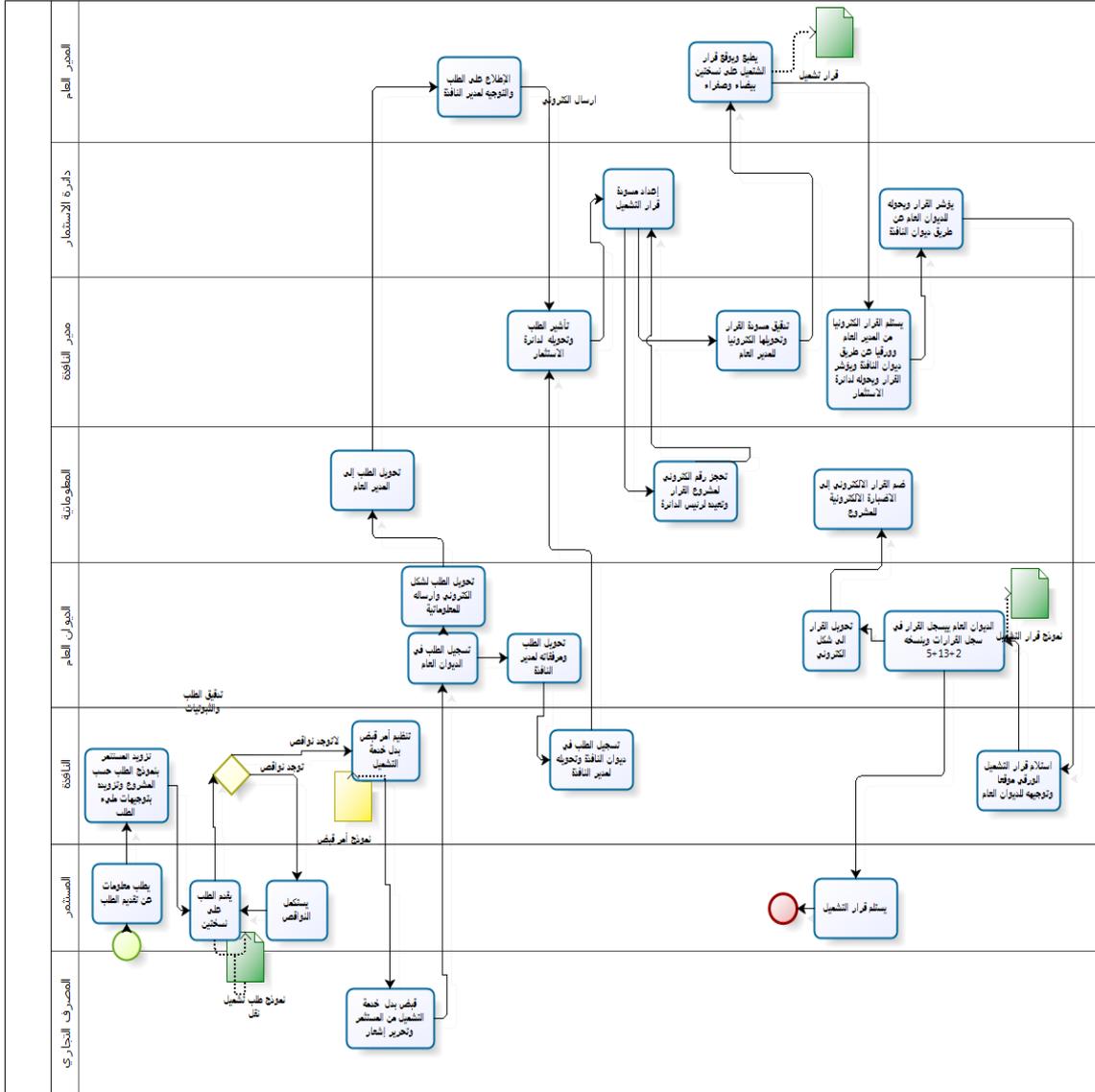
[2]- رسم مخطط الإجراء في وضعه الحالي AS-IS :

تمّ خلال هذه المرحلة رسم مخطط الإجراءات وفقاً للمعلومات المبينة في استمارة الجرد

السابقة ، وذلك باستخدام برنامج رسم وإدارة مخططات الإجراءات Bizagi

الشكل رقم (5)

مخطط سير الإجراءات لخدمة تشميل مشروع زراعي في وضعه الحالي As-Is



المصدر: إعداد الباحثة

[3]-خطوات السير الإجرائي للخدمة وفقاً للوضع الجديد المقترح:

جدول رقم (32) استمارة جرد خدمة تشميل مشروع زراعي في الوضع المقترح

ت	الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	زمن المعالجة	القسم/ المديرية المسؤولة
1-1	تقديم الطلب ثم تدقيق وتصحيح وتأشير للتحويل للموظف المختص	نموذج جاهز	5 د	المكتب الأمامي او البوابة الإلكترونية
2-1	دفع رسوم	نموذج الطلب- هوية (سوري) أو جواز سفر (غير السوريين)- وكالة- سجل تجاري (شركة)	5 د	المكتب الامامي (كوة الدفع)
2	تحديد للمستثمر وقت المراجعة ويحول إلى مدير العمليات		0 د	المكتب الامامي
1-2	تسجيل دخول الطلب رقم وارد وسحب سكاكر وتحويله لديوان النافذة	الثبوتيات المستكملة	3 د على التوازي مع الخطوة السابقة	المكتب الخلفي ديوان عام
7	أرشفة الطلب وضمه للاضبارة الإلكترونية	**	5 د	المكتب الخلفي ديوان النافذة وارد
8	الدراسة وإنجاز مسودة قرار التشميل مع الطباعة بحسب النموذج	إيصال	20 د	المكتب الخلفي الموظف المختص
9	حجز رقم صادر ورقم قرار التشميل الطباعة على نسختين صفراء وبيضاء وتحويل إلى مدير العمليات	الإيصال مختوم	على التوازي مع الخطوة السابقة	المكتب الخلفي ديوان النافذة
10	للتدقيق والتحويل إلى المدير العام للتوقيع	الإيصال مختوم	5 د	مدير العمليات
11	للتوقيع والتحويل إلى مدير العمليات		5 د	المدير العام
12	لاستكمال التواقيع ورقيا		5 د	ديوان النافذة
13	تحويل للديوان العام الصادر تسجيل بريد صادر سحب سكاكر للنسخة البيضاء المستكملة التواقيع وتحويلها لمسؤول الأرشفة توزيع النسخ البيضاء على ممثلي الوزارات المعنيين وموظف الاستقبال لإدخاله على البرنامج وتسليم المستثمر نسخ مصدقة فتح إضبارة ورقية للمشروع		15 د	الديوان العام الصادر
14	فتح إضبارة الكترونية وإرفاق الطلب والثبوتيات والقرار		5 د على التوازي	مسؤول الأرشفة الإلكترونية
15	تسليم القرار إلى المستثمر		-	الموظف المختص
			70	

ثانياً- التجربة/2

تطبيق النموذج المقترح على خدمة تبدأ وتنتهي إجراءاتها في الهيئة ولكن تحتاج لرد من وزارة أخرى :

تم اختيار خدمة " استيراد احتياجات للمشروع الزراعي " الذي تم تشميله وفق الخطوات السابقة وتم مخاطبة وزارة الزراعة لمتابعة الاختبار التجريبي وحساب الأثر والوفر الناجم في الوقت نتيجة لتطبيق نموذج إعادة الهندسة والربط الإلكتروني ، وفقا للإجراءات التالية :

1- تم الحصول على موافقة وزير الزراعة لمنح الوثائق المطلوبة افتراضياً بغرض حساب الوقت والوفر الناجم من تطبيق النموذج المقترح، الملحق رقم / 7 /

2- وقد منحت وزارة الزراعة المشروع الوثائق والموافقات المطلوبة افتراضياً لاستيراد لوازم المشروع (رأس بقر من هولندا) ، الملاحق ذوات الارقام: (1-7 ، 2-7 ، 3-7 ، 4-7 ، 5-7)

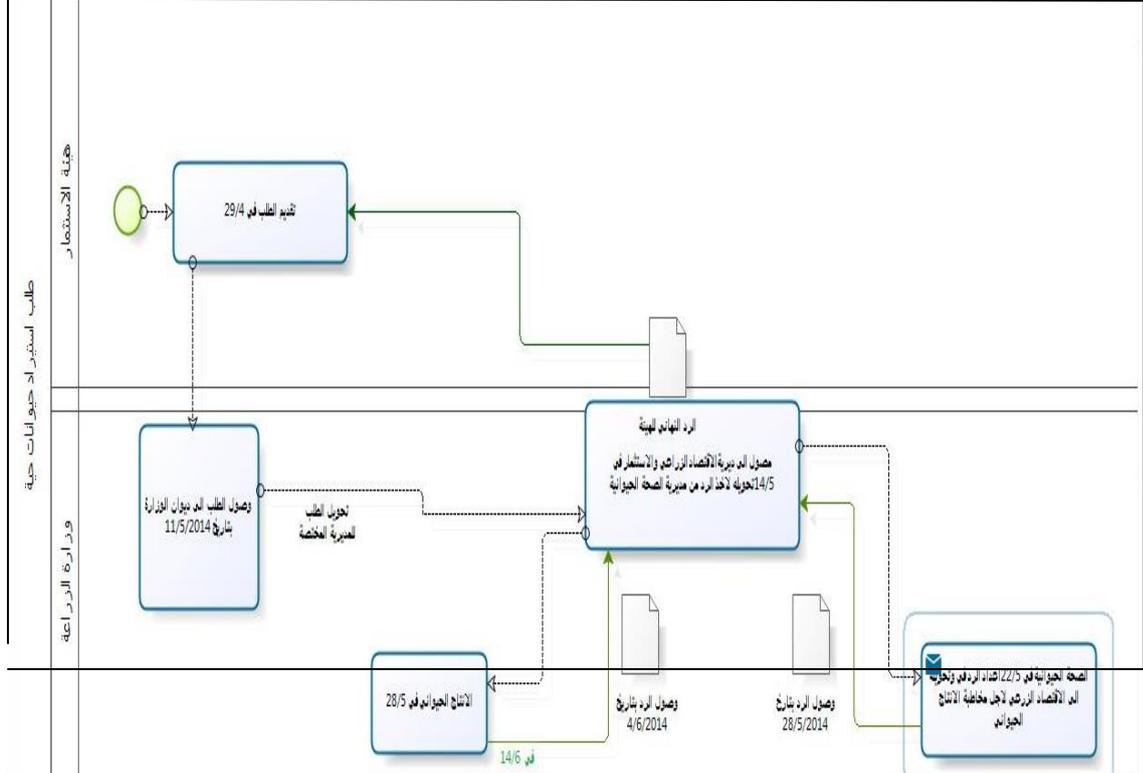
ويبين الجدول التالي ملخص سير الإجراءات التي تمت للحصول على الخدمة

جدول(33) سير الإجراءات والزم من اللازم لتنفيذ خدمة تحتاج لموافقة من خارج الهيئة

المرحلة	التاريخ	الزمن /يوم
من هيئة الاستثمار لوزارة الزراعة	من 4/29 إلى 5/11	12
من ديوان وزارة الزراعة إلى مديرية الاقتصاد الزراعي والاستثمار	من 5/11 إلى 5/14	3
من مديرية الاقتصاد الزراعي والاستثمار إلى مديرية الإنتاج الحيواني	من 5 / 14 إلى 5/ 22	8
من مديرية الاقتصاد الزراعي والاستثمار إلى مديرية الصحة الحيوانية	من 5/22 إلى 5/28	6
من الصحة الحيوانية إلى مديرية الاقتصاد الزراعي والاستثمار	من 6/4 إلى 6/10	6
من مديرية الاقتصاد الزراعي والاستثمار إلى هيئة الاستثمار	من 6/10 إلى 6/12	2
الزمن الكلي	من 4 /29 إلى 6/12	44

الشكل رقم (7)

مخطط سير خدمة استيراد لوازم مشروع زراعي في وضعه الحالي



المصدر إعداد الباحثة

أما من ناحية السير الإجرائي وفقا للنموذج المقترحه نرى انه لا داعي لإعادة رسمه فهو لا يتطرق إلى دراسة خطوات الإجراءات التي تتم خارج الهيئة بل اكتفى باقتراح مكتب مرتبط إلكترونياً مع الهيئة لمتابعة القضايا الواردة من هيئة الاستثمار وتأمين كافة الموافقات خلال فترة زمنية معينة متفق عليها بين الجهتين سبعة أيام كحد أقصى.

فإن رسم مخطط تدفق الإجراءات لهذه الخدمة سيكون بنفس المخطط السابق ولكن مع تغيير في الأزمنة.

ثالثاً- تقييم الأثر الناجم عن إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني:

من خلال مقارنة الأثر الناجم عن تطبيق النموذج الذي اقترحه الباحثة يتبين مايلي :

[1]- بالنسبة لخدمة تبدأ إجراءاتها و تنتهي ضمن هيئة الاستثمار :

- انخفض عدد العمال المسؤولين عن إنجاز العمل من 10 إلى 5 عمال أي بنسبة 50% .
- وتقلصت عدد الإجراءات من 22 إجراء إلى 11 إجراء.
- أما الزمن اللازم فقد انخفض من 155 دقيقة إلى 70 دقيقة.

[2]- بالنسبة لخدمة تبدأ في إجراءاتها الهيئة ولكن تحتاج لرد من وزارة أخرى :

تبين أن الحصول على الرد من الوزارة المعنية يستغرق 44 يوم في حين أختصر الزمن وفقاً للنموذج المقترح إلى 7/ أيام ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (34)

تقييم الأثر الناجم عن إعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني

نسبة التخفيض	بعد	قبل	مجال المقارنة	
50%	5	10	عدد العمال	الخدمة (1) ضمن الهيئة
50%	11	22	عدد الإجراءات	
55%	70	155	الزمن	
-	غير محدد	غير محدد	عدد العمال	الخدمة (2) خارج الهيئة
-	غير محدد	غير محدد	عدد الإجراءات	
84%	7 أيام	44 يوم	الزمن	

المبحث الثالث/النتائج والتوصيات

Conclusion And Recommendations

يتضمن هذا المبحث خلاصة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العملية، وأهم التوصيات التي تقترحها الباحثة من أجل تطبيق إعادة هندسة الإجراءات والتحول للعمل الإلكتروني في هيئة الاستثمار السورية .

أولاً- النتائج العامة.

ثانياً- النتائج المتعلقة باختبار الفروض (متطلبات التطبيق).

ثالثاً- نتائج اختبار النموذج المقترح.

رابعاً- صعوبات تطبيق النموذج.

خامساً- التوصيات.

سادساً- مقترحات لدراسات مستقبلية .

أولاً- النتائج العامة :

أ- النتائج المستخلصة من الجزء النظري :

- 1- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية تعني إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال (BP) والاستخدام الابتكاري لأنظمة المعلومات (IS) ضمن المنظمة وفي علاقاتها مع الشركاء والمستفيدين والتخلي التام عن الإجراءات القديمة المعيقة للعمل وكل ما يرتبط بها والتفكير بصورة جديدة لتحقيق أعلى جودة، وأفضل خدمة، وبالسريعة الممكنة.
- 2- اقتصرت أغلب الدراسات السابقة عفي مجال إعادة هندسة الإجراءات على المبادئ والمراحل دون التطرق للأدوات التنفيذية اللازمة، لذلك انطلقت الدراسة الحالية من أن التكامل في الأهداف بين مفهوم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والمفاهيم الإدارية الجديدة يعني إمكانية الاستفادة من الأدوات المستعملة في تطبيق تلك المفاهيم ومن أهمها: أدوات تحسين الجودة ، أدوات تخفيض التكاليف، أدوات النمذجة والمحاكاة وربطت بين كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والأدوات الممكن استخدامها .
- 3- لا تقل حاجة القطاع العام إلى استخدام التقنية وتطوير العمل الإداري عن حاجة القطاع الخاص إلى ذلك، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات وليس أنسب حلاً من إعادة هندسة إجراءاته و تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني، لكن يبقى المعيق الأساسي لذلك القوانين والأنظمة النافذة، لذلك أضافت الباحثة القوانين الناظمة للسير الإداري كبعد أساسي ومؤثر على إعادة هندسة الإجراءات وهو ما لم تلحظه الدراسات السابقة.
- 4- من المهم جداً للمؤسسات الراغبة بتطبيق إعادة هندسة الإجراءات أن تحدد إستراتيجية التطبيق بما يتناسب وظروفها وتختار العمليات المهمة من وجهة نظر الزبون فما ينجح في مؤسسة قد يفشل في غيرها .
- 5- العمل الإلكتروني ليس طريقة سحرية لتحقيق الشفافية الإدارية وتحسين إجراءات العمل أو وصفة جاهزة للقضاء على الأمراض الإدارية كالبيروقراطية والروتين والفساد، فالتغيير الذي يرافق تطبيق الأعمال الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري، حتى لو أخذ كفايته من الوقت والتطوير.

ب- النتائج المتعلقة بالجزء العملي:

- 1- تمكنت الباحثة من تصميم نموذج جديد يستند إلى التغيير الجذري لآلية عمل النافذة الواحدة واتبعت المراحل التالية للوصول إلى ذلك:
- 2- المرحلة الأولى :تشخيص الواقع الحالي لجودة الخدمة من وجهة نظر المتعاملين مع هيئة الاستثمار السورية وقد تبين من خلال الدراسة رضا المتعاملين عن أغلب جوانب جودة الخدمة ماعدا الجانب المتعلق بطريقة تقديم الخدمة مما يفرض ضرورة دراسة سير إجراءات تقديم الخدمة وتحليل مظاهر تعقيدها وأثرها على سير العمل وتحديد فرص التعديل والتطوير اللازمة .

- 3- المرحلة الثانية : دراسة تحليلية للواقع الحالي (AS-IS) لإجراءات تقديم الخدمة في النافذة الواحدة في هيئة الاستثمار السورية.
- اعتمدت الباحثة في هذه المرحلة على ما خلصت إليه الدراسة في شقها النظري أن إعادة هندسة الإجراءات في القطاع العام لا يمكن أن تتم بمعزل عن تأثير أربعة أبعاد أساسية وهي: الموارد البشرية – الهيكل التنظيمي – البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات – القوانين الناظمة للسير الإجرائي .
- وبناء عليه تم اختيار عينة مؤلفة من عشر خدمات لدراسة الواقع الحالي (AS-IS) لإجراءاتها والأبعاد المؤثرة بها وقد تبين أن هناك عدد من المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخدمة أهمها طول المدة الزمنية والحاجة لمراجعة أكثر من جهة .
- 4- المرحلة الثالثة : تم الاستفادة من تطبيق أفضل الممارسات المتبعة لإعادة هندسة الإجراءات وتصميم نموذج جديد لتقديم الخدمة يركز على إجراء تحوّل نوعي في نظم وأساليب العمل ليرتقي إلى مستوى خدمات حكومية إلكترونية، يركز هذا النموذج وبشكل أساسي على :
- أتمتة العمل داخل الهيئة بشكل كامل والاستغناء عن التعامل الورقي
 - الربط الشبكي الإلكتروني بين الهيئة و جميع الجهات ذات الصلة (شبكة الشركاء) من خلال اعتماد نظام إلكتروني متكامل يؤمن التواصل المباشر بين موظفي النافذة الواحدة والمكاتب الخلفية في الهيئة من جهة وبين النافذة الواحدة و الجهات المعنية من جهة أخرى بحيث تمثل هيئة الاستثمار السورية في علاقاتها نموذجاً مصغراً للحكومة الإلكترونية.
- 5- المرحلة الرابعة: تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح واعتمدت الباحثة على الدراسة الاحصائية لتحديد الفجوة بين الموجود والمطلوب.
- 6- المرحلة الخامسة: استخدمت الباحثة أسلوب المحاكاة لاختبار التحسينات المقترحة على نطاق ضيق قبل تنفيذها على المستوى الكلي. وتم وأخذ الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء اختبار تجريبي على العمليات المعاد هندستها بهدف مقارنة الوضع الراهن والوضع المقترح ولتوضيح المكاسب الناتجة عن التبسيط ومدى جدواها

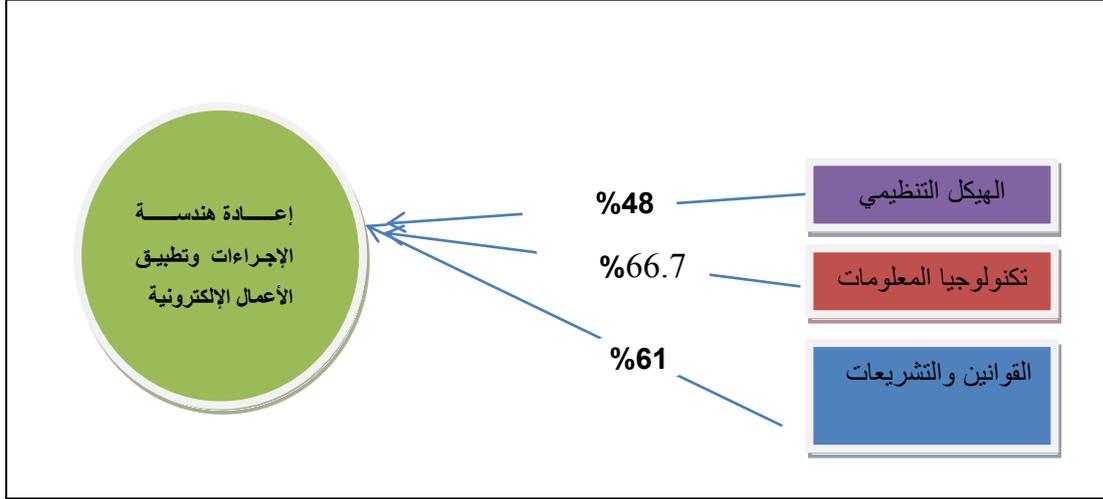
ثانياً- النتائج المتعلقة باختبار الفروض :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من : كفاءة الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، البنية التحتية والتكنولوجية ، القوانين الناظمة للسير الاجرائي والقدرة على تطبيق إعادة هندسة الإجراءات في هيئة الاستثمار السورية.
- 2- تفسر كل من المتغيرات المستقلة التالية (القوانين ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) ما مقداره 88,9% (معامل التحديد) من التغييرات الحاصلة في

المتغير التابع (إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية) ويكون تأثيرها وفق النسب المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (8)

الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة الإجراءات في هيئة الاستثمار السورية



3- ان نموذج الانحدار للتنبؤ بسلوك المتغير التابع عبر تطبيق المتغير المستقل هو التالي

$$\text{إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الإلكترونية} = (0.410 * \text{القوانين}) + (0.225 * \text{البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات}) + (0.337 * \text{الهيكل التنظيمي}) + 0.164$$

ثالثاً - نتائج دراسة الأبعاد ذات العلاقة بإعادة هندسة الإجراءات الإدارية

1- نتائج دراسة الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية:

تم تجميع بيانات عن الأفراد الذين يعملون بالهيئة من حيث:-

الأعداد وتناسبها مع متطلبات العمل، الفئة العمرية ومدى تدريبها .

-النوعيات والمهارات وتناسبها مع احتياجات الوظائف بالهيئة.

- الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن أعمالهم.

يهدف مقارنة الوضع الحالي للموارد البشرية مع الوضع المطلوب وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ

النموذج المقترح، ويبين الجدول التالي ملخصاً لأهم النتائج المستخلصة .

جدول رقم (35)

نتائج دراسة الموارد البشرية في هيئة الاستثمار السورية

المقترح	النتيجة	الوضع الحالي	الوضع المطلوب
تحسين الموارد البشرية من خلال : نشر ثقافة اعادة الهندسة بين اوساط العاملين وتفويضهم الصلاحيات	لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة الموارد البشرية الحالية وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية /T=1.606- / و مستوى المعنوية هو 113 . اكبر من 0.05 مما يعني ان الوضع الحالي للموارد البشرية يتناسب مع الوضع المطلوب لتطبيق اعادة الهندسة والعمل الالكتروني ولكن هناك حاجة للتحسين في بعض النواحي وهي نشر ثقافة اعادة الهندسة بين اوساط العاملين وتفويضهم الصلاحيات	- تهتم الإدارة بتطوير وتنمية العاملين، كما يتم تدريب العاملين بشكل مناسب لاختصاصاتهم حيث تعمل الهيئة على تلبية كافة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية وفق المحاور الرئيسة التالية: دورات فنية وتخصصية في الحاسب والشبكات والمعالجة (IT)، دورات اللغة الأجنبية، دورات المهارات التطوير الإداري وتطوير الذات	اهتمام الإدارة بتطوير وتنمية العاملين
		- عدد العاملين كاف لأداء المهام المطلوبة حيث بلغ عدد العاملين من الفئة العمرية بين 25 و 50 سنة / 79% من إجمالي عدد العاملين .	عدد العمال مناسب لأداء المهام المطلوبة
		- هناك نقص واضح في نشر ثقافة إعادة هندسة الإجراءات حيث تبين ان العاملين في الهيئة يعتبرون أن العمل الحالي جيد ولا ضرورة لإعادة الهندسة - هناك تخوف من تطبيق فهي قد تؤدي للاستغناء عن خدماتهم او تغيير منصبهم الوظيفي	نشر ثقافة إعادة الهندسة
		لا يمتلك العاملون سلطة لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للرئيس الأعلى في الهيئة فريق متخصص لإعادة هندسة الإجراءات	تمكين العاملين تشكيل فريق عمل لإعادة الهندسة

2- نتائج دراسة الهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية:

بناء على تحليل الخريطة التنظيمية للهيئة وتحديد التقسيمات الداخلية لها، وبيان مدى تناسبها وتناسبها مع أهداف التنظيم وطبيعة العمليات بها، تم استخلاص أهم النتائج المتعلقة بمقارنة الوضع الحالي للهيكل التنظيمي مع الوضع المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية (لتنفيذ النموذج المقترح) وفيما يلي ملخصاً لأهم النتائج .

جدول رقم (36)

نتائج دراسة الهيكل التنظيمي في هيئة الاستثمار السورية

المقترح	النتيجة	الوضع الحالي	الوضع المطلوب
إعادة هندسة الهيكل التنظيمي	توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين الهيكل التنظيمي الحالي و الهيكل التنظيمي المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية	الهيكل التنظيمي مرن ويمكن تعديله إذا اقتضت الحاجة	ملائمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات العمل
		لا يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات للعاملين	تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى
		تم دمج بعض المديرية لتبسيط العمل حيث دمجت النافذة مع القانونية وأحدثت مديرية المتابعة و مديرية الخارطة الاستثمارية.	دمج الوحدات الوظيفية أو إلغاء بعضاً منها دون تأثير العمل
		شكل الهيكل التنظيمي هرمي	يجب أن يكون شكل الهيكل التنظيمي أفقي أو شبكي
		خطوط السلطة من الأعلى للأدنى	يجب أن يتم اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار
		يقسم الهيكل التنظيمي حسب الوظائف	يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
		يوجد ازدواج في الأعمال والوظائف و صعوبة في التعاون بين أجزاء التنظيم	سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
		يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أعمال معينة	الاعتماد على فرق العمل

3- نتائج دراسة البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في هيئة الاستثمار السورية :

يبين الجدول التالي ملخصاً لأهم النتائج المتعلقة بمقارنة الوضع الحالي للبنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في الهيئة مع الوضع المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية (لتنفيذ النموذج المقترح)

جدول رقم (37)

نتائج دراسة البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في هيئة الاستثمار السورية

المقترح	النتيجة	الوضع الحالي	الوضع المطلوب
<p>- تصميم بوابة الكترونية تفاعلية تتيح للمستثمر الحصول على الخدمة منها مباشرة. الربط الالكتروني مع الوزارات ذات العلاقة وإتاحة تبادل البيانات</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الحالية و المطلوبة لتطبيق إعادة الهندسة والإعمال الإلكترونية بلغت T المحسوبة /-T= 1.590/ و مستوى المعنوية هو 0.117 أكبر من 0.05</p>	تساعد تكنولوجيا المعلومات في القيام بأعمال جديدة في إيجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة أو التي من الممكن أن تحدث	إدراك أهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
		البنى التحتية حديثة ومرنة حيث يتواجد في الهيئة 150 حاسب تقريباً مع كامل ملحقاتهم بالإضافة إلى أربع servers	ضرورة توفر البنى التحتية الحديثة والمرنة
		تعتبر الإدارة العليا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل	ضرورة توافق استراتيجية تطوير البنى التحتية التكنولوجية مع إستراتيجية تطوير الهيئة
		يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات ثمانية مهندسين تقنيين ،ومساعد مهندس واحد وأربع فنيين.	ضرورة توفر الكوادر المتخصصة
		تعتمد الهيئة التوثيق الالكتروني والأرشفة الإلكترونية لعملياتها المختلفة	ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إتمام العمليات الداخلية
		يوجد نظام أتمته واحد لكن هناك حاجة للعودة للأعمال الورقية	
		لا تستخدم التقنيات الحديثة كنظم دعم القرار وتقنية تبادل المعلومات	
		النماذج المطلوبة للحصول على الخدمة واضحة ولكن من غير الممكن تقديمها عبر الانترنت	ضرورة استخدام التكنولوجيا في العلاقة مع المستثمر
		لا يمكن معالجة الطلب المقدم عبر الانترنت دون الحاجة لزيارة المستثمر	
		لا يمكن تسديد الرسوم عبر الطرق الإلكترونية	

	نظم معلومات المستخدمة في الهيئة غير متكاملة مع النظم المستخدمة في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالهيئة	ضرورة استخدام التكنولوجيا في العلاقات مع الوزارات
	لا توجد شبكة اتصال تمكن ممثلي الوزارات في الهيئة من تبادل الوثائق الارتباط والوزارات التي يمثلها	

4- نتائج دراسة القوانين الناظمة للعمل :

يبين الجدول التالي ملخصاً لأهم النتائج المتعلقة بمقارنة الوضع الحالي للقوانين الناظمة للسير الإجرائي مع الوضع المطلوب لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية (لتنفيذ النموذج المقترح)

جدول رقم(38)

نتائج دراسة القوانين الناظمة للعمل في هيئة الاستثمار السورية

المقترح	النتيجة	الوضع الحالي	الوضع المطلوب
تحسين القوانين وخاصة من ناحية حماية التعاملات الالكترونية	لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين القوانين الناظمة للعمل الحالية والمطلوبة لتطبيق إعادة الهندسة والإعمال الإلكترونية بلغت T المحسوبة/ / T=1.758- ومستوى المعنوية هو 0.084 أكبر من	آلية تنفيذ إجراء الخدمة يعتمد على القوانين بعيداً عن الممارسة والتقدير الشخصي.	يجب أن تكون القوانين واضحة
		القوانين واللوائح المنظمة لسير الإجراءات في الهيئة واضحة ومفهومة.	يجب أن لا تعيق القوانين إعادة هندسة الإجراءات
		يمكن تعديل القوانين إذا كانت هناك ضرورة قصوى	
		تتخذ الإدارة العليا القرارات لتسهيل تقديم الخدمات	
		لا تتوافر النصوص القانونية التي تحرم اختراق وتخريب الأعمال الإلكترونية	يجب أن تتوفر النصوص القانونية التي تحمي التعاملات الإلكترونية

رابعاً- نتائج اختبار النموذج المقترح :

من خلال الاختبار التجريبي تبين أن تطبيق النموذج المقترح قد أسهم في تخفيض الوقت وعدد الإجراءات وعدد العاملين بنسبة 50% تقريباً داخل الهيئة ، وخفض زمن انجاز الإجراءات التي تتم خارج الهيئة بنسبة 84%

وهذا يؤكد ضرورة وأهمية تطبيق منهج إعادة الهندسة وهو ما ينسجم مع أغلب الدراسات التي تناولت أهمية إعادة الهندسة.

خامساً- صعوبات تطبيق النموذج:

يحتاج تطبيق النموذج المقترح إلى الربط الالكتروني مع كافة وزارات الدولة وهنا من المتوقع نواجه الصعوبات التالية :

- 1- صعوبة إقناع متخذي القرار في الوزارات على الربط الشبكي مع الهيئة .
- 2- عدم كفاية أو توفر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في الوزارات المطلوب الربط الالكتروني معها .
- 3- سيواجه النموذج صعوبة في تبادل البيانات بين الهيئة والوزارات المعنية بسبب عدم توفر القوانين التي تسمح بالتبادل الالكتروني للبيانات بين الوزارات أو الدفع الإلكتروني وبالتالي لن يلغي الربط الإلكتروني المراسلات الورقية ما لم يصدر قانون ينظم التعاملات الإلكترونية.

سادساً- التوصيات: Recommendation:

من خلال النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، تمكنت الباحثة من إعداد وصياغة التوصيات التالية:

- 1- توصي الباحثة بضرورة تعديل الموقع الالكتروني لهيئة الاستثمار وفقاً للتصميم المقترح الشكل رقم (9) من خلال إضافة بوابة تسمى النافذة الإلكترونية التفاعلية تكون بمثابة أداة تسويقية تفاعلية توجيهية (بوصلة) تساعد المستثمر في الحصول على المعلومات التي يرغب بها واختيار المشروع الاستثماري الذي يناسب رغباته وإمكانياته من بين عدد من الفرص المطروحة، كما توفر له امكانية تسجيل ومتابعة طلبه الكترونياً.
- 2- توصي الباحثة بضرورة توافق أنظمة التشغيل المستخدمة في الهيئة والجهات ذات الصلة من جهة ومعايير وزارة الاتصالات والتقانة في سورية من جهة أخرى.
- 3- توصي الباحثة بضرورة تطبيق دفع الكتروني آمن يسمح بالتواصل فيما بين نظام الهيئة وأنظمة المصارف المعتمدة بحيث يسمح لمقدم الطلب بتسديد الرسوم المطلوبة عبر الانترنت.

4- توصي الباحثة بإنشاء وحدة إدارية متخصصة بإعادة توزيع العاملين بالهيئة تعمل على تحليل هيكل القوى العاملة للتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتوزيعهم النوعي والعمري والمهني والوظيفي ومدى مناسبتهم لأداء عمليات الهيئة الإدارية .

5- توصي الباحثة بإجراء تغيير في توصيف الوظائف وتطبيق مبدأ تفويض السلطة للموظفين من خلال الآتي:

- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى في النافذة وتغيير مهامها من مهام إشرافية إلى مهام تنفيذية تخصصية.

- تزويد الموظفين المختصين بالصلاحيات اللازمة وتفويض العاملين.

- استحداث فرص وظيفية جديدة مثل: رئيس قسم أمن الشبكات – رئيس وحدة للقطاعات الممثلة في النافذة الواحدة- رئيس قسم الجودة.

6- توصي الباحثة بضرورة احداث تغيير جذري في تصميم الهيكل التنظيمي في الهيئة، وتحويله من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي الشبكي وفق لما هو مقترح من قبل الباحثة في الشكل رقم / 10 /

7- توصي الباحثة بتعديل القوانين الناظمة للسير الإجرائي لخدمات هيئة الاستثمار: من خلال الآتي

تعديل القوانين الناظمة للسير الإجرائي وإصدار القرارات التي تسمح بتفويض العاملين، وإصدار القوانين التي تحرم اختراق وتخريب الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى توقيع مذكرات تفاهم مع الوزارات المرتبطة إلكترونياً تتضمن آلية العمل وكيفية تنظيم العلاقة بين الهيئة والوزارات المعنية والحد الأقصى للزمن اللازم للإنجاز.

الوكالة السورية
للإستثمار
الخارطة

الصفحة الرئيسية | أضف مشروعك | هيئة الإستثمار

اسم المشروع:

القطاع: الكل المحافظة: الكل

حجم الفرصة: الكل البحث

سجل مشروعاتك الكل

الوثائق المطلوبة

المزايا والتسهيلات

الرسوم والضرائب

الخدمات المتوفرة

إحصائيات ومقارنات

البحث في الفرص الاستثمارية

فرص استثمارية

مشروع منقذ

مشروع للاستثمار

براءات اختراع

من الشكل الموضح اعلاه يتبين ان :

(خدمة سجل مشروعاتك) تتيح للمستثمر ما يلي:

- خدمة البحث عن الوثائق المطلوبة للمشروع الاستثماري
- خدمة البحث عن المزايا والتسهيلات والإعفاءات الممنوحة للمشروع المختار..
- خدمة البحث عن الرسوم والضرائب المفروضة على المشروع المختار.
- خدمة البحث عن الخدمات والبنى التحتية والتقنية وتكلفة النقل والأجور في المنطقة التي ستقام فيها المشروع (تكلفة عوامل الإنتاج).
- كما تزود المستثمر بمقاييس مقارنة تسمح له بالحصول على إحصائيات وتقارير ضرورية مثال: معرفة عدد المشاريع المشابهة لمشروعه

The screenshot displays the website interface for the Syrian Investment Agency. At the top, there are navigation tabs for 'Home' (الرئيسية), 'Projects' (المشروعات), and 'Investor' (هيئة الاستثمار). The main header features the agency's logo and name in Arabic: 'الخارطة الاستثمارية السورية' and 'هيئة الاستثمار السورية'. Below the header is a search form with the following fields: 'Project Name' (اسم المشروع), 'Region' (القطاع) with a dropdown menu, 'City' (المحافظة) with a dropdown menu, and 'Investment Opportunity' (حجم الفرصة) with a dropdown menu and a 'Search' (ابحث) button. A central image shows a smiling woman wearing a headset. Below the search form is a dropdown menu for 'Follow your project' (تابع مشروعك) with a dropdown arrow and the word 'City' (الكل). To the right of this menu is a vertical list of navigation options: 'Investment Opportunity' (فرص استثمارية), 'Implemented Projects' (مشاريع منقذة), 'Projects for Investment' (مشاريع للاستثمار), and 'Disputes' (براءات الختراع). Below the search form and navigation menu is a large empty rectangular box.

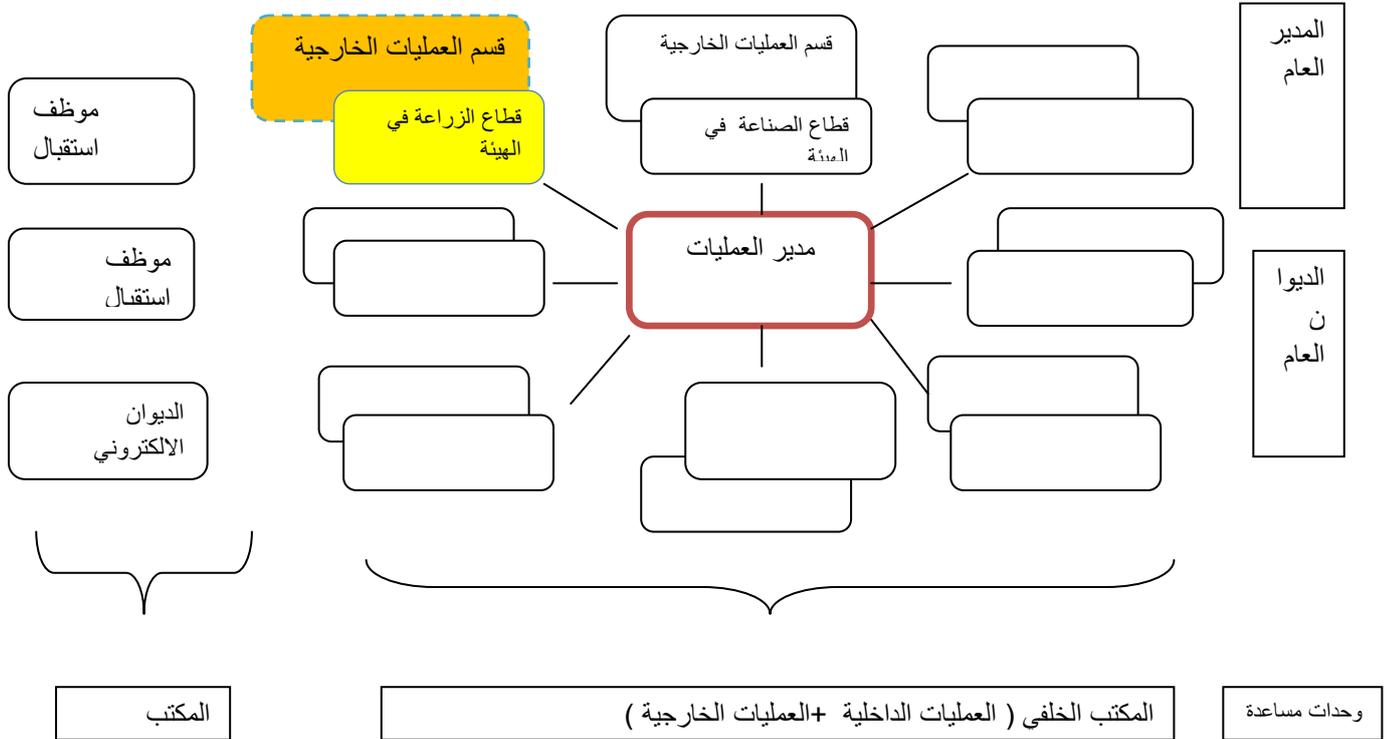
من الشكل الموضح أعلاه يتبين أن

(خدمة تابع مشروعك) تتيح للمستثمر ما يلي:

- خدمة متابعة الطلب المقدم ومعرفة حالته (تمت الموافقة ، قيد الانجاز، مرفوض)
- خدمة تقديم اية استفسارات او توضيح لاي نقاط مبهمه
- خدمة تقديم شكاوى او مشكلة تواجه المشروع وتحتاج لحل او استثناء .

الشكل رقم (10)

الهيكل التنظيمي المقترح للنافذة الواحدة في هيئة الاستثمار



Future Directions – مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الباحثة عدد من الدراسات :

- اثر إعادة الهيكلة على تحسين الاداء في هيئة الاستثمار السورية
- دور القوانين والتشريعات في جذب الاستثمار .

المراجع العربية والأجنبية

أولاً-المراجع العربية

أ- الكتب العربية:

- 1- الساعاتي، أمين (1999 م) :إعادة اختراع الحكومة :الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين دار الفكر العربي، القاهرة ،مصر.
- 2- البكري، سونيا (2004م) :إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية ،مصر.
- 3- الحناوي ،محمد . السيد إسماعيل (2005م) : قضايا إدارية معاصرة ،الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية: مصر.
- 4- السالمي، علاء السالمي ،حسين (2005م) :شبكات الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن .
- 5- السلمي، علي (1998م) : تطوير أداء وتجديد المنظمات ،دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- الصيرفي، محمد (2007م) :تبسيط الإجراءات ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية .
- 7- المغربي، عبد الحميد(2006م) :الإدارة العربية التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة،مصر.
- 8- النجار، فريد (2005م) :إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات- للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طيبة ،القاهرة،مصر ،طبعة أولى .
- 9- اليوسفي، أحمد (2003م) :مبادئ الإدارة ووظائفها، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية ، طبعة أولى .
- 10- ايفانز، جلوريا (2005م) :الحكومة الإلكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.
- 11- بدران، عباس (2004م) :الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق ،المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت :لبنان .
- 12- برايان هوبكنز، ماركهام جيمس (2006م) :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر.
- 13- توربان، افرام. ومكلىن افرام. يثرب، جمس (2005م):تقنية المعلومات في إدارة الشركات ترجمة شعبان قاسم موسى، دار الرضا للنشر ، دمشق: سورية، طبعة أولى.
- 14- حريم، حسين (2000م) :تصميم المنظمة :الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،دار الحامد عمان الاردن.
- 15- حسن، رواية (2004م) :السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر.
- 16- خليل، نبيل مرسي (1998م) :الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية، مصر.

- 17- مانجانيلي، ريموند . كلاين ،مارك (1995م) :الدليل العلمي للهندرة ، ترجمة :محمد جمال الدين ثابت ،الشركة العربية للإعلام العلمي ،القاهرة.
- 18- ماهر أحمد (2007م) :تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ،الدار الجامعي ،الاسكندرية ،مصر.
- 19- مسلم، عبد الهادي .عمر ،أيمن (2007م) :قراءات في تحليل وتصميم منظمات الاعمال :مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندرة، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر، طبعة أولى.
- 20- هامر مايكل ،ستانتن ستيفن (2000م) :ثورة إعادة الهندسة، ترجمة: حسين الفلاحى، أفاق الإبداع للنشر و الإعلام: الرياض، السعودية.
- 21- هوبكنز ، برايان ،جيمس ماركهام (2006 م):الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة :خالد العامري ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.
- 22- ياسين، سعد (2005م) ،الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ،معهد الإدارة العامة، السعودية

ب- الدوريات والرسائل العلمية :

- 1- الخيال، عبد المحسن (2004م) :مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في خفض التكلفة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة ،مصر .العدد/2.
- 2- الخشالي،شاكر. القطب،محيي الدين (2007م) : فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3،العدد/1
- 3- السعيد، محمد حسن(2003م) : نموذج محاسبي مقترح لتقدير التكلفة المستهدفة ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس،مصر.
- 4- الصرن ،رعد(2005م) :طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية والاردنية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق.
- 5- القرني ،عبدالرحمن (2006م) :تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الاجهزة الأمنية،رسالة ماجستير اكااديمية نايف للعلوم الامنية ،الرياض:السعودية.
- 6- الكساسبة،محمد (2004م) دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ،رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية: الأردن.
- 7- المسني، فائزة (2006م) : إمكانية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وأثره على قرارات التسعير - دراسة تطبيقية على أسمنت البرح: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سورية.

- 8- بلقيس، ناصر (2007م) : استخدام بعض أساليب علم الظواهر الوجودية في تفسير سلوك المستهلك الجامعة المستنصرية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون .
- 9- باسردة، توفيق . (2006م) : تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعات الغذائية اليمينية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة دمشق
- 10- حامد، سعيد شعبان (2008 م): العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، بحث مقدم إلى كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد: 70.
- 11- خالد حسين (2008م) :دراسة العلاقة بين عملية إعادة هندسة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات المجلة المصرية علوم الحاسب الآلي ،المجلد : 30 ،العدد : 3
- 12- خليل وراذ، (2008م) : دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة كلية الاقتصاد ،جامعة الزيتونة الأردنية ،عمان.
- 13- زينة، محمد (2012م): دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك السكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الداربية والاقتصادية / المجلد / 8 - العدد 26
- 14- سادات، ديننا (2011م) : قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المستشفيات العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق .
- 15- شيخ ديب ،صلاح (2009م) : تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية مجلة جامعة تشرين ،العدد /1/المجلد : 31 .
- 16- عريف ،مجدي (2008م) :نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد ،سورية.
- 17- عبد الدايم، صفاء محمد (2001) :نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد/ 85 .
- 18- متولي، سعاد، السيد، محمد (2004م) :منهج مقترح لهندسة نظم المحاسبة الإدارية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ،جامعة قناة السويس ،مصر.
- 19- محمد ،طيفور (2006م) إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة حلب :سورية.
- ت- الوثائق والتقارير الرسمية:

- 1- وزارة الاتصالات والتقانة (2009 م): إستراتيجية الحكومة الإلكترونية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروع تحديث وتطوير الخدمات الحكومية ،دمشق: سورية .

ثانياً- المراجع الأجنبية

Books

- 1- Bergman, B. & Bengt, k. (1994), Quality : From Customer Needs to Customer Satisfaction, (3rd ed.), McGraw-Hill, Sweden. p337
- 2- Bergman, B. & Bengt, k. (1994), Quality : From Customer Needs to Customer Satisfaction, (3rd ed), McGraw-Hill, Sweden. p337
- 3- Davenport, T. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press.
- 4- Evans, R. & Dean, W. (2003), Total Quality Management, Organization, and Strategy, (3rd ed.), South-Western, USA.:96
- 5- Garant, M. & Scieur, P. (2000), Organisation Et System De Formation .Edition De Boeck Universite, Bruxelles.
- 6- Goetsch, L. & Davis, B. (1997), Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services, (2nd ed.), Prentice-Hall, USA. 495
- 7- Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution, Harper Business
- 8- Hammer, M., and Champy, j. (1993) Information Technology For Management Re-engineering the corporation: A Manifesta for business Revolution. (New York, Ny: Harper Business
- 9- Henry C. Lucas (2000), "Information Technology for Management" 7th Ed, New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- 10- Hall, G. et al, (1993), "How to Make Reengineering Really Work", H.B.R. James, O. (2002), Management Information Systems , McGraw- Hill Irwin , New York , USA , 5th ed , 2002, pp506-510
- 11- John M. Nicholas, 1998, Competitive manufacturing Management, International edition. Singapore .p:47
- 12- Krajewski, J. & Ritzman, L. (1999), Operation Management Strategy & Analysis (5th ed) , Addison-Wesley. USA:231
- 13- Laudon, K. & Laudon, P. (2006) , Management Information Systems , Prentice Hall , New Jersey , USA, 9th , p191
- 14- Lowenthal, j., (1994): Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization. quality progress, february, pp.61.
- 15- Nicholas, M. (1998), Competitive manufacturing Management, International edition. Singapore .p:47
- 3- Ptime, M. (2001), E-Business: Best Practices, John Wiley & Sons Inc., New York, 2001 p:50
- 4- Smith, B. (1994): Business Process Reengineering: More Than A Buzzword. Brava New York Place. jan, pp.17-18.

Articles

- 1-Abdolvand, N.et.al (2008)."Assessing readiness for business process reengineering", Business Process Management Journal, 14, 497 – 511(2008)
- 2-Abdous& Wu he (2008), frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance learning exam Scheduling and distribution old dominion university. International Review of Research in Open and Distance Learning, Oct
- 3-Asgarkhani,M.&Patterson,B.(2012)`Information and Business Process Reengineering through Application of Information and CommunicationTechnologies (ICTs). International Conference on Recent Trends in Computer and Information Engineering (ICRTCIE'2012) ,April 13-15, 2012 Pattaya
- 4-Charles Tennant, Yi- Chieh Wu, (2005) "The application of business process reengineering in the UK", The TQM Magazine, Vol. 17 Iss: 6, pp.537 – 545
- 5-Goksoy et.al.(2012), Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 2; January
- 6-Hartini ,A.&, Arthur Francis,A.&Zairi,M. (2007), "Business process reengineering: critical success factors in higher education", Business Process Management Journal, Vol. 13 Iss: 3, pp.451 – 469
- 7-Habib,M.(2013) Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering. International Review Of Management And Business Research Vo l. 2 Issue.1.2013
- 8-Jurisch,M.(2012),A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations. HICSS '12 Proceedings of the 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences (2012). Pages 2603-2612
- 9-Kundu,P.&, Ratha,B.&Das,D.(2013), An Elementary Review of Linkages & Gaps Among BPR, SOA & Software Reverse Engineering,International Journal Of Computational Engineering Research (ijceronline.com) Vol. 3 Issue. 2
- 10-Lotfollah najjar, Ziaul huq, Seyed-mahmoud aghazadeh, Saedreza hafeznezami .(2012), Impact of IT on Process Improvement, Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences, VOL. 3, NO. 1, January
- 11-Limam,S.(2007), Best practices in business process redesign: use and impact Business Process Management Journal Vol. 13 No. 2, pp. 193-213
- 12-Peterson et.al. (2010), Business Process Reengineering For Competitive Advantage Key Factors That May Lead To The Success Or Failure Of The Bpr Implementation (The Wrigley Company), AIBUMA Publishing African Journal of Business & Management (AJBUMA)Vol. 1, 16 pages
- 13-Ringim,et.al.(2011),effect of business process reengineering factors on organizational performance of Nigerian banks: Information technology capability as the moderating factor. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13

- 14-**Razvi Doomun, R. &Jungum,N.** (2008) "Business process modelling, simulation and reengineering: call centres", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Iss: 6, pp.838 - 848
- 15-**Shim, S & Kumar, A.** (2010) ,Simulation for emergency care process reengineering in a hospital', *Business Process Management Journal*, vol.
- 16-**Sidikat,A.&Ayanda,M.**(2008),Impact Assessment Of Business Process Reengineering On Organizational Performance. *European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1* (2008)
- 17-**Shin, N. & Jemella, D.**(2002), "Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank", *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 351-363
- 18-**Tamrin, A,et.al,**(2010) Business process reengineering inlabuan fire services operations: a case study labuan e-journal of muamalat and society, vol. 4, 2010, pp. 14-25
- 19-**Terziovski,; Neill, P** Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, Vol 84, Number 1, 11 April 2003 , pp. 35-50(16)

الملاحق Appendix

الملحق رقم (1) : أسماء السادة الأساتذة محكمي الاستبيان

الملحق رقم (2): استمارة جمع المعلومات حول السير الإجرائي للخدمة

الملحق رقم (3): أداة الدراسة المتعلقة بفئة المستفيدين من خدمات هيئة الاستثمار السورية

الملحق رقم (4): جرد إجراءات عشر خدمات مقدمة في هيئة الاستثمار في وضعها الحالي ورسم مخططاتها الإجرائية.

الملحق رقم (5): الاستبيان المتعلق بفئة العاملين في هيئة الاستثمار السورية

الملحق رقم (6) : القرارات الصادرة عن هيئة الاستثمار المتعلقة بالتطبيق التجريبي للنموذج المقترح على مشروع افتراضي .

الملحق رقم (7): القرارات الصادرة عن وزارة الزراعة المتعلقة بالتطبيق التجريبي للنموذج المقترح على مشروع افتراضي .

الملحق رقم/4/

قائمة جرد عشرة خدمات في هيئة الاستثمار السورية بغرض

إتمام الدراسة التحليلية للوضع الراهن لسير إجراءات الخدمات المقدمة في النافذة الواحدة

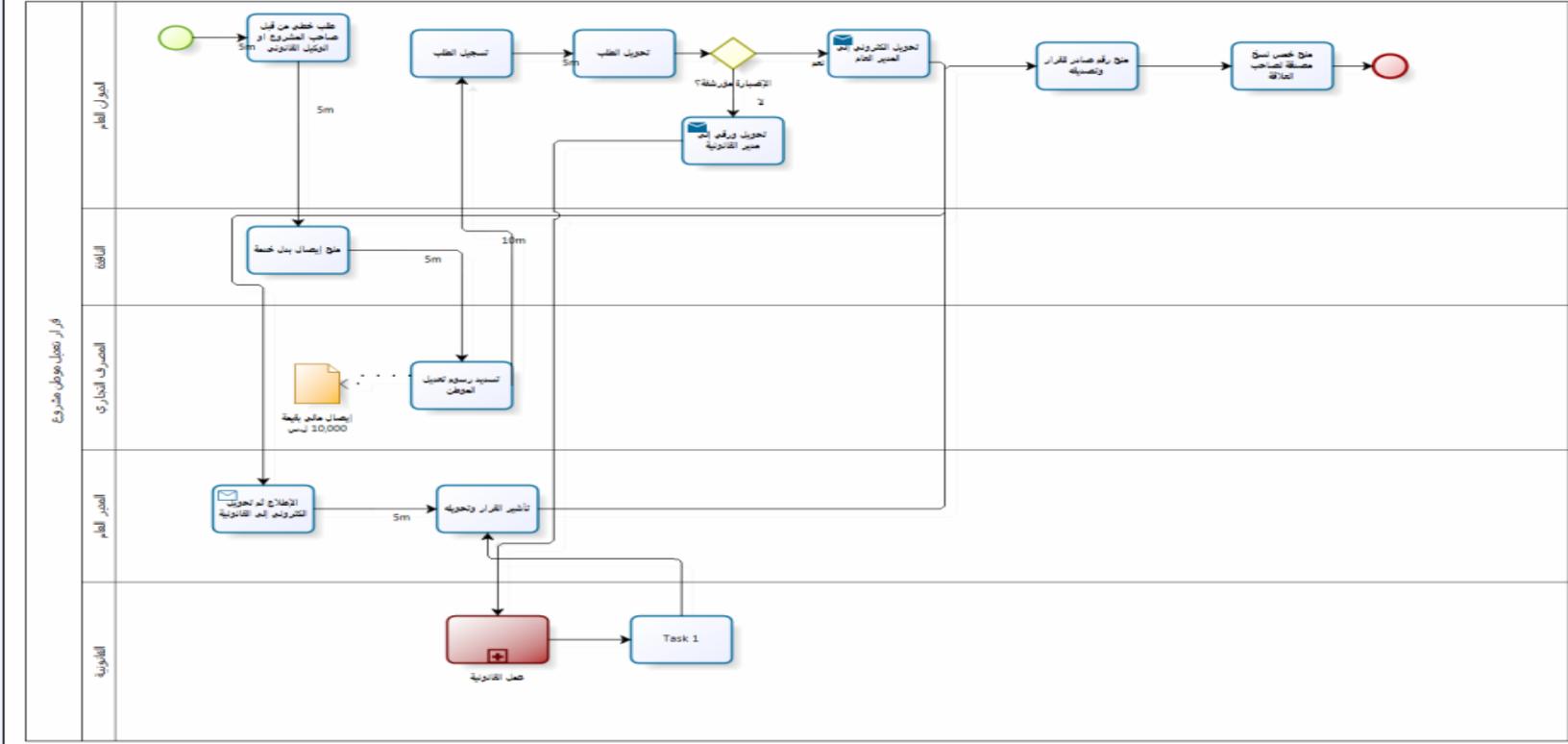
الرقم	اسم الخدمة	الجهة/الجهات المشتركة في تقديمها
1-	إصدار قرار تعديل موطن المشروع	هيئة الاستثمار السورية
2-	تعديل اسم الجهة المستفيدة	هيئة الاستثمار السورية
3-	قرار تعديل الشكل القانوني	هيئة الاستثمار السورية
4-	إعادة تصدير مستوردات مشروع صناعي	هيئة الاستثمار السورية - وزارة الصناعة - هيئة الضرائب والرسوم
5-	إعادة تصدير مستوردات مشروع نقل	هيئة الاستثمار السورية- ممثل وزارة النقل في النافذة الواحدة في الهيئة
6-	وضع مستوردات مشروع نقل بالاستهلاك المحلي	هيئة الاستثمار السورية- ممثل وزارة النقل في النافذة الواحدة في الهيئة
7-	السماح بوضع مستوردات مشروع صناعي بالاستهلاك المحلي	هيئة الاستثمار السورية- وزارة الصناعة
8-	دمج مشروعين أو أكثر	هيئة الاستثمار السورية- ممثل قطاع النقل في الهيئة
9-	إدخال مؤقت جمركياً لأليات ومعدات لزوم المشروع	هيئة الاستثمار السورية - القانونية - قطاع الجمارك في الهيئة
10-	تشميل مشروع زراعي	هيئة الاستثمار السورية-وزارة الزراعة

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /1/

الهدف من الإجراء: إصدار قرار تعديل موطن المشروع
الجهة المنفذة للإجراء: هيئة الاستثمار السورية

الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	الرسوم المطلوبة	مدة المعالجة	مخرجات الخطوة	القسم / المديرية المسؤولة
طلب خطي من قبل صاحب المشروع أو الموكل القانوني		-	5 د	طلب خطي من قبل المستثمر	الديوان العام
منح إيصال بدل خدمة	الطلب الخطي	-	5 د	إيصال بدل خدمة	النافذة
تسديد رسوم تعديل الموطن		10000	5 د	وصل استلام	البنك التجاري
تسجيل الطلب لدى الديوان		-	10 د	طلب مسجل برقم وارد	الديوان
تحويل الطلب			5 د		الديوان
الاضبارة مؤرشفة - إلى المدير العام	-	-	5 د		المدير العام
تحويل إلى مدير القانونية			5 د		المدير العام
الاضبارة غير مؤرشفة- إلى مدير الشؤون القانونية			5 د		
القانونية	----	----	----	----	----
توقيع وتحويل القرار من المدير العام إلى مدير الشؤون القانونية	----	----	5 د	قرار تعديل موطن المشروع	المدير العام
تأشير مدير الشؤون القانونية و تحويل القرار إلى الديوان العام	----	----	5 د	قرار مؤشر من قبل مدير الشؤون القانونية	مديرية القانونية
منح رقم صادر للقرار وتصويره				قرار تعديل موطن المشروع مؤشر ومرقم	الديوان
تسليم المستثمر 5 نسخ عن القرار مصدقة أصولاً، تحفظ النسخة الأصلية في الاضبارة مع صورتين ويوزع القرار					الديوان

رسم مخطط السير الإجرائي للخدمة رقم /1/



استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /2/

الهدف من الخدمة تعديل اسم الجهة المستفيدة
الجهة المنفذة للخدمة: هيئة الاستثمار السورية

مخرجات الخطوة	مدة المعالجة	الرسوم المطلوبة	الثبوتيات المطلوبة	الخطوة
طلب خطي من قبل المستثمر	5 د	-		طلب خطي من قبل صاحب المشروع أو الموكل القانوني
طلب خطي من قبل المستثمر موقع من موظف القانونية	10 د	-	الطلب الخطي	توقيع موظف القانونية على الطلب
ايصال امر قبض	5 د	10 أو 20 أو 30 ألف		تنظيم إيصال بدل خدمة
وصل استلام	5 د	-		تسديد رسوم تعديل الجهة المستفيدة
طلب مسجل برقم وارد	10 د			تسجيل الطلب لدى الديوان
	5 د			تحويل الطلب
	5 د	-	-	الاضبارة مؤرشفة - إلى المدير العام الكترونيا
	5 د			تحويل الى مدير القانونية ورقيا
				الاضبارة غير مؤرشفة- الى مدير الشؤون القانونية
		----	----	القانونية
قرار تعديل موطن المشروع	5 د	----	----	توقيع وتحويل القرار من المدير العام الى مدير الشؤون القانونية
قرار مؤشر من قبل مدير الشؤون القانونية	5 د	----	----	تأشير مدير الشؤون القانونية و تحويل القرار إلى الديوان العام
قرار تعديل الجهة المستفيدة مؤشر ومرقم				منح رقم صادر للقرار وتصويره
				تسليم المستثمر 5 نسخ عن القرار مصدقة أصولاً، تحفظ النسخة الاصلية في الاضبارة مع صورتين ويوزع القرار

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /3/

الهدف من الإجراء قرار تعديل الشكل القانوني
الجهة المنفذة للإجراء: هيئة الاستثمار السورية

الخطوة	الثبوتات المطلوبة	الرسوم المطلوبة	مدة المعالجة	مخرجات الخطوة
طلب خطي من قبل صاحب المشروع أو الموكل القانوني	صور الهوية و الوكالة القانونية	----	5 د	طلب خطي من قبل المستثمر
تنظيم إيصال بدل خدمة	----	----	5 د	إيصال بدل خدمة
تسديد رسوم تعديل الشكل القانوني	----	10 أو 20 أو 30 أو 40 ألف ليرة سورية	5 د	وصل استلام
تسجيل الطلب لدى الديوان	----	----	10 د	طلب مسجل برقم وارد
تحويل الطلب	----	----	5 د	----
الاضبارة مؤرشفة – إلى المدير العام	----	----	5 د	----
تحويل إلى مدير القانونية	----	----	5 د	----
الاضبارة غير مؤرشفة- الى مدير الشؤون القانونية	----	----	----	----
القانونية	----	----	----	----
توقيع وتحويل القرار من المدير العام الى مدير الشؤون القانونية	----	----	5 د	قرار تعديل موطن المشروع
تأشير مدير الشؤون القانونية و تحويل القرار الى الديوان العام	----	----	5 د	قرار مؤشر من قبل مدير الشؤون القانونية
منح رقم صادر للقرار وتصويره	----	----	----	قرار تعديل الشكل القانوني للمشروع مؤشر ومرقم
تسليم المستثمر 5 نسخ عن القرار مصدقة أصولاً، تحفظ النسخة الأصلية في الاضبارة مع صورتين ويوزع القرار	----	----	----	----

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /4/

الهدف من الخدمة: إعادة تصدير مستوردات مشروع صناعي

الجهة المنفذة للخدمة: النافذة الواحدة- وزارة الصناعة – هيئة الضرائب والرسوم

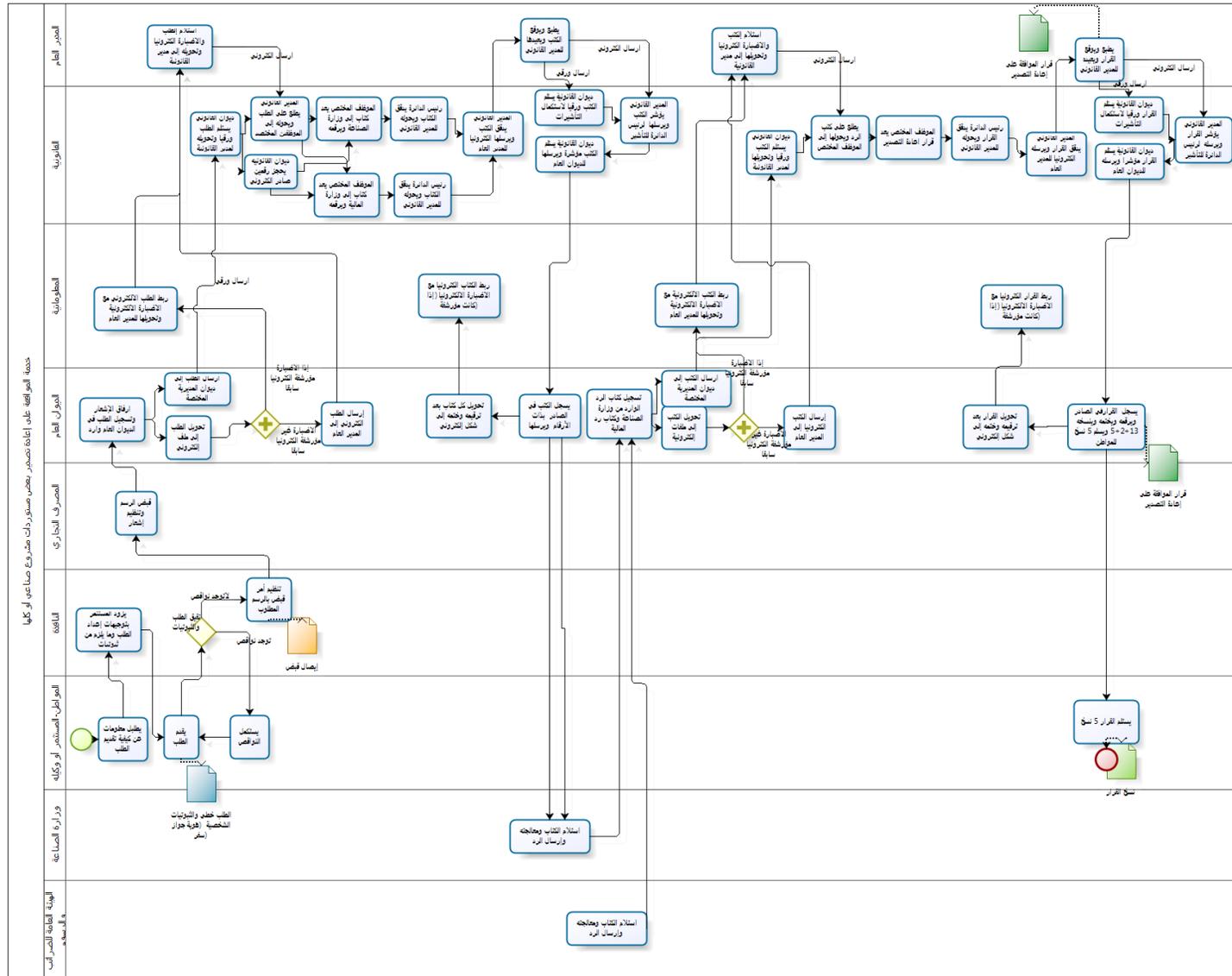
الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	الرسوم المطلوبة	المدة المطلوبة للمعالجة	مخرجات الخطوة	القسم/المديرية المسؤولة
تقديم طلب من قبل صاحب العلاقة أو وكيله القانوني	بيان من مديرية الصناعة + إجازات الاستيراد المتعلقة + ثبوتيات شخصية	-	3 د	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة	النافذة
منح إيصال بدل خدمة	الطلب الخطي	-	5 د	إيصال بدل خدمة	النافذة
تسديد رسوم بدل الخدمة		10000 ل.س	5 د	وصل الاستلام	المصرف التجاري
تسجيل الطلب في الديوان العام برقم	لا	لا	5 د	طلب مسجل برقم وارد	الديوان العام
إرسال الطلب الورقي إلى ديوان القانونية ويسجل فيه	لا	لا	2 د	الإضبارة الورقية	ديوان عام
الإضبارة مؤرشفة إلكترونياً - تحويل الطلب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية	المعلوماتية
مسؤول الأرشفة يربط الإضبارة مع الطلب ويحولها إلى المدير العام الإلكتروني	لا	لا	5 د	الإضبارة إلكترونياً	المعلوماتية
توجيه الإضبارة إلكترونياً من المدير العام إلى القانونية	لا	لا	2 د	الإضبارة إلكترونياً	المدير العام
الإضبارة غير مؤرشفة إلكترونياً - يسحب الطلب الإلكتروني ويحول إلى المدير العام	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية وورقية	ديوان عام
المدير العام يحول الطلب الإلكتروني للمدير القانوني	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية	المدير العام
مدير القانونية بوجه الطلب إلى رئيس الدائرة المختصة عن طريق ديوان القانونية ورقياً و إلكترونياً من قبله لإعداد كتاب إلى الجهات المعنية /وزارة الصناعة/هيئة الضرائب والرسوم	لا	لا	3 د	الإضبارة إلكترونياً وورقياً	المدير القانوني/ ديوان القانونية
أو رئيس الشعبة أو معاونه يعد الكتابين	لا	لا	15 د	كتاب إلكتروني وورقي	رئيس الشعبة أو معاونه
يقوم ديوان القانونية بحجز رقمين صادر الكتروني و إرسالهما إلى معدي الكتابين لتدوينهما على النسخ الإلكترونية	لا	لا	لا	كتاب إلكتروني وورقي	ديوان القانونية
رئيس الدائرة المختص يصدق الكتابين ويرسلهما إلى المدير القانوني	لا	لا	10 د	كتاب إلكتروني وورقي	رئيس الدائرة المختصة

المدير القانوني	كتاب إلكتروني وورقي	10 د	لا	لا	المدير القانوني يدقق الكتابين ويوجههما إلى المدير العام
المدير العام	كتاب إلكتروني وورقي موقع من المدير العام	10 د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	لا	المدير العام يوقع الكتابين ويعيد إرسالهما إلكترونياً إلى المدير القانوني وورقياً إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	كتاب إلكتروني وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5 د	لا	لا	ديوان القانونية يرسل الكتابين إلى الديوان العام الإلكتروني وورقي بعد استكمال تأشيرهما و تسجيلهما بالصادر بنفس الأرقام الصادرة الإلكترونية
وزارة الصناعة	الرد	مفتوح ممكن شهر	لا	الكتاب المرسل من الهيئة	تحضير الرد في وزارة الصناعة
وزارة المالية	الرد	مفتوح ممكن شهر	لا	الكتاب المرسل من الهيئة	تحضير الرد في هيئة الضرائب والرسوم
الديوان العام	الكتاب الوارد	15 د	لا	لا	بعد ورود الإجابة يتم تسجيل كتب الرد بالديوان العام
ديوان عام	الكتاب الورقي	2 د	لا	لا	إرسال كتب الرد ورقياً إلى ديوان القانونية ويسجل فيه
المعلوماتية	الكتاب بنسخة إلكترونية	5 د	لا	لا	الإضبارة مؤرشفة إلكترونياً"- تحويل الكتب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة
المعلوماتية	الكتاب بنسخة إلكترونية	5 د	لا	لا	مسؤول الأرشفة يربط الإضبارة مع الكتب ويحولها إلى المدير العام الإلكتروني
ديوان عام	الكتاب بنسخة إلكترونية وورقية	5 د	لا	لا	الإضبارة غير مؤرشفة إلكترونياً"- يسحب الكتب إلكترونياً ويحولها إلى المدير العام
المدير العام	الكتاب إلكترونياً	2 د	لا	لا	توجيه الكتب إلكترونياً من المدير العام إلى القانونية
المدير القانوني/ ديوان القانونية	الكتاب إلكترونياً وورقياً	15 د	لا	لا	توجيه الكتب إلى رئيس الدائرة المختص عن طريق ديوان القانونية ورقياً والإلكترونية من المدير القانوني
القانونية	الكتاب الوارد	2 د	لا	لا	مدير القانونية يوجه للدائرة المختصة لإعداد القرار
رئيس الشعبة أو معاونه	القرار الإلكتروني وورقي	15 د	لا	لا	أو رئيس الشعبة أو معاونه يعد القرار و يرسله إلى رئيس الدائرة للتدقيق
رئيس الدائرة المختصة	القرار الإلكتروني وورقي	10 د	لا	لا	رئيس الدائرة المختص يدقق القرار ويرسله إلى المدير القانوني
المدير القانوني	القرار الإلكتروني وورقي	10 د	لا	لا	المدير القانوني يدقق القرار ويوجهه إلى المدير العام
المدير العام	القرار الإلكتروني وورقي موقع من المدير العام	10 د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	لا	المدير العام يوقع القرار ويعيد إرساله إلكترونياً إلى المدير القانوني وورقياً إلى ديوان القانونية

ديوان القانونية	القرار موقعاً من المدير العام	2 د	لا	لا	ديوان القانونية يرسل القرار إلى المدير القانوني ورئيس الدائرة للتأشير
مدير القانوني / رئيس الدائرة	القرار ورقياً موقع من المدير العام ومؤشر	2د	لا	لا	المدير القانوني ورئيس الدائرة يؤشران القرار
ديوان القانونية	القرار إلكترونياً وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5د	لا	لا	ديوان القانونية يرسل إلى الديوان العام ورقي وإلكتروني
الديوان العام	القرار موقع	10 د	لا	لا	الديوان العام يعطي رقم للقرار ويسجله في الصادر
الديوان العام / المعلوماتية	القرار موقع	10د	لا	لا	تحويل القرار لشكل إلكتروني وإرساله للمعلوماتية لضمها إلى الإضبارة الإلكترونية
الديوان العام	القرار موقع	2 د	لا	لا	يصور القرار 13 نسخة لتوزيعها للجهات العامة و5 نسخ مصدقة تسلّم لصاحب العلاقة و تحفظ الأصل مع نسختين بالاضبارة

يمكن أن يقوم المستثمر بتقديم الطلب في وزارة الصناعة وأخذ الموافقة المسبقة عندها لا يوجد ضرورة لمراسلة وزارة الصناعة.

رسم مخطط السير الإجرائي للخدمة رقم /4/



استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم 15/

اسم الخدمة : إعادة تصدير مستوردات مشروع نقل

الجهات المشاركة : هيئة الاستثمار – ممثل وزارة النقل في النافذة الواحدة في الهيئة

القسم/المديرية المسؤولة	مخرجات الخطوة	المدة المطلوبة للمعالجة	الثبوتيات المطلوبة	الخطوة
النافذة	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة	3 د	بيان من مديرية النقل + صور إجازات استيراد الآليات المراد إعادة تصديرها + ثبوتيات شخصية	تقديم طلب من قبل صاحب العلاقة أو وكيله القانوني
النافذة	إيصال بدل خدمة	5 د	الطلب الخطي	منح إيصال بدل خدمة
المصرف التجاري	وصل الاستلام	5 د		تسديد رسوم بد الخدمة
الديوان العام	طلب مسجل برقم وارد	5 د	لا	تسجيل الطلب في الديوان العام برقم
ديوان عام	الإضبارة الورقية	2 د	لا	إرسال الطلب الورقي إلى ديوان القانونية ويسجل ويتم تحويله من المدير القانوني لرئيس الدائرة
المعلوماتية	الطلب بنسخة إلكترونية	5 د	لا	الإضبارة مؤرشفة إلكترونيا" تحويل الطلب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة
المعلوماتية				مسؤول الأرشفة يربط الإضبارة مع الطلب ويحولها إلى المدير العام الإلكتروني
المدير العام	الإضبارة إلكترونيا	2 د	لا	توجيه الإضبارة إلكترونياً من المدير العام إلى القانونية
ديوان عام	الطلب بنسخة إلكترونية وورقية	5 د	لا	الإضبارة غير مؤرشفة إلكترونيا" - يسحب الطلب الإلكتروني ويحول إلى المدير العام

				المدير العام يحول الطلب إلكترونياً للمدير القانوني
المدير القانوني/ ديوان القانونية	الإضبارة إلكترونياً وورقياً	3 د	لا	مدير القانونية يوجه الطلب إلى رئيس الدائرة المختصة عن طريق ديوان القانونية ورقياً و إلكترونياً من قبله لإرسال الطلب لقطاع النقل لإبداء الرأي
				حركة الطلب من أجل الحصول على رد قطاع النقل في النافذة
المدير القانوني	الطلب إلكترونياً	2 د	لا	الطلب إلكترونياً يرسل من المدير القانوني لرئيس قطاع النقل
ديوان القانونية	الطلب ورقياً	5 د	لا	يسجل الطلب في دفتر الذمة من قبل ديوان القانونية بعد تأشير الحاشية من مدير القانونية ويسلم لرئيس قطاع النقل
رئيس قطاع النقل	الطلب مع الإجابة و الاضبارة	مفتوح	لا	يجهز رئيس قطاع النقل الإجابة ويسلمها لديوان النافذة
مدير النافذة /ديوان النافذة	الطلب مع الإجابة و الاضبارة	5 د	لا	يقوم مدير النافذة بتحويل الرد إلى مديرية الشؤون القانونية عن طريق ديوان النافذة
ديوان القانونية / مدير القانونية	الطلب مع الإجابة و الاضبارة	5 د	لا	تسلم الإجابة إلى ديوان القانونية تسجل ويرسل إلى مدير القانونية
القانونية	الطلب مع الإجابة و الاضبارة	2 د	لا	مدير القانونية يوجه للدائرة المختصة لإعداد القرار
رئيس الشعبة أو معاونه	القرار إلكتروني وورقي	15 د	لا	أو رئيس الشعبة أو معاونه يعد القرار و يرسله إلى رئيس الدائرة للتدقيق
رئيس الدائرة المختصة	القرار إلكتروني وورقي	10 د	لا	رئيس الدائرة المختص يدقق القرار ويرسله إلى المدير القانوني
المدير القانوني	القرار إلكتروني وورقي	10 د	لا	المدير القانوني يدقق القرار ويوجهه إلى المدير العام
المدير العام	القرار إلكتروني وورقي موقع من المدير العام	10 د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	المدير العام يوقع القرار ويعيد إرساله إلكترونياً إلى المدير القانوني وورقياً إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	القرار موقعاً من المدير العام	2 د	لا	ديوان القانونية يرسل القرار إلى المدير القانوني ورئيس الدائرة للتأشير
مدير القانوني / رئيس	القرار ورقياً موقع من المدير العام	2 د	لا	المدير القانوني ورئيس الدائرة يؤشران القرار

الدائرة	ومؤشر			
ديوان القانونية	القرار إلكترونياً وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5د	لا	ديوان القانونية يرسل إلى الديوان العام ورقي وإلكتروني
الديوان العام	القرار موقع	10د	لا	الديوان العام يعطي رقم للقرار ويسجله في الصادر
الديوان العام/ المعلوماتية	القرار موقع	10د	لا	تحويل القرار لشكل إلكتروني وإرساله للمعلوماتية لضمها إلى الإضبارة الإلكترونية
الديوان العام	القرار موقع	2د	لا	يصور القرار 13 نسخة لتوزيعها للجهات العامة و5 نسخ مصدقة تسلّم لأصاحب العلاقة و تحفظ الأصل مع نسختين بالإضبارة

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /16/

الهدف من الخدمة وضع مستوردات مشروع نقل بالاستهلاك المحلي

الجهة المنفذة للخدمة:النافذة الواحدة -رئيس قطاع النقل المفوض

القسم/المديرية المسؤولة	مخرجات الخطوة	المدة المطلوبة للمعالجة	الرسوم المطلوبة	الثبوتيات المطلوبة	الخطوة
	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة		10 آلاف + 20 ل.س رسم طابع + بدل الخدمة	الطلب إجازة استيراد بيان من مديرية النقل	تقديم طلب من قبل صاحب العلاقة أو وكيله القانوني
الديوان العام	//		لا يوجد	//	تدقيق / تصحيح الطلب
الديوان العام	//		لا يوجد	//	استكمال الثبوتيات الناقصة
الديوان العام	إيصال بدل خدمة		لا يوجد	//	تنظيم إيصال بدل خدمة الطلب المقدم
المصرف التجاري/مستثمر	إيصال دفع		لا يوجد	//	تسديد بدل الخدمة
الديوان العام	إيصال دفع + طلب		لا يوجد	//	تسجيل الطلب في الديوان العام برقم وتحال ورقياً إلى مدير القانونية و الكترونياً وفقاً للحالتين التاليتين
ديوان عام					* الاضبارة مؤرشفة إلكترونيا"- تحويل طلب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة
معلوماتية					مسؤول الأرشفة يربط الاضبارة مع الطلب ويحولها إلى المدير العام الكترونياً

الديوان العام				الإضبارة غير مؤرشفة الكترونياً" - يسحب الطلب الكترونياً من قبل موظف الديوان العام ويحول إلى المدير العام
المدير العام				توجيه الإضارة من المدير العام إلى مدير القانونية إلكترونياً
القانونية ورئيس قطاع النقل	الطلب الكتروني			يحول مدير القانونية الطلب الكترونياً إلى الموظف المختص ليضيف حاشية إلى الطلب موجهة لرئيس قطاع النقل
القانونية	الإيصال+ الطلب ورقياً			يحول مدير القانونية الطلب ورقياً إلى الموظف المختص ليضيف حاشية موجهة لرئيس قطاع النقل لإبداء الرأي
القانونية	الإيصال+ الطلب ورقياً مضاف له حاشية			يضيف الموظف المختص الحاشية على الطلب الورقي ويحيلها إلى مدير القانونية للتأشير
القانونية	الإيصال + الطلب ورقياً مضاف له حاشية مؤشرة من مدير القانونية			يؤشر مدير القانونية ويحيل نتيجة الخطوة السابقة إلى ديوان القانونية للتسجيل
ديوان القانونية	//			يسلم ديوان القانونية نتيجة الخطوة السابقة الى رئيس قطاع النقل
النافذة الواحدة/قطاع النقل	الطلب الورقي + الإيصال + كتاب إبداء رأي			يقوم رئيس قطاع النقل بإبداء الرأي بموجب كتاب
ديوان النافذة الواحدة	الطلب الورقي + الإيصال + كتاب إبداء رأي مسجلاً بديوان النافذة			يسجل كتاب (إبداء الرأي) بديوان النافذة
مدير النافذة	الطلب الورقي + الإيصال + كتاب إبداء رأي مسجلاً بديوان النافذة ومضاف له حاشية مدير النافذة			يحال كتاب إبداء الرأي إلى مدير النافذة ليضيف حاشية ويحيله إلى مديرية القانونية عن طريق ديوان النافذة
ديوان النافذة الواحدة				ديوان النافذة يحيل نتيجة الخطوة السابقة إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	//			ديوان القانونية يحيل ماسبق إلى مدير القانونية

مديرية القانونية/الموظف المختص	// مشروع قرار وضع الاستهلاك المحلي				يحيل مدير القانونية الطلب الورقي وكتاب أبداء الرأي إلى الموظف المختص ليتم إعداد قرار وضع مستوردات مشروع نقل بالاستهلاك المحلي
مديرية القانونية/الموظف المختص	// مشروع قرار وضع الاستهلاك المحلي				يعد الموظف المختص قرار وضع مستوردات مشروع نقل بالاستهلاك المحلي ويرسله الكترونياً لرئيس الدائرة
مديرية القانونية/رئيس الدائرة المختص	// مشروع قرار وضع الاستهلاك المحلي				رئيس الدائرة المختص يدقق مشروع القرار ويرسله الكترونياً إلى المدير القانوني
المدير القانوني	// مشروع قرار وضع الاستهلاك المحلي				المدير القانوني يدقق مشروع القرار ويوجهه الكترونياً إلى المدير العام
المدير العام	// قرار وضع الاستهلاك المحلي ورقي والكتروني موقع من المدير العام				المدير العام يوقع القرار ويعيد إرساله إلى المدير القانوني الالكتروني وورقي إلى ديوان القانونية
					مدير القانونية يحول القرار الكتروني إلى ديوان القانونية
	قرار وضع الاستهلاك المحلي مستكمل كافة التأشيرات والتواقيع				ديوان القانونية يستكمل التأشير
المدير القانوني					ديوان القانونية يرسل الكتاب ورقياً والكترونياً إلى الديوان العام
الديوان العام	قرار وضع بالاستهلاك المحلي مسجل برقم موقعاً ومختوماً ومرفقاً ومنسوخاً 5 + 13 + 2				الديوان العام يعطي رقم للقرار الموافقة ويسجله في الصادر
	النسخة الأصلية + 5 نسخ من قرار الموافقة				تسليم قرار الموافقة إلى المستثمر أو وكيله القانوني خمسة نسخ

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم 171

الهدف من الاجراء السماح بوضع مستوردات مشروع صناعي بالاستهلاك المحلي

الجهات المشاركة : هيئة الاستثمار – وزارة الصناعة (ممثل الوزارة في الهيئة لا يمتلك تفويضات)

القسم/المديرية المسؤولة	مخرجات الخطوة	المدة المطلوبة للمعالجة	الوثبوتيات المطلوبة	الخطوة
	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة		الطلب إجازة استيراد بيان من مديرية الصناعة	تقديم طلب من قبل صاحب العلاقة أو وكيله القانوني
الديوان العام	//		//	تدقيق / تصحيح الطلب
الديوان العام	//		//	استكمال الوثبوتيات الناقصة
الديوان العام	إيصال بدل خدمة		//	تنظيم إيصال بدل خدمة الطلب المقدم
المصرف التجاري/مستثمر	إيصال دفع		//	تسديد بدل الخدمة
الديوان العام	إيصال دفع + طلب		//	تسجيل الطلب في الديوان العام برقم وتحال ورقياً إلى مدير القانونية و الكترونياً وفقاً للحالتين التاليتين
ديوان عام				* الاضبارة مؤرشفة إلكترونياً - تحويل طلب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة
معلوماتية				مسؤول الأرشفة يربط الاضبارة مع الطلب ويحولها إلى المدير العام الكترونياً

الديوان العام				الإضبارة غير مؤرشفة إلكترونياً" - يسحب الطلب الكترونياً من قبل موظف الديوان العام ويحول إلى المدير العام
المدير العام	الطلب بنسخة إلكترونية	5 د	لا	توجيه الإضارة من المدير العام إلى مدير القانونية إلكترونياً
المدير القانوني/ ديوان القانونية	الإضبارة إلكترونياً وورقياً	3 د	لا	يحال إلى الموظف المختص الكترونياً وورقياً ليقوم بإعداد كتاب لوزارة الصناعة لإبداء الرأي مع نسخة إلى ممثل قطاع الصناعة (لعدم وجود تفويضات)
ديوان القانونية	كتاب إلكتروني وورقي		لا	يقوم ديوان القانونية بحجز رقم صادر الكتروني ويرسله إلى معد الكتاب لتدوينه على النسخة الإلكترونية
الموظف المختص	كتاب إلكتروني وورقي	15 د	لا	يعد الموظف المختص كتاب بيان الرأي ويرسله الكترونياً لرئيس الدائرة
رئيس الدائرة المختصة	كتاب إلكتروني وورقي	10 د	لا	رئيس الدائرة المختصة يدقق مشروع الكتاب ويرسله الكترونياً إلى المدير القانوني
المدير القانوني	كتاب إلكتروني وورقي	10 د	لا	المدير القانوني يدقق مشروع الكتاب ويوجهه الكترونياً إلى المدير العام
المدير العام	كتاب إلكتروني وورقي موقع من المدير العام	10 د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	المدير العام يوقع الكتاب ويعيد إرساله إلى المدير القانوني الكترونياً وورقياً إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	كتاب إلكتروني وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5 د	لا	مدير القانونية يحول الكتاب الكترونياً إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	كتاب إلكتروني وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5 د	لا	ديوان القانونية يرسل الكتاب إلى الديوان العام الكترونياً وورقياً بعد استكمال تأشيرته و تسجيله بالصادر بنفس الأرقام الصادرة إلكترونياً
الديوان العام	الكتاب الوارد	15 د	لا	بعد ورود الإجابة يتم تسجيل كتاب الصناعة بالديوان العام

ديوان عام	الكتاب الورقي	2د	لا	إرسال كتاب الرد ورقياً إلى ديوان القانونية ويسجل فيه
المعلوماتية	الكتاب بنسخة إلكترونية	5د	لا	الإضبارة مؤرشفة إلكترونياً"- تحويل الكتاب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة
المعلوماتية	الكتاب بنسخة إلكترونية	5د	لا	مسؤول الأرشفة يربط الإضبارة مع الكتاب ويحولها إلى المدير العام الكترونياً
ديوان عام	الكتاب بنسخة إلكترونية وورقية	5د	لا	الإضبارة غير مؤرشفة إلكترونياً"- يسحب الكتاب الكترونياً ويحول إلى المدير العام
المدير العام	الكتاب إلكترونياً	2د	لا	توجيه الكتاب إلكترونياً من المدير العام إلى القانونية
المدير القانوني/ ديوان القانونية	الكتاب إلكترونياً وورقياً	15د	لا	توجيه الكتاب إلى رئيس الدائرة المختص عن طريق ديوان القانونية ورقياً و الكترونياً من المدير القانوني
القانونية	الكتاب الوارد	2د	لا	مدير القانونية يوجه للدائرة المختصة لإعداد القرار
رئيس الشعبة أو معاونه	القرار إلكتروني وورقي	15د	لا	أو رئيس الشعبة أو معاونه يعد القرار و يرسله إلى رئيس الدائرة للتدقيق
رئيس الدائرة المختصة	القرار إلكتروني وورقي	10د	لا	رئيس الدائرة المختص يدقق القرار ويرسله إلى المدير القانوني
المدير القانوني	القرار إلكتروني وورقي	10د	لا	المدير القانوني يدقق القرار ويوجهه إلى المدير العام
المدير العام	القرار إلكتروني وورقي موقع من المدير العام	10د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	المدير العام يوقع القرار ويعيد إرساله الكترونياً إلى المدير القانوني ورقياً إلى ديوان القانونية
ديوان القانونية	القرار موقعاً من المدير العام	2د	لا	ديوان القانونية يرسل القرار إلى المدير القانوني ورئيس الدائرة للتأشير
مدير القانوني / رئيس الدائرة	القرار ورقياً موقع من المدير العام	2د	لا	المدير القانوني ورئيس الدائرة يؤشران القرار

	ومؤشر			
ديوان القانونية	القرار إلكترونياً وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5د	لا	ديوان القانونية يرسل إلى الديوان العام ورقي وإلكتروني
الديوان العام	القرار موقع	10 د	لا	الديوان العام يعطي رقم للقرار ويسجله في الصادر
الديوان العام/ المعلوماتية	القرار موقع	10د	لا	تحويل القرار لشكل إلكتروني وإرساله للمعلوماتية لضمها إلى الإضبارة الإلكترونية
الديوان العام	القرار موقع	2 د	لا	يصور القرار 13 نسخة لتوزيعها للجهات العامة و5 نسخ مصدقة تسلّم لصاحب العلاقة و تحفظ الأصل مع نسختين بالإضبارة

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /18/

الهدف من الاجراء دمج مشروعات أو أكثر
الجهة المنفذة للخدمة:النافذة الواحدة – ممثل قطاع النقل المفوض

الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	الرسوم المطلوبة	المدة المطلوبة للمعالجة	مخرجات الخطوة	القسم/المديرية المسؤولة
تقديم طلب من قبل صاحب العلاقة أو وكيله القانوني		-	3 د	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة	النافذة
منح إيصال بدل خدمة	الطلب الخطي	-	5د	إيصال بدل خدمة	النافذة
تسديد رسوم بدل الخدمة		10000 ل.س	5 د	وصل الاستلام	المصرف التجاري
تسجيل الطلب في الديوان العام برقم	لا	لا	5 د	طلب مسجل برقم وارد	الديوان العام
إرسال الطلب الورقي إلى ديوان النافذة ويسجل فيه	لا	لا	2 د	الإضبارة الورقية	ديوان عام
الإضبارة مؤرشفة إلكترونيا"- تحويل الطلب إلى شكل إلكتروني وإرسال إلى مسؤول الأرشفة	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية	المعلوماتية
مسؤول الأرشفة يربط الإضبارة مع الطلب ويحولها إلى المدير العام الكترونيا	لا	لا	5 د	الإضبارة إلكترونياً	المعلوماتية
توجيه الإضبارة إلكترونياً من المدير العام إلى النافذة	لا	لا	2 د	الإضبارة إلكترونياً	المدير العام
الإضبارة غير مؤرشفة الكترونيا"- يسحب الطلب الكترونيا ويحول إلى المدير العام	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية وورقية	ديوان عام
المدير العام يحول الطلب الكترونيا لمدير النافذة	لا	لا	5 د	الطلب بنسخة إلكترونية	المدير العام

مدير النافذة / ديوان النافذة	الإضبارة إلكترونياً وورقياً	3 د	لا	لا	مدير النافذة يوجه الطلب إلى رئيس الدائرة المختصة إلكترونياً وورقياً والكثرونياً إلى رئيس قطاع النقل عن طريق ديوان النافذة لإبداء الرأي
					حركة الطلب من أجل الحصول على رد قطاع النقل
المدير النافذة	الطلب إلكترونياً	2 د	لا	لا	الطلب إلكترونياً يرسل من مدير النافذة لرئيس قطاع النقل
ديوان النافذة	الطلب ورقياً	5 د	لا	لا	يسجل الطلب في دفتر الذمة من قبل ديوان النافذة بعد تأشير الحاشية من مدير النافذة ويسلم لرئيس قطاع النقل
رئيس قطاع النقل	الطلب مع الإجابة و الإضبارة	مفتوح	لا	لا	يجهز رئيس قطاع النقل الإجابة ويسلمها لديوان النافذة
مدير النافذة /ديوان النافذة	الطلب مع الإجابة و الإضبارة	5 د	لا	لا	يقوم مدير النافذة بتحويل الرد إلى رئيس الدائرة المختصة عن طريق ديوان النافذة ورقياً لإعداد القرار
رئيس الشعبة أو معاونه	القرار إلكترونياً وورقياً	15 د	لا	لا	أو رئيس الشعبة أو معاونه يعد القرار و يرسله إلى رئيس الدائرة للتدقيق
رئيس الدائرة المختصة	القرار إلكترونياً وورقياً	10 د	لا	لا	رئيس الدائرة المختصة يدقق القرار ويرسله إلى مدير النافذة
مدير النافذة	القرار إلكترونياً وورقياً	10 د	لا	لا	مدير النافذة يدقق القرار ويوجهه إلى المدير العام
المدير العام	القرار إلكترونياً وورقياً موقع من المدير العام	10 د شرطي حسب تواجد المدير أم من يفوضه	لا	لا	المدير العام يوقع القرار ويعيد إرساله إلكترونياً إلى المدير النافذة وورقياً إلى ديوان النافذة
ديوان النافذة	القرار موقعاً من المدير العام	2 د	لا	لا	ديوان النافذة يرسل القرار إلى مدير النافذة ورئيس الدائرة للتأشير
مدير النافذة / رئيس الدائرة	القرار ورقياً موقع من المدير	2 د	لا	لا	مدير النافذة ورئيس الدائرة يؤشران القرار

	العام ومؤشر				
ديوان النافذة	القرار إلكترونياً وورقي موقع من المدير العام ومؤشر	5د	لا	لا	ديوان النافذة يرسل القرار إلى الديوان العام وورقي وإلكتروني
الديوان العام	القرار موقع	10د	لا	لا	الديوان العام يعطي رقم للقرار ويسجله في سجل القرارات الصادرة
الديوان العام/ المعلوماتية	القرار موقع	10د	لا	لا	تحويل القرار لشكل إلكتروني وإرساله للمعلوماتية لضمها إلى الإضبارة الإلكترونية
الديوان العام	القرار موقع	2د	لا	لا	يصور القرار 13 نسخة لتوزيعها للجهات العامة و5 نسخ مصدقة تسلّم لصاحب العلاقة و تحفظ الأصل مع نسختين بالاضبارة

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /19/

الهدف من الإجراء : إدخال مؤقت جمركياً لأليات ومعدات لزوم المشروع

الجهة المنفذة للخدمة: النافذة الواحدة- القانونية – قطاع الجمارك

الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	الرسوم المطلوبة	المدة المطلوبة للمعالجة	مخرجات الخطوة	القسم/المديرية المسؤولة
تقديم طلب من قبل المواطن مع استلام نسخة من قرار القانونية من الديوان العام	قرار التشميل و التعديلات الأخيرة قرار الترخيص الصناعي (بالنسبة للمشاريع الصناعية) قرار القانونية وغير ذلك من الجهات ذات العلاقة بالمشروع الاستثماري (صحة، زراعة، الخ) اجازة استيراد أو فاتورة (لدول منطقة التجارة العربية) + السجل التجاري و الصناعي (صورة مصدقة) موافقة الاقتصاد على تمديد اجازة الاستيراد التفويض في حال وكيل صورة هوية صاحب العلاقة صورة هوية المفوض	لا	أنيأ	طلب خطي من قبل صاحب العلاقة	الديوان (ديوان الجمارك ضمن النافذة)
وتدقيق الطلب للتأكد من استكمال الثبوتيات ثم تسجيل الطلب في ديوان الجمارك		0	15 د	طلب مسجل برقم وارد	الديوان (ديوان الجمارك ضمن النافذة)
يحال الى المراقب في المكتب الجمركي			5 د	طلب مسجل برقم وارد	مراقب الجمارك

مراقب الجمارك	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	10 د			يعد كتاب إلى مديرية جمارك موطن المشروع للاطلاع والعلم والعمل
مدير المكتب الجمركي	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	5 د			يحال الى مدير المكتب الجمركي للتوقيع والختم
ديوان المكتب الجمركي	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	5 د			يحال الى موظف ديوان المكتب الجمركي للتسجيل بنفس رقم الورود
ديوان المكتب الجمركي	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	5 د			يقوم موظف ديوان المكتب الجمركي بتسليم المستثمر النسخة الأصلية وتوزيع الباقي على الجهات المعنية كما هي مبينة في الملاحظة (1) أدناه
مسؤول البرنامج الإحصائي في النافذة	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	5 د			مسؤول البرنامج الإحصائي في النافذة يستلم نسخة الهيئة من كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت
مسؤول البرنامج الإحصائي في النافذة	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت	10 د			إدخال المعلومات الأساسية للإدخال المؤقت في البرنامج الإحصائي
المعلوماتية	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت				يستلم نسخة من موافقة الإدخال المؤقت من مسؤول البرنامج الإحصائي، ويحولها لشكل إلكتروني لربطها بالإضبارة الإلكترونية للمشروع
الأرشيف	كتاب الموافقة على الإدخال المؤقت				يستلم الأرشيف النسخة الورقية من موافقة الإدخال المؤقت ويضمها للإضبارة الورقية في الأرشيف

استمارة جرد إجراءات الخدمة رقم /10/

الهدف من الإجراء : تشميل مشروع زراعي

الجهة المنفذة للخدمة: النافذة الواحدة- القانونية – وزارة الزراعة

الرقم	الخطوة	الثبوتيات المطلوبة	زمن المعالجة	القسم/ المديرية المسؤولة
1	تزويد المستثمر بنموذج الطلب حسب المشروع وتزويده بتوجيهات مليء الطلب وتزويده بالتعليمات والقرارات الخاصة والناظمة للنشاط الزراعي	نموذج الطلب، هوية (سوري) أو جواز سفر (غير السوريين)، وكالة، سجل تجاري (شركة)	5 د	ديوان النافذة
2	تقديم طلب التشميل على نسختين		5 د	مستثمر/ مقدم الطلب
3	تدقيق / تصحيح الطلب		10 د	مدير النافذة
4	استكمال الثبوتيات الناقصة (إن وجدت)	الثبوتيات المستكملة	مفتوح	مستثمر
5	تنظيم إيصال بدل خدمة طلب التشميل المقدم	**	5	ديوان النافذة
6	تسديد بدل الخدمة	ايصال	10 د	المصرف
7	تسجيل الطلب في الديوان وتحويله إلى المدير العام إلكترونياً	الإيصال مختوم	10 د	الديوان العام
8	تحويل الطلب ورقياً من الديوان العام لمدير النافذة	الإيصال مختوم	10 د	الديوان العام
9	تحويل الطلب إلى الدائرة المختصة (الاستثمار) لإعداد قرار التشميل		5 د	مدير الدائرة
10	دراسة قرار التشميل		25	رئيس دائرة الاستثمار
11	للطباعة المبدئية وحجز رقم صادر ورقم قرار التشميل		10 د	ديوان النافذة
12	التدقيق والتحويل إلى طباعة النسختين		2 د	رئيس دائرة الاستثمار
13	الطباعة على نسختين صفراء وبيضاء		10 د	ديوان
14	التدقيق والتحويل إلى مدير النافذة		5 د	معاون مدير النافذة

مدير النافذة	د +10		تأشير القرار من مدير النافذة وإرساله للمدير العام	15
المدير العام	10		توقيع القرار من قبل المدير العام على نسختين (صفراء _ بيضاء) ويرسله لمدير النافذة	16
مدير النافذة	د 5		مدير النافذة يحول القرار لدائرة الاستثمار	17
دائرة الاستثمار	د 5		دائرة الاستثمار تحول القرار للديوان لاستكمال الإجراءات	18
ديوان النافذة	10		ديوان النافذة يستكمل الإجراءات ويحول للديوان العام الصادر	19
ديوان الصادر	د 5		تسجيل القرار في الديوان الصادر وتوزيعه على ممثلي خمس جهات عامة (الزراعة، الاقتصاد، الجمارك، الصناعة للمشاريع الزراعية الصناعية، الري) مع إمكانية زيادة عدد النسخ حسب طبيعة المشروع	20-21
ديوان الصادر	حين قدوم المستثمر		تسليم المستثمر النسخة الصفراء	22
	د155		المجموع	22

الملحق رقم (5) الاستبيان المتعلق بفئة العاملين في هيئة الاستثمار

استبيان

أختي الكريمة ، أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية حول تطبيق الأعمال الالكترونية وإعادة الهندسة ، وذلك في إطار دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق.

وإذ نثمن غالباً تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستبيان على أساس أرائكم الفعلية ، لذا نرجو التكرم بالإجابة على هذه الاسئلة، علماً إن البيانات الواردة فيها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أن تعاونكم يعتبر أساسياً لإنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحثة

أولاً : بطاقة التعريف : يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة .

الإجابة		
	أقل من خمس سنوات	الخبرة الوظيفية
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
	من 10 الى أقل من 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	المؤهل العلمي
	ثانوية عامة او أقل	
	درجة جامعية دراسات عليا	
	إدارة عليا	المسمى الوظيفي
	مدير ، معاون مدير	
	رئيس دائرة	
	غير ذلك	

ثانياً- فيما يلي مجموعة من العبارات حول كفاءة الموارد البشرية في الهيئة ، يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة .

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرة
					تهتم الادارة بتطوير وتنمية العاملين
					يتم تدريب العاملين بشكل مناسب لاختصاصاتهم
					هناك تشجيع داخل الهيئة لتطبيق مفهوم اعادة هندسة الاجراءات
					لدي الموارد البشرية فكرة عن مفهوم إعادة هندسة الإجراءات
					في الهيئة فريق متخصص لاعادة هندسة الاجراءات
					الموارد البشرية تمتلك روح المبادرة والابتكار
					الموارد البشرية قادرة على العمل التشاركي ضمن الإطار الجماعي
					هناك رغبة بتطوير الوضع الحالي والاعتماد على التقنية الحديثة
					عدد العاملين كاف لأداء المهام المطلوبة
					يوجد تناسب بين المؤهلات والمراكز الوظيفية في الهيئة

ثالثاً- فيما يلي مجموعة من العبارات حول الهيكل التنظيمي في الهيئة ، يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرة
					الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل.
					تتم مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً
					الهيكل التنظيمي مرن ويمكن تعديله اذا اقتضت الحاجة
					يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الادنى
					يمكن الاستغناء عن دور الادارة الوسطى دون ان يتأثر العمل
					يوجد ازدواج في الاعمال والوظائف
					توجد وحدة متخصصة لهندسة العمليات الإدارية
					خطوط السلطة من الاعلى للادنى
					الهيكل التنظيمي مبني على أساس الوظائف
					سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم

رابعاً- فيما يلي مجموعة من العبارات حول للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئة ، يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق ق	موافق جدا	الفقرة
					تعتبر الإدارة العليا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل
					يعمل بالقسم الفني أفراد متخصصون على درجة عالية من الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات
					يساعد تكنولوجيا المعلومات في القيام بأعمال جديدة في إيجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة او التي من الممكن ان تحدث
					استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي الى تخفيض التكاليف والسرعة في الاتصال بين الدوائر
					يتم اجراء تغييرات في العمليات اولا ثم تطبيق الوسائل الالكترونية
					تستخدم التقنيات الحديثة كنظم دعم القرار وتقنية تبادل المعلومات
					تعتمد الهيئة التوثيق الالكتروني لعملياتها المختلفة
					تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اختصار خطوات تنفيذ العمليات الإدارية
					يوجد نظام أتمته واحد لكن هناك حاجة للعودة للأعمال الورقية
					تستخدم شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية بين العاملين فيها.
					النماذج المطلوبة للحصول على الخدمة واضحة ويمكن تقديمها عبر الانترنت
					يمكن معالجة الطلب المقدم عبر الانترنت دون الحاجة لزيارة المستثمر
					يمكن تسديد الرسوم عبر الطرق الالكترونية
					نظم معلومات المستخدمة في الهيئة متكاملة مع النظم المستخدمة في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالهيئة
					يتم حاليا استخدام الربط الشبكي مع المؤسسات الحكومية
					توجد شبكة اتصال تمكن ممثلي الوزارات في الهيئة من تبادل الوثائق الارتباط والوزارات التي يمثلوها

خامساً- فيما يلي مجموعة من العبارات حول القوانين والتشريعات في الهيئة ، يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرة
					آلية تنفيذ إجراء الخدمة يعتمد على القوانين بعيداً عن الممارسة والتقدير الشخصي.
					القوانين واللوائح المنظمة لسير الاجراءات في الهيئة واضحة ومفهومة.
					يمكن تعديل القوانين اذا كانت هناك ضرورة قصوى
					يمكن أن تتخذ الادارة العليا القرارات لتسهيل تقديم الخدمات
					توافر النصوص القانونية التي تحرم اختراق وتخريب الاعمال الالكترونية

سادساً- فيما يلي مجموعة من العبارات حول إعادة الهندسة وتطبيق الأعمال الالكترونية في الهيئة ، يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة

غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرة
					هناك فناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق اعادة الهندسة والعمل الالكتروني
					ترتبط اعادة الهندسة بالرؤيا وإستراتيجية العامة الهيئة
					هناك منهجية محددة لتطبيق اعادة الهندسة في الهيئة
					تؤدي اعادة الهندسة الى تحسين جودة الخدمات
					تؤدي اعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني تخفيض التكلفة
					تؤدي اعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني تغيير أسلوب وأدوات العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة
					تؤدي اعادة الهندسة وتطبيق العمل الالكتروني الى السرعة في الانجاز



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

إنموذج مقترح لإعادة هندسة الإجراءات وتطبيق الأعمال الإلكترونية

دراسة تطبيقية في هيئة الاستثمار السورية

إعداد: إيناس سيف الدين الأموي

إشراف: أم.د أيمن ديوب

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Damascus University

Faculty of Economics



Thesis Prepared For A Doctoral Degree In Business Administration

**A Proposal Model For Re- Engineering Procedures And
The Application Of E-Business**

An Empirical Study on the Syrian Investment Agency

prepared by:

Inas sief aldden alomawi

Supervised by

Dr.ayman dayoob

2015/2014

