

Université Mohamed khidher- Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الادارة الالكترونية في اعادة هندسة العمليات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

جودي سامية

إعداد الطالب(ة):

بصايرة احلام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شرون رقية	محاضر - أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جودي سامية	محاضر - ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مناصرية إسماعيل	محاضر - ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ

الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى

كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر

الوجود

إلى من كان دعائها سر بنجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي .. إلى من بوجودها أكتسب

قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة

أختي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي...

إخواني

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى
ولك الحمد بعد الرضا
ولك الحمد إذا رضيت
الحمد لله الذي يسر لي طريق
العلم ووفقني إلى إنجاز هذا العمل.
أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل
من قريب أو من بعيد
ولو بالكلمة الطيبة
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى
الأستاذة المشرفة الدكتورة
جودي سامية
التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ودور ذلك في إعادة هندسة العمليات، وإختبار الفرضيات في ظل تلك التصورات تبعاً لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية ودوره في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي الإطارات والعمال الإداريين للمؤسسة، وقد تم إختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (45) إستبانة على العمال الإداريين وتم إسترجاع (35) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

إستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإنحدار، تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) الإدارة الإلكترونية (كمجموعة) على مستوى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر، إذ أن هناك علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين محل الدراسة " الإدارة الإلكترونية " و " إعادة هندسة العمليات " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.827)، فيما فسر متغير الإدارة الإلكترونية (68.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

وقد تم تقديم العديد من الإقتراحات أهمها: يجب على المؤسسة أن تستثمر بشكل مستمر في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية، يجب على المؤسسة محل الدراسة زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة خاصة الحواسيب والشبكات، على المؤسسة محل الدراسة عند التخطيط لإعادة هندسة عملياتها البدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة، اخذة بعين الإعتبار ما تملكه من تقنيات وقدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، على مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بيسكرة- تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى مسؤوليها لتطوير العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الحواسيب، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، إعادة هندسة العمليات

Abstract

This study aimed to identify the perceptions of workers in the Algerian Telecom Corporation about the level of application of electronic management in the institution and its role in re-engineering operations, and to test hypotheses in light of those perceptions according to each dimension of electronic management and its role in re-engineering operations in the institution under study.

The current study population represents the employees and administrative workers of the institution. A random sample was selected where (45) questionnaires were distributed to administrative workers and (35) questionnaires were retrieved for statistical treatment.

Several methods were used in the statistical analysis of data, including: descriptive statistical measures, analysis of variance of regression, simple linear regression analysis, and the study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant role at a significant level ($\alpha = 0.05$) electronic management (as a group) on The level of process re-engineering at Algeria Telecom, as there is a strong correlation between the two variables under study, “electronic management” and “process re-engineering,” as the strength of this relationship reached (0.827), while the electronic management variable was explained (68.4%) of the changes in The level of process reengineering in the institution under study, depending on the value of the coefficient of determination R^2 .

Many suggestions have been made, the most important of which are: The institution should invest continuously in the various elements of electronic management. The institution under study should increase reliance on information technology to support the method of re-engineering operations that aims to reduce time, effort and cost, especially computers and networks. The study when planning to re-engineer its operations to start implementing its programs in radical change with speed, taking into account the technologies and capabilities it possesses in the field of information technology, Algeria Telecom - the Operation Directorate in Biskra - should promote the concept of process reengineering among its officials to develop administrative work.

Key words: electronic management, computers, software, networks, human resource, process re-engineering.

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج النظري للدراسة	01
7	نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات	02
8	نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات	03
10	نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات	04
26	التطور التكنولوجي بإتجاه الإنترنت والإدارة الإلكترونية	05
29	عناصر الإدارة الإلكترونية	06
46	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	07
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	08
59	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	09
59	التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	10
60	التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	11
60	التمثيل الدائري لمتغير مجال الوظيفة الحالية لأفراد مجتمع الدراسة	12
61	التمثيل الدائري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	13

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	36
02	التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	37
03	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	39
04	نتائج معامل الثبات والصدق	56
05	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	58
06	إختبار التوزيع الطبيعي (Skwness) و (Kurtosis)	61
07	إختبار معامل التضخم (Tolérance) والتباين المسموح (VIF)	62
08	إختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson)	63
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية	64
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور إعادة هندسة العمليات	66
11	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	68
12	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة	69

70	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور الحواسيب في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة	13
71	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور البرمجيات في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة	14
72	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور الشبكات في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة	15
73	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور المورد البشري في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة	16

مقدمة عامة:

يشهد العالم الحديث العديد من التغيرات في مختلف مجالات الحياة خاصة من الناحية الإدارية، التي تحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و ذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم في وسائل الإتصال وإنتشار شبكة الإتصالات العالمية والانترنت. والتي أثرت هذه التطورات على جوانب متعددة في المؤسسات ، حيث شهدت الإدارات والتنظيمات تقدما بواسطة التطورات السريعة التي شهدها العالم، و غيرت من أدائها وهيكلها ومعاملاتها مع بيئتها ومجتمعها الذي يعتمد على المعرفة المبينة على تكنولوجيا المعلومات.

ولقد أصبح الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال عنصرا أساسياً ومهماً على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها وإختصاصاتها ؛ إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الإستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الإستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة. والإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة إتجاهاته.

يمكن النظر إلى برامج ومشروعات الإدارة الإلكترونية بأنها عملية نظامية ومنهجية لإعادة هندسة العمليات والأعمال بإستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكل وسائل المعلومات الرقمية المتعددة. بعبارة أخرى، إن عملية تطوير الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال هي بحكم طبيعتها عملية تغير إستراتيجي جذري وشامل تغادر من خلاله المنظمة وسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة، والأهم من ذلك مغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل الجامدة التي لا تستجيب لإستحقاقات الإدارة الإلكترونية. ومن هنا ينظر إلى العلاقة بين برامج تطبيق الإدارة الإلكترونية والهندرة (إعادة هندسة العمليات) هي ذات طبيعة بنوية وتكوينية مشتركة، فبدون الهندرة

لا يمكن ضمان نجاح عملية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن تطبيق الهندرة لا يمكن أن يتم من دون وجود أدوات تمكينية لإعادة تصميم العمليات وأنشطة الأعمال، وهي بالضرورة نظم الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.

1/ إشكالية البحث:

يتضح من خلال ماسبق أن موضوعا "الإدارة الإلكترونية" و"إعادة هندسة العمليات" صارا محل اهتمام المسؤولين في جل المستويات الإدارية لمختلف المؤسسات، وذلك نظرا لأهميتها في تطوير تلك المؤسسات. وتأسيسا على ما تقدم، فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول التساؤل الجوهرى التالى:

هل للإدارة الإلكترونية دور فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-؟

2/ فرضيات الدراسة:

فى ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية كالتالى:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحواسيب فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-.

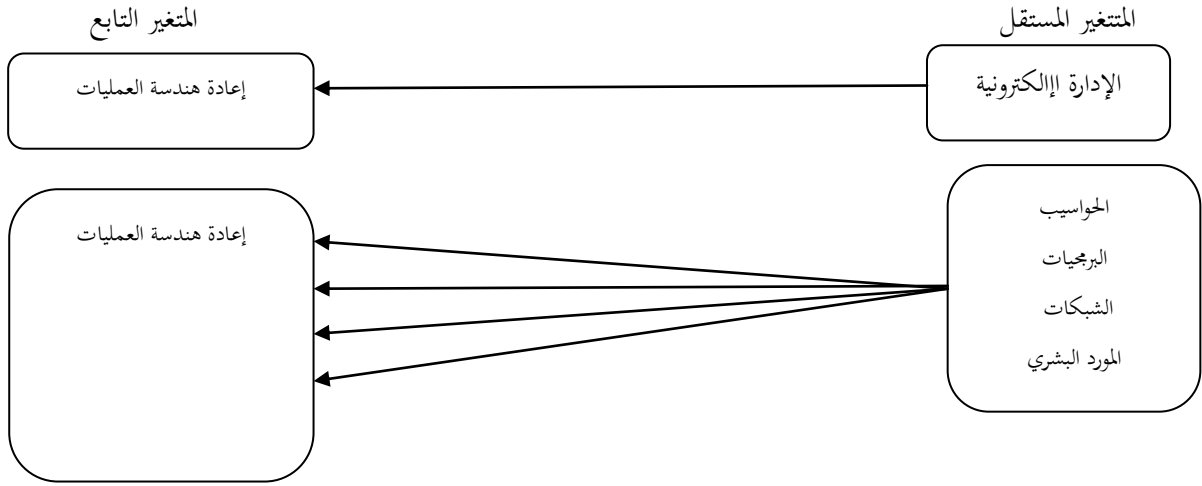
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمورد البشرى فى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بيسكرة-.

3/ نموذج الدراسة:

بهدف دراسة دور الإدارة الإلكترونية فى إعادة هندسة العمليات تم وضع نموذج الدراسة لإبراز كيفية إرتباط المتغيرات مع بعضها البعض، حيث تم تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية كأبعاد للمتغير المستقل (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات، المورد البشرى) أما المتغير التابع فيتمثل فى إعادة هندسة العمليات.

الشكل رقم (01) : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم إختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

4/ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية

العملية بسكرة-، كما يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات بمؤسسة " إتصالات الجزائر " .
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات تساعد على تطوير إعادة هندسة العمليات بإعتبارها علم إداري جديد منظم ومخطط.
- المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

5/ أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بمحاولة إظهار مقومات الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " الإدارة الإلكترونية و إعادة هندسة العمليات"، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية وكذا إعادة هندسة العمليات بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

- تناول الدراسة مؤسسة مهمة في المجتمع الجزائري وتدرس واقع الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات والتطوير فيها.
- أصبح التنافس العالمي يمس كل المنظمات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، نظرا للإنتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وعليه أصبح مهما جدا التركيز على الإدارة الإلكترونية التي من شأنها تحقيق مزايا هامة للمؤسسات الإقتصادية.
- حداثة الموضوع ، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، وبالنظر للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال مساهمة وتتبع المنظمة للتطورات التكنولوجية.

6/ منهجية البحث:

إنطلاق من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد حصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة- حول دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى. كما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة (المنهج المسحي التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (45)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو إتجاهاتهم حول محاور البحث.

7/ الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين:

أ/ الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

-دراسة (رحمانى سناء، 2017) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة

كوندور - برج بوعريريج - ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد خيضر -

بسكرة - . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة" وغطى الجزء

النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف

الإلكترونية للمؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى

إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة

تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور.

- دراسة (أحمد حسين حسن المرحري 2018) بعنوان: إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم وظائف إدارة

الموارد البشرية حيث هدفت هذه الدراسة إلى: تقديم معالم نظرية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية،

تحديد العلاقة والأثر لعناصر الإدارة الإلكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية وبيان هل كانت معنوية أو غير معنوية. ومن

أهم النتائج المتوصل إليها: إتضح أن المنظمات المبحوثة لم تستعن بخبراء تقانة المعلومات لتوجيه تطبيقات الإدارة

الإلكترونية بشكل يتلاءم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، يتضح ضعف المنظمات المبحوثة في مواكبة التطورات التقنية

الحديثة لتدريب وتطوير مواردها البشرية.

-دراسة (زرزار العياشي 2013) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية حيث هدفت

هذه الدراسة إلى: معرفة المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، و التعرف على عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية و

التعرف على أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية و التعرف على نقاط القوة والضعف والوصول إلى

التوصيات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل

نظم العمل الإداري المنظمات التقليدية وتحويلها لوظائف إدارية إلكترونية تشمل التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة، توجد

متطلبات إدارية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات استخدام الإدارة الإلكترونية من أهمها: وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية

لإستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية، تزويد العاملين بدورات تدريبية عن استخدام الإدارة

الإلكترونية.

ب/ الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات:

✓ دراسة (راوية باجس أحمد بارود، 2016) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة - . حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات بوكالة الغوث الدولية، التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات بوكالة الغوث الدولية، إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية بوكالة الغوث الدولية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وهندسة العمليات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البرمجيات وهندسة العمليات الإدارية.

✓ دراسة (خان أحلام 2015) بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، هدفت هذه الدراسة الى دراسة صلاحية نموذج إعادة هندسة الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين الاداء البشري بمؤسساتنا الاقتصادي، و تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، ومدى موافقتهم على مساهمتها في تحسين أداء مرؤوسيههم، تحديد. وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء البشري من خلال المساهمة الإيجابية للإندماج الوظيفي و المكافأة وفق الأداء في تحقيق مخرجات وظيفية جديدة ، في حين لم يؤثر التمكين في أداء الأفراد رغم أهميته و مساهمته المدروسة من قبل نظريا و تطبيقيا رؤساء المنظمات لا يؤمنون كثيرا بالتغيير و بأهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة رغم تركيتهم له ، و تأكيدهم على ضرورة تطبيقه.

- دراسة (أحمد خليل محمود الكحلوت 2017) بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة. هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، الكشف عن طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم قيادة الجامعة لتطبيق منهج إعادة

الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى ارتفاع في درجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

10/ هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات والذي قسم الى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول ماهية إعادة هندسة العمليات بالتطرق الى الظهور والتطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات، وتعريفها ، مبادئها، أهدافها وأهميتها، نماذجها، والمنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات، أما المبحث الثاني فيتناول بالدراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات ومراحل تطبيقها.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية والذي قسم الى مبحثين بحيث يحتوي المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية بالتطرق إلى نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية وتعريفها، والتفكيك المعرفي للإدارة الإلكترونية أهدافها وأهميتها، خصائصها، وظائفها اما المبحث الثاني فهو يتناول بالدراسة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية بمؤسسة إتصالات الجزائر – المديرية العملياتية ببسكرة- والذي قسم إلى مبحثين، بحيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و سنقوم بدراسة خصائص عينة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي، وسنتطرق فيه إلى تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات.

بالإضافة الى المقدمة والخاتمة

الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات

تمهيد:

شهد عالم الأعمال منذ نهاية القرن العشرين العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة أبرزها تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق تحرير التجارة، نمو المنافسة العالمية، التدويل، الإنفتاح الاقتصادي،... هذه التغيرات فرضت على المؤسسة تغيير ممارساتها الإدارية، و البحث عن أساليب حديثة تساعد على البقاء في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية، ومن أبرز هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات التي تنطوي على دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، بهدف التكيف مع مختلف التغيرات وتحسين قدرتها التنافسية التي أصبحت مطلباً أساسياً لتحقيق البقاء، النمو والإستمرارية، من خلال إعادة تصميم جذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء وإكتساب أسبقيات تنافسية (التكلفة، الجودة، السرعة والابداع).

المبحث الأول : ماهية إعادة هندسة العمليات

إن ثورة إعادة الهندسة Re-engineering أصبحت أحد سمات عصرنا الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات ومنشات الأعمال الأهلية الصغيرة و الكبيرة الخدمية والإنتاجية التعليمية و الصحية والصناعية دون إستثناء، وذلك لقناعة القيادات والمديرين و المهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد والذي ساهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت الحكومية والأهلية وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الإهتمام بالعميل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات (هامر و ستانتن، 2000، صفحة 3)

المطلب الأول: مدخل إعادة هندسة العمليات

أولاً: الظهور والتطور التاريخي لإعادة الهندسة العمليات

إرتبط الظهور الفعلي لمصطلح إعادة الهندسة بالإستثمارات الهائلة التي قامت بها الشركات الأمريكية في مجال تكنولوجيا المعلومات خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين، بسبب المنافسة الشرسة التي واجهتها من نظيراتها اليابانية، من خلال ضرورة إعادة تصميم أنظمة العمل وكل العمليات والأنشطة الممارسة بالإعتماد أكثر على أجهزة الحاسوب ومختلف الوسائل التكنولوجية المستعملة في تخزين ونقل البيانات بين أجزاء الهيكل التنظيمي. (هشام، 2017، صفحة 202) ويرى البعض أن إعادة الهندسة ظهرت كمفهوم نظري في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا من خلال برنامج البحوث الذي بدأ في العام 1984، وكان الغرض من هذا البرنامج هو دراسة الأثار المترتبة عن تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات أثناء التسعينيات. وبين Scott-Morton عام 1991 أن هذا البحث إنطلق بإفتراضين هما: بيئة الاعمال المضطربة والتطور السريع لنظم المعلومات. (IQBAL, 2003, p. 38) ، بعدها مباشرة قام كل من توماس دافنبورت THOMAS DAVENPORT وجاميس شورت James Shourt في جوان 1990 بإنجاز دراسة بعنوان: The New Industrial Engineering Information Technologie And Business Process Redesign (تكنولوجيا المعلومات الهندسية الصناعية الجديدة وإعادة تصميم عمليات الأعمال) والتي تمثل الهدف من ورائها في محاولة التحليل العلاقة الموجودة بين إعتماد المؤسسات على تكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال وإعادة تصميم عماليته. وبعدها في نفس السنة قام الباحث مايكل هامر Michael Hammer، بنشر مقال بعنوان Obliteratenote automate (طمس الأتمتة)، أين تناول العديد من جوانب إعادة هندسة عمليات المؤسسة، ليأتي

بعدها مباشرة المفكرين جايمس تشامبي James Champy و مايكل هامر Michael Hammer بكتاب سنة 1993 الذي حمل عنوان Reengineering The Corporation A Manifesto For Business Revolution (إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال) والذي قاما من خلاله بشرح وتحديد العديد من المفاهيم ومختلف الجوانب المرتبطة بموضوع إعادة الهندسة، لتأتي بعد ذلك العديد من الدراسات والأبحاث المفصلة التي إهتمت بالموضوع. (هشام، 2017، صفحة 202)، وقد أصبحت إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر وتنبع أهميتها في تبنيها لإعادة التفكير الأساسي، و الجذري للعمليات الإدارية المتبعة ، والهياكل التنظيمية، و تكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة، التكلفة، والسرعة. (أمال، 2019، صفحة 243)

ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات

تجدر الإشارة بداية، الى أن الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي: هندسة، و إدارة وهي ترجمة لكلمة (Business Process Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة العمليات، ومن ثم فإن اللفظ إن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم كما يتبدى من مراجعة المساهمات الخاصة بالمفهوم. (مصطفى، 2016، صفحة 316)

ولإعادة هندسة العمليات العديد من التعاريف و فيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً وإستخداماً:

- حيث يعرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي": " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (هامر و شامبي، 1995، صفحة 19)
- كم تعرف "أنها بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الأليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة، من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة، تساعد على إقتراح وتطبيق سلسلة من الإستراتيجيات". (بشير، 2016، صفحة 45)
- كما تعرف أيضا بأنها: "إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة". (الصريرة، 2012، صفحة 37)

- وتعرف إعادة تصميم العمليات بأنها " أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة عملياتها الداخلية لتحسين توزيع المنتج وتحسين أداء التسليم للعميل " . (بصنوي و يونس، 2014، صفحة 264)
- كما يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات بتلخيصها في النقاط التالية: (عبد الوهاب، 2000، صفحة 145)
 - ✓ البدء من جديد ... من نقطة الصفر
 - ✓ التفكير بصورة جديدة، أو إعادة التفكير بشكل أساسي
 - ✓ إعادة التصميم العمليات الإدارية جذريا
 - ✓ التخلص من الطرق التقليدية نهائيا
 - ✓ إتباع طرق جديدة مختلفة
- وكل ذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية: التكلفة والجودة والسرعة.
- تعريف الإجرائي : هي تغيير الوضع السائد تغييرا جذريا وشاملا يتم البدء من نقطة الصفر وذلك من خلال بناء وتصميم جديد أو إنجاز كيان جديد، من أجل تقديم أفضل الخدمات ذات جودة بتكلفة مناسبة وفي أسرع وقت ممكن.

المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات

لكل منهج مبادئ يستند عليها ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن مبادئ عمل إعادة الهندسة العمليات تتلخص في التالي: (الكحلوت، 2017، صفحة 16)

أولا: التفكير الأساسي:

إن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي إفتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد حازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما يجب أن يكون، فإعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

ويقصد بها هنا التفكير في أساس العمليات التي تقوم بها المنظمة وما الحاجة لهذه العمليات الآن وما هي الطريقة الأنسب للقيام بها كي تناسب إحتياجات العصر الحالي والعميل الحالي ورفع المعتقدات القديمة والفرضيات البالية من تشكيل كل عملية.

ثانيا: جذرية الهيكلية:

يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذريا، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) أن التغيير الجذري يعني إقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المنظمة. وتعني إعادة بناء الهيكلية لكل عملية من الجذور وعدم الاعتماد على فرضيات مسبقة وروتين قديم كان مناسباً في حين التأسيس الأول للعملية ولم يعد ملائماً اليوم لها والعمل على بناء عمليات جديدة ومبتكرة كلياً دون النظر لأية معتقدات تزيد من الوقت والتكلفة في تشغيل العملية.

ثالثا: نتائج هائلة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجياً. وكما نص تعريفها بالجذرية في العمل وليس التغييرات الطفيفة التي قد تؤدي لتحسين العملية بشكل طفيف بل يجب ان تكون التغييرات جذرية لتعطي نتائج فارقة عن الوضع الحالي لها.

رابعا: العمليات: Processes

يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من إستلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. (محمود د.، 2007، صفحة 127)

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إعادة هندسة العمليات

اولا: أهداف إعادة هندسة العمليات

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة إختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر: (الدراركة، 2008، الصفحات 231-232)

- إيجاد الطريقة المثلى لتنفيذ العمليات أو القيام بالمهام والنشاطات؛

- ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out Box) ، والتي تنادي الأفراد لسعي إلى الإبداع في عملهم ، والتخلص من قيود الروتين والتكرار، وذلك من خلال إخراجهم من الروتين اليومي ورتابة العمل إلى ظروف عمل متميزة بالتغير والتجدد ، ومهام وأعمال مصممة بطريقة محفزة لإبداعهم؛
- تمكن المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لمساهمتها في التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل غير المرن ، وتخفيض التكاليف وزيادة اللامركزية في إتخاذ القرارات؛
- مساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة كالعولمة وإتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، ذلك أن إعادة الهندسة تمكن المؤسسة من تلبية رغبات عملائها، وتمكنها من إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات.

ويمكن إضافة الأهداف التالية: (عاطف، 2011، صفحة 25)

- تحقيق تغير جذري في الأداء وذلك عن طريق تغير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات الزبائن والمنظمة؛
- التركيز على الزبائن حيث تهدف إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- السرعة حيث تهدف الهندرة الى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تخفيض التكاليف تهدف الهندرة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ثانياً: أهمية إعادة هندسة العمليات

- ✓ إن إعادة الهندسة كغيرها من العمليات تكتسي أهمية كبيرة من بينها نذكر مايلي: (الاعا، 2006، صفحة 47)
- ✓ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها؛
- ✓ تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق العمل

- ✓ تزيد من إستقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل والإبداع والإبتكار؛
- ✓ تشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم؛
- ✓ تتم مكافأة وتقسييم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي؛
- ✓ تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والإهتمام بالزبائن من أولويات العاملين؛
- ✓ تساعد العاملين على إتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين؛
- ✓ تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

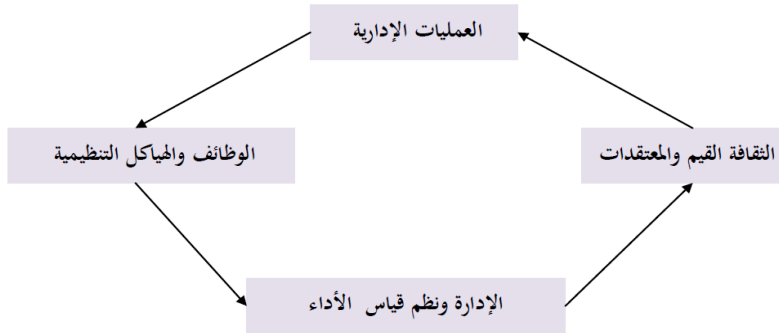
المطلب الرابع: نماذج إعادة هندسة العمليات

تتكون إعاد هندسة العمليات من مجموعة عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة وتقديم أفضل الخدمات لعمليتها، هذه العناصر أو المكونات أوردها الباحثون في شكل نماذج متعددة سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمها: (خان، 2015، الصفحات 24-27)

أولاً: نموذج (Hammer et Champy):

يمكن النظر إلى إعادة الهندسة كنظام مفتوح من خلال النموذج التالي للباحثين الأمريكيين اللذين أسسا هذا المفهوم، والموضح فيما يلي:

الشكل الرقم (02) : نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: (خان، 2015، صفحة 25)

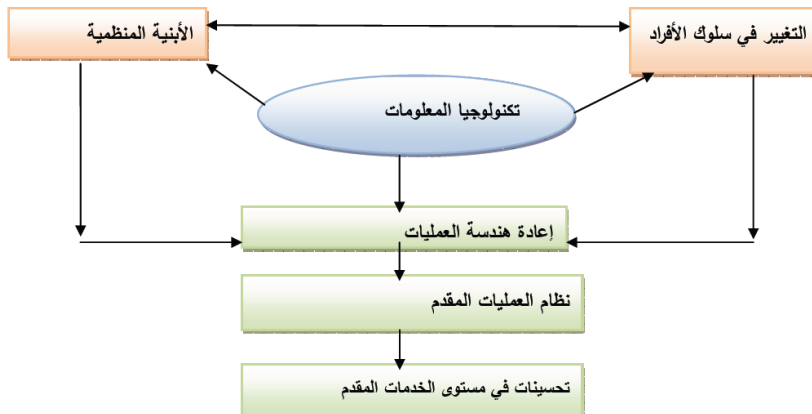
يرى الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المنظمة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق، حيث تضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بقيمتها ومعتقداتها، والمسيرين ممثلين بالإدارة ونظم قياس الأداء. هذه العناصر متكاملة ومرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية، أين تضمن إعادة هندسة العمليات تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت وتكلفة، وبالتالي تحقيق رضا العميل مما يتطلب بناء تنظيم جديد ومناصب جديدة، حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي لتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل، توفر للأفراد صلاحيات أكثر وإستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة. ولتحقيق ذلك يتم إعتداد نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل.

أي ان تغيير طبيعة الهياكل التنظيمية يؤدي بدور إلى تحديد نوع النظم الإدارية المناسبة. هذه الأخيرة تعتبر من القواعد الأساسية لتشكيل آراء الأفراد ومفاهيمهم حول المنظمة والعمل بها، وهذا يستدعي أن تساند ثقافة ومعتقدات وقيم الأفراد إعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يسمح بسرعة إنجازها.

ثانيا: نموذج (Gunasekaran et Kobu) :

قدم الباحثان نموذجا مفاهيميا لإعادة هندسة العمليات، يمكن تلخيصه بالشكل الموالي:

الشكل رقم(03): نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: (خان، 2015، صفحة 26)

ويشرح الباحثان العناصر المشككة لهذا النموذج من خلال أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي، وذلك حتى تتم زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء خارجيا. مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للعوامل المسهلة المرافقة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة الهندسة. وهذا كله يتطلب إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم من خلال عدة آليات كالتعليم والتكوين، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، تفويض الصلاحيات لموظفين،...

ثالثا: نموذج (Jang):

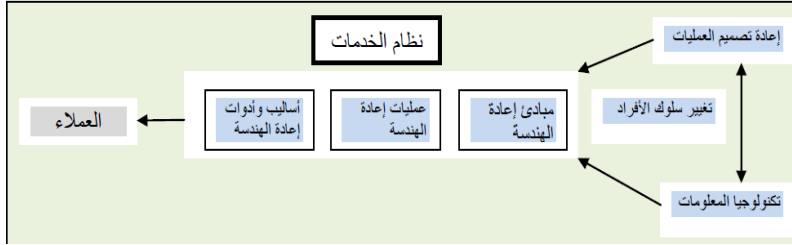
ركز Jang في نموده على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول والثاني، لكن بتركيز أكبر على البنية الملائمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب، حيث تتمثل المكونات الأساسية في:

1. إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخصص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لإنجاز الأعمال.
2. تكنولوجيا المعلومات: تسهل تبادل المعلومات إلكترونيا وإنجاز مختلف التعاملات، والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
3. التغيير في سلوك الأفراد: والذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التدريب والتعليم، وتشجيع الإثراء الوظيفي والتوسع في العمل، تفويض السلطة، العمل ضمن فريق ونظام الحوافز المعتمد...
4. الخدمات المرافقة للأعمال: والتي تتميز بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات، التي تصبح أكثر إنتاجية من خلال هذه الخدمات، وتتمثل هذه الأخيرة في:
 - مبادئ إعادة الهندسة: وهي توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، التغيير المستمر،...
 - عمليات إعادة الهندسة: تتكون من إيجاد الرؤية والرسالة، ونموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، وتحليل الإنجازات المقدمة، وتحديد فرص التحسينات، وتطوير الخطط البديلة،...

- أساليب وأدوات إعادة الهندسة: من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية (ABC)، العصف الذهني (Brain Storming)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المحاكاة (Simulation)...

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: (خان، 2015، صفحة 27)

المطلب الخامس: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات:

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من الظروف والحالات التي تكون بها المنظمة في حاجة لإعادة هندسة عملياتها التي تتضمن عدد من المظاهر المعبرة عن هذه الحالات وهي: (الدجني، كنعان، و الفراء، 2013، صفحة 329)

أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من إرتفاع في تكاليف التشغيل، وإنخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

ثانياً: المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والإنخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

ثالثاً: المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا

تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة العمليات و مراحل تطبيقها.

لكل أسلوب إداري عوامل خاصة تدفع بالمنظمة إلى تطبيقه وفق خطوات ومراحل متسلسلة ومتناسقة يتم وضعها بطريقة علمية بغية تحقيق الأهداف المطلوبة، ولا تختلف إعادة هندسة العمليات في هذا المجال بحيث تلجأ إليها المنظمة نتيجة لعوامل معينة و تعتمد هي الأخرى على مراحل سيتم التطرق لها في هذا المبحث و كذا سنتطرق إلى متطلبات تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات.

لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة العمليات يجب توفير عدد من المتطلبات الأساسية، ومن أهم تلك المتطلبات: (مصطفى، 2016، الصفحات 323-324)

أولاً: الإستراتيجية:

يجب أن يرتبط برنامج إعادة الهندسة بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

ثانياً: التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. ويجب أن تترجم هذه القناعة في شكل دعم ومؤزرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة. حيث أظهرت دراسات عديدة أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات من المتطلبات المهمة لتطبيق الهندسة، وقد أتفق كثير من الباحثين على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

رابعاً: الإتصال:

يعتبر الإتصال فعال لأحد المتطلبات الرئيسة لتنفيذ إعادة الهندسة وتحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة والمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسيا لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة تبني قنوات الإتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. وتعتبر عملية الإتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

خامساً: تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت دراسات عديدة أهمية العنصر الإنسان كعنصر أساس وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الحال يعني التحلي عن النمط البيروقراطي السائد. ويتمثل الهدف من تمكين العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعدد " Multi-skilled".

سادساً: الإستعداد للتغيير:

يعد الإستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة. وينظر لعملية الإستعداد لتقبل وتبني التغيير على أنها عنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق. وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير.

المطلب الثاني: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات

يتم تحديد مراحل إعادة هندسة العمليات بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل: (خضر و محمود، 2017، الصفحات 562-564)

المرحلة الأولى: التحضير

1. الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.
2. الحصول على موافقة الإدارة العليا وإقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.
3. إعداد خطة العمل التفصيلية و عرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال شرح.

المرحلة الثانية: التحديد

- ويتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة و مستوى الأداء و القيمة المضافة.
1. تصميم إستطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم و درجة رضائهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها.
 2. قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها وتكاليفها.
 3. تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.
 4. تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية.
 5. تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.
 6. الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط و حدود المسؤوليات المرتبطة به.
 7. تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة و الإستفادة السريعة من نتائجها.

المرحلة الثالثة: الرؤية

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

1. لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات ولا بد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع إستيعاب كافة التغيرات المفاجئة.
2. تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انتظار المخرجات والنتائج.
3. تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.
4. إختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
5. تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة المالية وأهداف محددة والمخاطر المترتبة بها.
6. وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة و عملائها وأيضاً وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.
7. محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي.
8. الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية و ربما لكل نشاط على حدة.

المرحلة الرابعة: الحل.

1. التصميم الفني: تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة.
2. التصميم الإجتماعي: يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقيات.

المرحلة الخامسة: التحول

- مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والإجتماعي
1. ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.
 2. إعادة تأهيل العاملين وتكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا إستدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم إتخاذ قرارات الإحلال و التطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.

3. التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام و يكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي و فتح النظام مع العملاء و الموردين للمؤسسة.

4. محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة كل أجزاء النظام وخاصة الوظائف المدججة.

5. ولتحقيق هدف إعادة هندسة العمليات الشاملة بكفاءة وفعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام تصحيح الأخطاء وأن يتم ربط العمليات بها اثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.

المطلب الثالث: مسؤولية إعادة الهندسة بالمنظمة

للقيام بعملية إعادة الهندسة لا بد من إختيار و تنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الفريق يحتاج إلى السلطة والدعم من قبل الآخرين كما يجب أن يتميز أعضاؤه بالقدرة على التفكير خارج النطاق المحدود وإدراك أثر التغيير الجذري على العملاء، لذا ينبغي تعيين المسؤول عن هذه العملية ، بحيث يكون قادرا على المشاركة في تحديد ووضع الرؤية والأهداف والقيم، وفهم المغزى من هذه العملية والإلتزام بالتغيير الجذري، ويملك الوقت الكافي والسلطة اللازمة لتنفيذ القرارات، ويجب أن يصبح أعضاء الفريق ذوي صفات مميزة وإلتزام خاص بالتغيير، وأن يسود بينهم جو من الإحترام المتبادل المشجع على المناقشة والتفاوض، ويعملون على احتواء الاختلافات الثقافية الموجودة بينهم. ويحتاج تطبيق إعادة الهندسة وجود إدارة للبرنامج عن طريق مدير لعملية إعادة الهندسة، أو بعبارة أخرى منسق يكون مسؤولا عن العملية الرئيسية. (حسين، 2007، الصفحات 89-90) وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة هندسة العمليات على نحو التالي:

أولا: قائد العملية (Leader):

هو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المنظمة، وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في تطبيقها، وذلك بتوضيحه حالة المنظمة ومدى حاجتها للتغيير الجذري حتى تكون الأفضل بين منافسيها،

وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو أتمتة الأعمال حتى يتبنى الأفراد هذا التغيير ويتقبلونه بل ويساهمون فيه. (موسى، 2002، صفحة 56)

ثانيا: مالك العملية (Process Owner):

هو أحد المسيرين في مستوى اداري أعلى يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد ، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة ، أين يهمله تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. مهمته ليست القيام بإعادة الهندسة في حد ذاتها وإنما الإطلاع ومتابعة سير عمل فريق إعادة هندسة العملية المعنية والذي يقوم بتشكيله بنفسه، وتشجيع أعضائه على الإبداع والمبادرة، ويكون على اتصال مباشر بقائد العملية ، حيث ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم ، ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها الفريق. (مسلم و عمر، 2007، الصفحات 323-324)

ثالثا: فريق العملية (Process Reengineering Team):

هم مجموعة أفراد مختصين بإعادة هندسة عملية محددة، يتراوح عددهم بين خمسة وعشرة أشخاص، يقع على عاتقهم تقديم الأفكار المتعلقة بهذه العملية من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع.

فالمطلوب من هذه المجموعة البحث عن بدائل للطريقة القديمة بالتفكير وإعادة التفكير فيما يحدث بغرض تغييره جذريا، وكذا التفكير بشكل إستراتيجي لإضافة بدائل جذرية جديدة. وبشكل عام يقوم فريق العملية بإعادة هندسة عملية واحدة، وهذا ما يتطلب وجود أكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد إعادة تصميمها، أو حسب نتائج كل عملية تم تغييرها، ويجب أن يضم كل فريق مختصا في تكنولوجيا المعلومات لضمان الإستفادة القصوى منها، والتي بدونها لا يمكن تطبيق الإقتراحات المتعلقة بإعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يحقق النتائج المنتظرة. (موسى، 2002، صفحة 57).

رابعا: منسق العملية (Czar):

أي المنسق بين العمليات التي تمت إعادة هندستها، ويتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية، ومساعدة ملاك العمليات الجدد على تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والأدوات اللازمة لأداء المطلوب منهم وذلك من خلال عمله كمساعد رئيسي لقائد العملية.

ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد فهو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، كما يبحث باستمرار عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها (دودين، 2012، صفحة 310)

المطلب الرابع: نتائج إعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها

أولاً: نتائج إعادة هندسة العمليات

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد ومزايا عديدة تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية أكبر وبشكل يحافظ على بقائها وإستمراريتها، هذه النتائج إستخلصها كل من هامر وشامي من خلال التغيرات التي تحدث بعد القيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها، والتي نوضحها في النقاط التالية: (خان، 2012، الصفحات 160-163)

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات:

تتكون هذه الفرق من مجموعة أفراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة، وذات خصائص متعددة متناسبة مع العميل، ولا تعتمد على الإنتاج الجماعي والمنتجات المتشابهة، لأن لكل عميل احتياجاته ومتطلباته الخاصة، وهذا ما يفرض ضرورة التطوير المستمر لمهارات الأفراد وقدراتهم. حيث من خلال أدائهم لهذه العمليات المتكاملة يكتسبون فرص أكثر للنمو والتعلم واكتساب المهارات.

لذا ووفق هذا الطرح تشترك جماعة عمل (التي تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة) في إنجاز عملية واحدة متكاملة، أين تصبح المسؤولية مشتركة بين كل أعضاء الفريق وتتلاشى المسؤولية الفردية، مما يفرض إلمام كل فرد من أعضاء الفريق بطبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم.

2. تتحول الأعمال أو المناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة (دمج عدة مناصب في منصب واحد):

ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل والإزدواجية والتكرار، في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من الإجراءات يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاص، ويقضي على كل مخاطر تقسيم العمل، وبالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية، و يؤدي للإستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة ويحسن في مستويات الرقابة والإشراف (الرقابة تكون على عدد قليل من الأفراد)، مما يسهل توزيع المسؤوليات ورقابة الأداء

ومنح حرية في الإبداع، وإنجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الاختصاصيين بتوفير كل الاحتياجات لمعاملين في الوقت والمكان المناسبين.

3. يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد إستقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة، ذلك أنها تساعد المنظمات على استقطاب الأفراد القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وقيامهم بالمبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والإبتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات آليا. إذن المنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تعطي أعضاء فرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزاما كبيرا في أداء الأعمال خاصة وأن المسؤولية تكون جماعية مما ينعكس إيجابيا على الأداء.

4. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

هنا يجب الفصل بين أساس مكافأة الأفراد وبين ترقيتهم، فالمكافأة تكون مقابل الأداء، والترقية مقابل القدرات، أي يجب التفرقة بين الأداء والتقدم الوظيفي، فتعتبر الترقية تغييرا في الوضع الوظيفي للفرد، ولا يمكن اعتبارها مكافأة. هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير ثقافة المنظمة وتحويل اتجاهات الأفراد وقيمتهم بشكل إيجابي لتقديم الخدمة المناسبة.

5. يتحول المسيرون من مشرفين إلى موجهين:

في ظل إعادة الهندسة تتحول العمليات المعقدة إلى عمليات بسيطة، وتتحول المناصب البسيطة إلى معقدة، فالعملية التي يقوم بها شخص واحد أو مجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء، وإنما إلى موجهين يقدمون المساعدة لأعضاء فريق العمل في الحالات الضرورية، كما يؤدون دورهم كقيادة مهمتهم الأساسية تنمية مهارات وقدرات الأفراد.

6. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

لم تعد المؤسسات بحاجة إلى الهياكل التنظيمية الهرمية، لأن العمليات تستند إلى فرق عمل تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي الذي تكلف به هذه الفرق، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات ويكون أفقيا نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق العمل التي تضم أفراد متكافئين ذوو استقلالية كبيرة والصلاحيات المطلقة.

7. يتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين:

ينتج عن تطبيق إعادة الهندسة تغيير أدوار المسؤولين التنفيذيين، وذلك للتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل من عملائها ومواردها البشرية التي تقوم بتنفيذ الأعمال، وهذا ما يتطلب تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين يعملون على ترسيخ مفاهيم وسلوكيات العمل وتوضيحها للأفراد والعمل على تحفيزهم.

ثانياً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات

عوامل تحقيق النجاح في إعادة هندسة العمليات تتمثل فيما يلي: (احمد، 2007، الصفحات 96-97)

- توفر الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.
- الإختيار الناجح والسليم للعملية المطلوب إعادة هندستها.
- الإختيار الصحيح والسليم لفريق العمل وضرورة إقناعه بأهمية وجدوى إعادة هندسة العمليات.
- تقليل وعدم إطالة الفترة الزمنية اللازمة لدراسة العملية الحالية، ووضع الحلول الجذرية والمنطقية والتركيز على مسببات وعوامل النجاح.

➤ الإعتدال على تقنية المعلومات عالية وعدم العجلة في إظهار النتائج.

ونظير عوامل أخرى المتمثلة في: (محمود د.، 2007، صفحة 128)

- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأداء والأولوية لتكون موضعاً لإعادة الهندسة.
- صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل.
- تحليل سليم لكل عملية إلى عناصرها.
- إعادة تصميم موضوعي لمعايير الأداء لقياس وقت العمليات وتكلفتها قبل وبعد إعادة الهندسة.
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة.

بالإضافة إلى: (بصنوي و يونس، 2014، صفحة 280)

- وضع الإستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- التعهد والإلتزام بإدارة وقيادة التغيير.
- البدء قبل وقوع الأزمة.
- التصميم من خلال الإعادة والتكرار.

➤ تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصاءات الجديدة.

➤ التصميم مع مراعاة المرونة.

مطلب الخامس: معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات

من الأهمية بمكان قبل البدء في برنامج إعادة هندسة العمليات التعرف على العقبات والمخاطر وأسباب الفشل التي لازمت برامج إعادة الهندسة في الشركات التي تبنت هذا الأسلوب وذلك للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير حتى تؤتي إعادة الهندسة ثمارها على الوجه الأكمل. (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016، صفحة 93)

وتتمثل هذه المعوقات و أسباب فشل إعادة الهندسة فيما يلي: (بختة، 2018، الصفحات 81-82)

1. المخاطر المالية: وتتمثل بعدم تحقق العوائد الإستثمارية المتوقعة من مشروع إعادة الهندسة.
2. المخاطر التقانية: وتتمثل بعدم فاعلية تقانة المعلومات أو عدم قدرتها على العمل.
3. المخاطر الوظيفية: وتتمثل بمواجهة المنظمة مشكلة إعادة تنظيم الخطة التي لا يمكن تطبيقها على أنواع العمليات التي يجري في المنظمة.
4. المخاطر العامة: وتحدث عندما تبحث المنظمة عن حلول خارج قدرتها أو عندما يفشل فريق لإعادة الهندسة في أدائه أو عندما يظهر الأفراد المعارضة أو المقاومة أو يخسر مشروع إعادة الهندسة تدريجياً الإلتزام المطلوب من قبل الإدارة العليا. هذا فضلاً عن المخاطرة في النظر إلى موضوع إعادة الهندسة ببساطة بوصفه مجرد توسيع لحقل نظم المعلومات وإن النجاح في بعض القطاعات والوصول إلى مستويات أداء عالية قد تسبب الإدمان على هذا التوجه وبالتالي الدخول في إعادة هندسة أعمال لا تستدعي هذا التوجه.

بالإضافة الى ماسبق يمكن إضافة الأسباب والمعوقات التالية:

- ✓ سوء إختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؛
- ✓ الإختيار السيئ لفريق إعادة الهندسة؛
- ✓ التخطيط السيئ للمشروع؛
- ✓ وضع حلول غير منطقية للمشكلات؛
- ✓ عدم الإعداد الجيد لخطة إعادة الهندسة وكذا عدم متابعتها. (الصيرفي، 2009، صفحة 78)

- ✓ الأخذ بالإعتبار تأثير وتأثر إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة؛
- ✓ إهمال الثقافة التنظيمية؛
- ✓ عدم وجود نظم إتصال مدعمة؛
- ✓ قصور نظم تقييم الأداء؛
- ✓ قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت. (الرب، 2006، الصفحات 90-91)
- ✓ عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تطبيق أي أساليب إدارية حديثة، إذ يجب أن تتوفر في المدير المسؤول عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من الصفات أهمها الإدراك، حب الاستطلاع، الاهتمام، الاقتناع بأهمية عملية إعادة الهندسة في حد ذاتها؛
- ✓ عدم وضوح رؤية المؤسسة، وذلك فيما يتعلق بأهداف ووسائل واجراءات إعادة الهندسة؛
- ✓ عدم تحديد وتوضيح الأهداف المنتظرة من تطبيق عملية إعادة الهندسة؛
- ✓ التوقعات غير الواقعية، فأحيانا تكون رغبة المسيرين ملحة في تحقيق مكاسب هامة عن طريق إعادة الهندسة، لكن يجب أن تكون التوقعات قائمة على أساس التحليل الواقعي للعمليات؛
- ✓ عدم توفير الموارد البشرية والمادية الكافية للبرنامج؛
- ✓ تركز التكنولوجيا، أين تركز التقنيات الحديثة على تغير شكل العمليات أو الطريقة التي يتم بها أداء العمل، لكن لا بد من التغيير الإجتماعي قبل الجوء إلى التغيير التكنولوجي، إذ لا يجب إغفال الدور البشري في إعادة الهندسة؛
- ✓ تشتيت الجهود بين عدد كبير من عمليات إعادة الهندسة، حيث تتطلب هذه الأخيرة درجة عالية من التركيز والتنظيم، مما يفرض على المنظمة تركيز جهودها على عدد بسيط من العمليات في كل وقت؛
- ✓ تكليف أشخاص لا يعرفون المقصود بإعادة الهندسة للقيام بها، حيث أن نجاح هذه العملية يتطلب من المسؤول عن تنفيذها إستيعاب هذا المفهوم، وأن يكون طموح وملتزم بتحقيقها، ولديه معرفة واعية بمفهوم العمليات ويتوفر على عقلية قيادية مناسبة. (حسين، 2007، الصفحات 64-70)

خلاصة الفصل:

إن إعادة هندسة العمليات هي عبارة عن عملية متكاملة تحتوي على مجموعة من الخصائص التي تميزها بالإضافة إلى مجموعة من متطلبات لتطبيقها، حيث أن المؤسسات الراغبة في تبني هذا أسلوب يجب أن تمر بمراحل متسلسلة للوصول إلى التغيير الجذري الهادف وذلك من أجل مواجهة تحديات البيئة المفروضة عليها، وجعلها مؤسسات ديناميكية وإكسابها القدرة اللازمة لتحسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية إذ أصبحت الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات ضرورة لنجاح و إستمرار المؤسسات.

ولكي تنجح المؤسسات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات لتحقيق الأهداف المرجوة وإجراء تحسينات جوهرية فلا بد لها من إتباع المراحل الأساسية إلى جانب الأخذ بعين الإعتبار الأسس الهامة لتسريع وتمكين التغيير.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكونات المختلفة، وخاصة الإنترنت، الإنترنت والإكسترنات، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات؛ إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الإستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الإستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة. والإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة إتجاهاته. هذه الإدارة التي تعود فكرتها إلى سنة 1973 في الولايات المتحدة ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد إستخدام شبكة الإنترنت حتى أصبح الآن الكثير من المؤسسات بل والدول تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى إستخدام الأساليب الروتينية المختلفة.

فالحاجة إلى إستخدام الورق تناقصت نوعا ما، وأصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق. وعليه فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على إستخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة إلكترونيا.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أخذت المنظمات تتسابق في إستخدام أحدث الإبتكارات في المجال الإداري، وذلك نظرا للتطور السريع في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما ساعد على ذلك ظهور الإنترنت الذي جعلها أكثر تأثيرا و قدرة على إنجاز أعمالها و القيام بمهامها و تحقيق أهدافها بشكل سريع و أقل تكلفة. (عيدوني و بن ححوبة، 2017، صفحة 220)

المطلب الاول: مدخل الى الإدارة الإلكترونية

أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. ذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وإنتشار شبكة الانترنت. (ياسين س.، 2005، صفحة 3)

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق إستخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والإجتماعية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم. (غزال، 2013، صفحة 135)

مما سبق يمكن القول أن، نشأة الادارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وإزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة عالقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها. (عابد و شريف، 2013، صفحة 80)

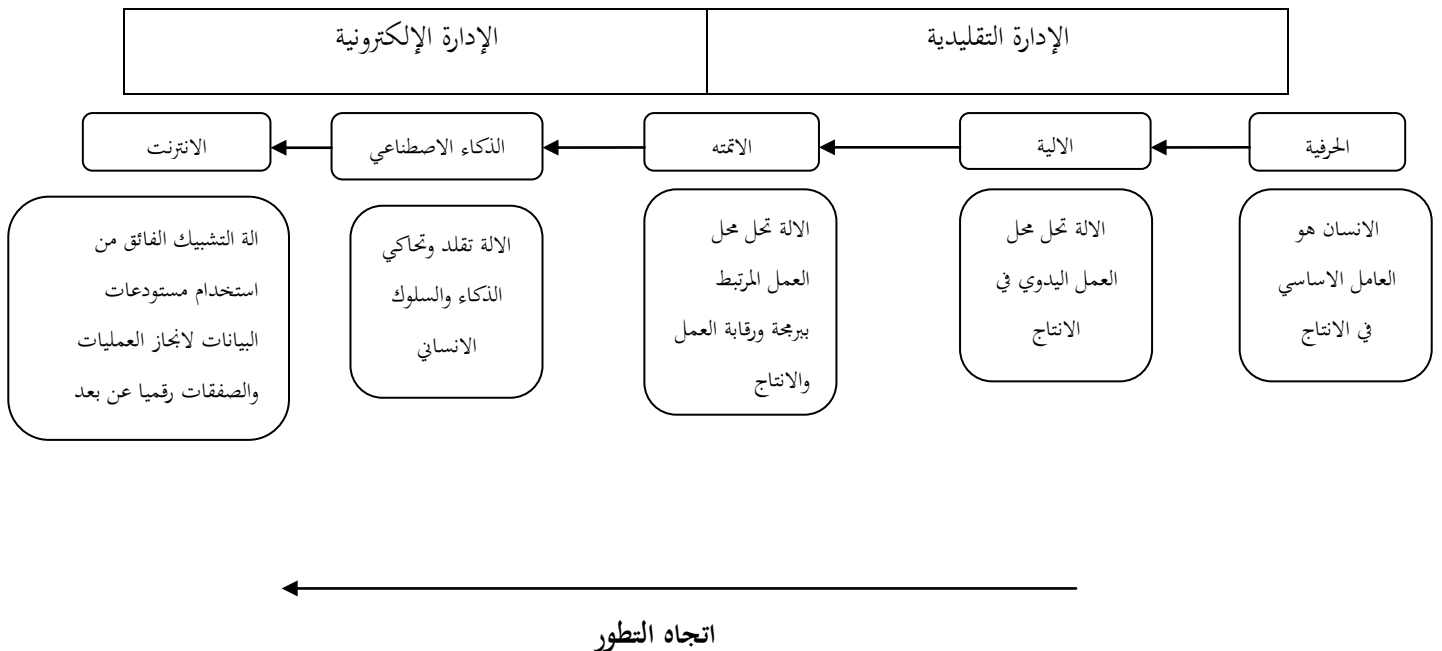
ثانيا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما إبتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى إنتاج هذه الطابعات عند

ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحتها في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط المغنط /جهاز الطباعة المختار، حيث كانت هذه الطباعة مع الشريط المغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع إسم وعنوان الشخص المرسل اليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري. (زروقي، 2016، صفحة 237)

وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في إنتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح بإعتباره يمثل مكتب مستقل، وكانت بداية الإنطلاق لشركة مايكروسفت في هذا الميدان في عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لإستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينيات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع إنتشار شبكة الإنترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد. (مسلم ع.، 2015، الصفحات 205-206)

الشكل رقم (05): التطور التكنولوجي بإتجاه الإنترنت والإدارة الإلكترونية



المصدر: (العياشي، 2016، صفحة 193)

ثالثاً: الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني

3-1 المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي إهتمت بتعريف الإدارة، ولكنها كشفت عن صعوبة وضع تعريف شامل وواضح لها، لأن الإدارة تتعلق بعمليات معقدة ومتباينة، وقد ارتكز بعض الكتاب في تعريفهم للإدارة على تحليل الأعمال التي يمارسها المديرون كما هو الحال بالنسبة لـ "هنري فايول Henri Fayol" و"فردريك تايلور Fredrick Taylor"، فقد عرف هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية أن معنى الإدارة "أن تدير وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، أما فردريك تايلور فقد ذكر في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، أن الإدارة هي: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقه وأرخصها". (أحمد، 2009، الصفحات 19-24)

- اما "جولفر Glofr" فقد عرف الإدارة بأنها: "القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف".
- ويعرف محمد الصرفي الإدارة بأنها: "مجموعة من المبادئ و الافتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها".
- ويعرفها السلمي والسليطي "فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة وإتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية". (السلمي و السلمي، 2005، صفحة 13)

مما تقدم ذكره يمكن القول أن الإدارة: هي العملية التي يتم من خلالها إنجاز الوظائف أو أداء الأعمال من خلال الجهود البشرية العاملة في المنظمة، حيث يتم تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

3-2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

يتعدى مفهوم الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المنظمة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها وقد تعددت وتنوعت التعاريف الإدارية الإلكترونية حسب أدبيات الباحثين كما يلي:

➤ الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق إستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً. (السالمي ع.، 2008، صفحة 32)

➤ العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (نجم، 2004، صفحة 127)

➤ منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. (عبد الرؤوف، 2007، صفحة 28)

➤ هي بمثابة مجموعة من الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من خلال إستخدام مجموعة أنظمة وآليات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق. (kai, 2003, p. 11)

➤ الإدارة الإلكترونية تشمل جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. (محمود أ.، 2006، صفحة 410)

➤ تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية. (أحمد، 2009، صفحة 43)

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي: إستخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والإنصال، بهدف تحسين أدائها والقيام بوظائفها إلكترونياً وصولاً إلى تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها التنافسي.

مطلب الثاني: التفكير المعرفي للإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب hardware، والبرمجيات software، وشبكة الاتصالات Communication Network ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. (ياسين س.، 2005، صفحة 23)

1) **عتاد الحاسوب**: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

أ- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

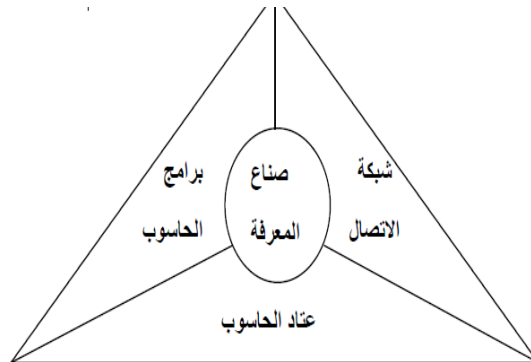
ب- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2) **البرمجيات**: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة.

3) **الشبكات**: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

4) **صناع المعرفة**: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships Digital، والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

الشكل رقم (06): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: (ياسين س.، 2005، صفحة 24)

ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تركز الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ لا بد من توفرها لتحقيق جميع الأهداف المطلوبة على مستوى المنظمة ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية. وتتلخص أهم مبادئ لإدارة الإلكترونية فيما يلي: (عيدوني و بن حجوبة، 2017، الصفحات 227-228)

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا للإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياً مهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن إستغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

أ- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها؛

ب- ضرورة إنتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع؛

ت- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة؛

ث- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

2. التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن إهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة

في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة

الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، " أن

التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن إختيار الدولتين وإنهماهما في الحرب قد جاء

ليبين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان إسترداتا قوتهما في أقل من نصف قرن"

3. سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل

وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما

أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يمكن ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات

الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

4. **التغيير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

5. **تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة باستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وتساهم أيضاً إسهاماً مباشراً في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمؤسسات بمختلف أنواعها والمواطنين أيضاً، من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكن الإدارات العمومية من تحسين أدائها وخدماتها. (الحدراوي، مجباس، و الحدراوي، 2018، الصفحات 69-70)

ومن بين أهداف الإدارة الإلكترونية ما يلي: (عبد الرؤوف، 2007، الصفحات 33-34)

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
 - تواصل أفضل وإرتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
 - تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- كما أورد (أحمد، 2009، صفحة 73) الأهداف التالية:
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
 - تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة أهداف أخرى وتمثل في: (الجميلي، 2018، الصفحات 239-240)

1. الأهداف التي تتعلق بالعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة:

- أ- تحقيق الافادة القصوى لعملاء المنظمة.
- ب- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- ت- تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات للمستخدمين والإستغلال الأمثل للموارد.
- ث- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين.

2. أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري:

- أ- تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض التكاليف المالية والإدارية
- ب- الإستغلال الأمثل للوقت وتقليل الإجراءات الروتينية.
- ت- الحد من التعامل الورقي في المعاملات.

3. أهداف تتعلق بكفاءة وفعالية عملية ترشيد وإتخاذ القرارات الإدارية:

- أ- توفير البيانات والمعلومات بصورة فورية لمتخذي القرار والمستخدمين.
- ب- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- ت- تسهيل عملية الوصول إلى الخدمات والتقليل من معوقات عملية إتخاذ القرار.

4. أهداف تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

- أ- التوافق مع بقية المنظمات التي تحولت نحو العمل الإلكتروني بقوة.
- ب- الحد من الفساد الإداري وتقليل تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز الأعمال.
- ت- تعزيز مبدأ المساواة في التعامل مع جمهور المنظمة في تقديم الخدمات.
- ث- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مع بقية المنظمات الأخرى.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن إهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي: (سالمي ع.، الإدارة الإلكترونية، 2008، الصفحات 37-38)

1. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
2. إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
3. الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
4. تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
5. إن إستخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من إستخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.
6. تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
7. الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها: (رضوان، 2013، الصفحات 20-21)

1. إنها إدارة بلاورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة

والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2. إدارة بلا مكان: والتي تقوم على إجتماعات ومؤتمرات الإلكترونية، وإستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد

والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (virtual).

3. إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

4. تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة. حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي

تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إضافة خصائص أخرى وهي: (البدران و محسن، 2014، الصفحات 116-

118)

1) التمكين: تمتاز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على تمكين العاملين وزيادة الإعتماد عليهم في أداء أعمالهم وفي تطوير

هذه الأعمال، وذلك من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول إيجاد طرائق أفضل لتطوير المنتجات وتقديمها إلى

الزبائن، فضلا عن الإستماع إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، وإندماج الإدارة العليا معهم، في حين فسر

مفهوم التمكين ضمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأنه يتجاوز حدود تمكين العاملين في المنظمة، وتحويلهم عملية

صنع القرارات، إلى تمكين الوسائل إجراء عمليات التكنولوجية نفسها، من خلال إستخدام أنظمة مركبة مصممة

ومعدة لتقديم الخدمات والبيع بشكل مباشر مثل (شاشة اللمس وماكينه النقد المستخدمة في ماكدونالد، وكذلك

عمليات البيع الإلكتروني المباشر المستخدمة في (Amazon.com) وغيرها من أمثلة الإستخدامات التي تشير إلى

تمكين الوسائل الإلكترونية في إنجاز عمليات المنظمة بطرائق مختلفة جدا عن السابق .

(2) **السرعة في تحقيق الأهداف:** يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إمكان تحقيق أهداف المنظمة بسرعة عالية، من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونية الحديثة، وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم ومساندة تسهم في الوصول السريع للأهداف ومتابعة هذه الأهداف، والتي سبقت الإشارة إليها آنفاً.

(3) **إعادة الهندسة:** تمتاز الإدارة الإلكترونية بالتغير الكبير الذي تحدثه في الهيكل التنظيمي للمنظمات التي تتبنى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتم قياس نجاح مشاريع إعادة الهندسة بواسطة الانجاز الفعلي لأهداف المشروع، إذ تبحث المنظمات التي تتبنى مشاريع إعادة الهندسة عن تحسينات كبيرة في نتائج عملياتها، وقد أظهرت إحدى الدراسات الحديثة لمشاريع إعادة الهندسة التي أجريت في (30) شركة مكسيكية إمكانية الحصول على نتائج جيدة، إذ أظهرت تحقيق خفض في كلف الإدارة بنسبة 82%، وفي كلف الإنتاج 75%، وفي كلف التوزيع 39%. إلى أن أسلوب إعادة الهندسة المستند إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية يفترض أن يكون منظماً وهادفاً إلى تغيير أساليب العمل ومعالجتها وجعلها أكثر كفاءة، ولا يعد أسلوباً لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي على وفق التكنولوجيا المستخدمة، حيث يؤدي استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة إلى تحقيق نوعين من الكفاءة هما:

أ- تحسين العمليات الأساسية من خلال إعادة تصميمها للعمل بكفاءة أعلى.

ب- إعادة التفكير في طرائق إنجاز الأعمال باستخدام الوسائل الإلكترونية وتحسين كفاءتها.

إذ يمكن أن ينتج عن إعادة التصميم وإعادة التفكير رفع كفاءة المنظمة ككل، خاصة عندما يكون التصميم قادر على مجارة قدرات السرعة والكفاءة للوسائل الإلكترونية المتقدمة كالحاسوب البرمجيات الحديثة وشبكات الاتصالات وغيرها، وبالشكل الذي يؤدي إلى تكامل عمليات المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

مطلب الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف مايلي:

أولاً/ التخطيط الإلكتروني.

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي أنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية

وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في

السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط. (العباشي، 2013، صفحة 36)

وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماماً عن التخطيط التقليدي، حيث أشار نجم إلى أن هناك إختلافات

أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي: (نجم، 2004، صفحة 236)

1. التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة

الأمد القابلة للتطوير المستمر.

2. أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي إستمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من

التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.

3. يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما

يقصص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في إتخاذ

القرارات وتوزيع الأعمال.

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وآنية) أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيدده.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات المنظمة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المنظمة.

المصدر : (نجم، 2004، صفحة 243)

ثانيا /التنظيم الإلكتروني (E- Organizing)

1. تعريف التنظيم إلكتروني:

التنظيم الإلكتروني هو توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية والأفقية التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. أنه يتعامل مع مديرين وعاملين (إلكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة. ويعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة علاقات الزبون الإلكترونية وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية. (جعفر، 2014، صفحة 132)

والتنظيم الإلكتروني (e-organizing) هو الإطار الفضفاض (المرن) لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما في الجدول التالي أدناه: (العايشي، 2013، صفحة 37)

جدول رقم(02): يوضح التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المكونات التنظيمية	من	الى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي. الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. التنظيم أعلى -أسفل. شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	التنظيم المصفوفي أو المشروع. الهيكل القائمة على الفرق. تنظيم الوحدات المصغرة. مخطط من اليمين إلى اليسار. شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. التقسيم الإداري التقليدي.	التنظيم القائم على الفرق. التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. سلسلة الأوامر الخطية. التنظيم أحادي الرئيس المباشر	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.

السياسات المرنة. الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. جداول العمل المرنة والمتغيرة.	الوائح والسياسات التفضيلية. القواعد والإجراءات. جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	الرسمية
تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.	المركزية: السلطة في القمة. اللامركزية: السلطة موزعة.	المركزية واللامركزية

المصدر: (رحموني، 2018، صفحة 41)

ثالثا / القيادة الإلكترونية (E-Leadership)

القيادة الإلكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات. (القوارح، 2018، صفحة 166)

وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي: (عيدوني و بن حجوبة، 2017، صفحة 226)

1. القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملاءمتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة الإستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع، وإتخاذ القرارات الإستباقية.
2. القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يتميز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

3. القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال

عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، التركيز على إنجاز المهمات، الرغبة في

المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

ويوضح الجدول رقم (03) الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني:

الجدول رقم (03): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة.
أهدافه طويلة الأجل.	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل.
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.	يعتمد على عمله وجرأته.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على نفسه أولاً.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم بالتفاصيل ويفرق فيها.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام.	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان.	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل.
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية.	أسلوبه في الاتصالات وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية.
محلي.	عولمي، محلي.
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم.	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
بجامل أو صدامي.	محاور أو مستمع.
غير مضطر على التعلم، ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم، ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.	ينجز مهاماً متعددة في الوقت نفسه.
أدواره هي: مسوق، بائع، ومدير أفراد.	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات، وصانع معرفة.

المصدر: (العلاق، 2005، الصفحات 22-23)

رابعاً/ الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط بإستخدام معايير

رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والإنحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلاً، لي

تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أبرز الخصائص التي إتسمت الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر

واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات

الخاصة لوقت الحالي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع بالتالي على إتجاهات النشاط خارج السيطرة لإتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها لنقاط التالية : الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية، تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج، تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك). (العياشي، 2013، صفحة 39)

المبحث الثاني: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

مطلب الاول: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل مايلي: (القدوة، 2010، الصفحات 110-111)

أولا/ قناعة ودعم الإدارة العليا: ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ثانيا/ تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.

ثالثا/ توثيق وتطوير إجراءات العمل: باعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.

رابعاً/ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.

خامساً/ البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.

سادساً/ البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشاراً: وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الإستخدامات الكثيرة للورق.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبيرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي. (موسي و قريشي، 2011، الصفحات 90-91) اولاً/ المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1. وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
2. القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة وإهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واکب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

4. **تعليم وتدريب العاملين، توعية وتشقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

5. **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الإعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثانياً/ المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد

الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

ثالثاً/ المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام وإستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

1. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.
2. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.
3. شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

أ- شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

ب- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة إتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

ت- الشبكة الخارجية أو الاكسترنانت (Extranet): وهي إمتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت.

رابعا/ المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

المطلب الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يتعدى كونه طموحا وتحديا جديا لكافة الدول لأنه يحتاج إلى عوامل كثيرة وخطط طويلة وعملية تدريجية وفقا لمتغيرات كثيرة، ومن أهم الأسباب التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية: (أحمد، 2009، الصفحات 68-69)

- إزدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية .
- التحولات الديمقراطية وما صاحبها ومن متغيرات وتوقعات شعبية .
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين بالمؤسسة .
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتميز.
- إضافة إلى: (عبد الرؤوف، 2007، صفحة 46)
- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- تحسين الخدمات المستمرة.

كما أورد (ياسين س.، 2005، صفحة 28) أسباب إضافية لهذا التحول فرضتها عوامل عديدة تتمثل في:

- إنشاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى إقتصاد المعرفة.

➤ العولمة بكل أبعادها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

مطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

وعندما نتخذ قرار أوليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لديه العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وإلى آخره من تساؤلات تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية: (سالمي ع.، 2008، الصفحات 64-65)

أولا/ إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. وجود تكنولوجيا المعلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
3. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانيا/ وضع خطة لتنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

ثالثا/ تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محددة وواضح من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

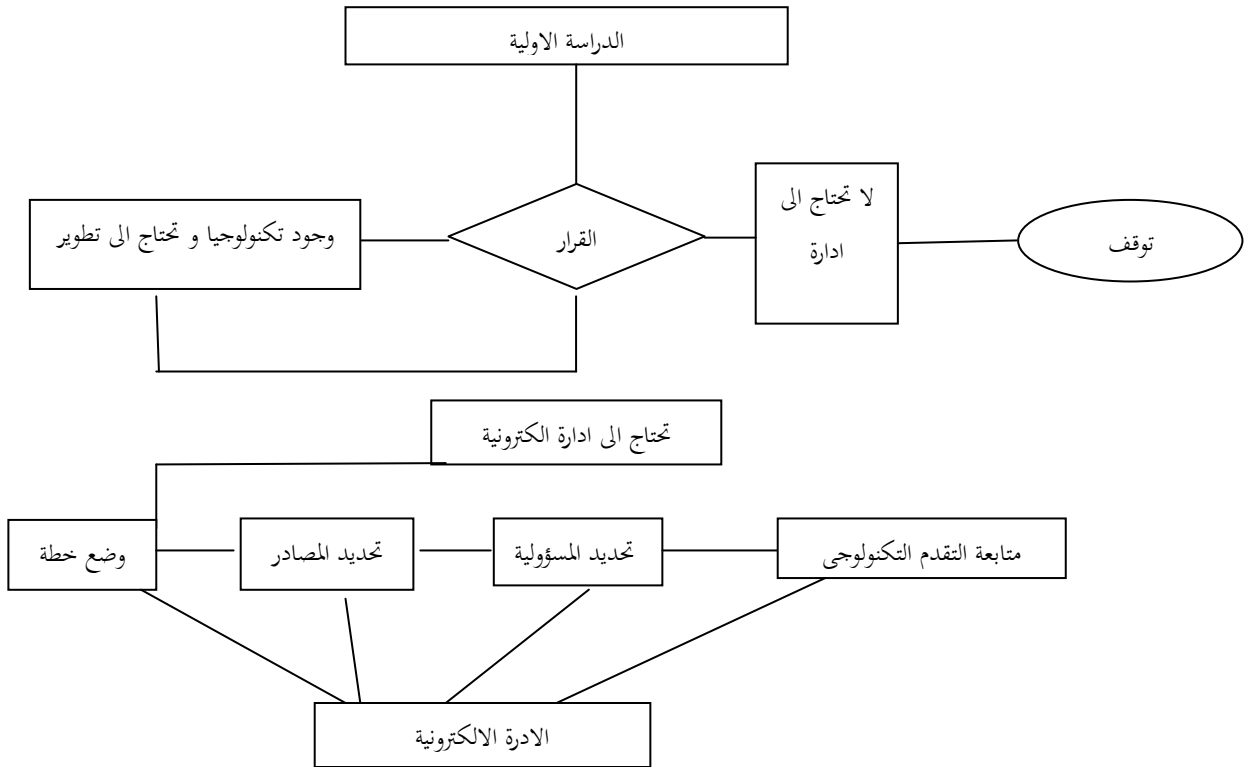
رابعا/ تحديد المسؤولية:

إن تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحددة في الخطة والكلف المرصودة إليها.

خامسا/ متابعة التقدم التقني:

نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر الإدارية الإلكترونية من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

شكل رقم (07) يوضح: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: (سالم ع.، الادارة الالكترونية، 2008، صفحة 66)

مطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية إبتكار جذرية، ناتجة من إندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وإقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة.

ونلخص تلك التحديات بالنقاط التالية: (أحمد، 2009، صفحة 222)

- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.
 - تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
 - تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
 - إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.
- هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الإفتتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.
- أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها يلخصها بالعوامل التالية: (عبد الرؤوف، 2007، الصفحات 54-55)
- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الإهتمام بالسرية من قبل الموظف، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
 - تداخل مسؤوليات إتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الإنتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي).
 - قلة الإعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
 - عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
 - عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو إقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
 - نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة إلى التدريب.
 - بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تمنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
 - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
 - قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.
 - غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

➤ عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

خلاصة فصل:

من خلال ما سبق، يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكاناً إستراتيجياً داخل المؤسسات، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات. كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة التي لم يعد لها مكاناً في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما فسح المجال لوظائف الإدارة الإلكترونية أمام المؤسسات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة تعتبر ثروة حقيقية وركيزة أساسية بدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على إحدى المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة، ذلك باعتبار أن الهدف من الجزء الميداني في أي دراسة هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع إستكمالاً لمحاول هذه الدراسة، ولذلك سنحاول توضيح دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية العملياتية بسكرة)، إنطلاقاً من تحليل إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة ومعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطبيق هذا الأسلوب.

ويتم عرض ذلك من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات الهامة، التي تعمل على مواكبة التطورات وتحسين مستوى خدماتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة إتصالات الجزائر.

أولاً: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالإتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال، وإستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 م، "VSAT" والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم. (الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2020)

ثانياً: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر هي شركة تجارية ذات أسهم برأسمال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية وخدمات الإتصال، نشأت هذه الشركة طبقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، والذي ينص

على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، هذا القانون الذي فصل بين نشاطات البريد وبين نشاطات الإتصالات السلكية واللاسلكية.

وعلى هذا الأساس فإن شركة إتصالات الجزائر التي يحكمها هذا القانون يتيح لها موقع شركة إقتصادية عامة، وشركة ذات أسهم (SPA) "Société par action" في إطارها القانوني، تأسست الشركة رسميا وبأدات مهمها في 01 جانفي 2003 ، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الإتصالات وفق ثلاثة أهداف أساسية وهي:

1. الربحية.
2. الكفاءة.
3. جودة الخدمة. (الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2020)

ثالثا: نشاط مؤسسة إتصالات الجزائر

كما سبق الذكر فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تأسست رسميا وبأدات مهمها في 01 جانفي 2003 ، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الرقمية، وفق ثلاثة أهداف أساسية هي الربحية، الكفاءة وجودة الخدمة، وأهم نشاطات اتصالات الجزائر هي:

- تقديم خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية، البيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الشبكات العامة والخاصة للإتصالات السلكية واللاسلكية.
- إنشاء وتشغيل وإدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات.
- كما تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر بتحقيق الأهداف التالية:
- زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاقها أيضا وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في المناطق الريفية.

- المساهمة في تطوير شبكات وطنية موثوق بها للإتصالات السلكية واللاسلكية ومتصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

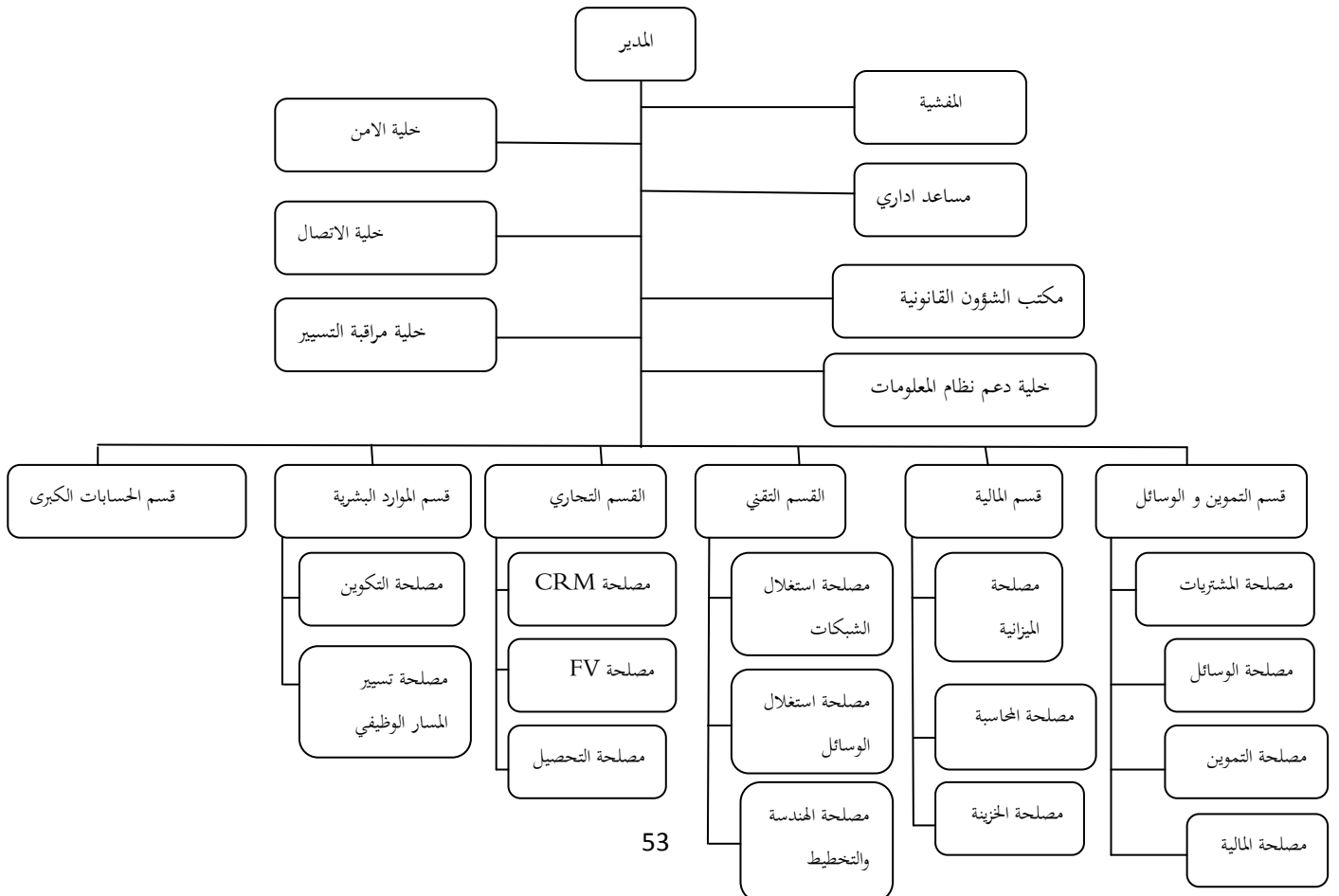
إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الإتصالات وشبكة العلاقات القائمة داخل المديرية.

وتنقسم مؤسسة إتصالات الجزائر الى مديريات مركزية، وجهوية، ومديريات تنفيذية في جميع أنحاء الولايات، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، بالإضافة إلى ذلك فهي تنقسم أيضا إلى:

- الهاتف النقال (mobilis).
- شبكة الإنترنت (جواب Djaweb).
- الإتصالات السلكية واللاسلكية (Revsat).

ومن بين المديريات الجهوية المديرية العملياتية بسكرة- مجال الدراسة - حيث يوضح شكل رقم (08) الهيكل التنظيمي لمجال الدراسة:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للإتصالات



المصدر: من وثائق المؤسسة.

وفيما يلي شرح لأهم الأدوار التي تقوم بها اقسام المديرية العملية لإتصالات الجزائر:

1. **مدير المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر:** وهو يحتل أعلى قمة في الهيكل التنظيمي الهرمي وتمثل مهامه في: مراقبة الأعمال المخلفة في المديرية من خلال التقارير التي تصل إليه من خلية مراقبة التسيير، والعمل على تطبيق البرامج والموافقة عليها والتنسيق بين الأقسام، المحافظة على سير الحسن والعادي في المديرية والوكالات ومركز الصيانة التابعة له...،.
2. **المفتشية:** وهي مصلحة تقوم بمراقبة دورية لكل المصالح والأقسام وتختص بعمليات التنظيم العام للمؤسسة من أجل ضمان العمل الجيد والشفاف في المديرية.
3. **خلية الأمن:** تعمل على ضمان الحماية للموظفين من كل الأضرار التي قد تواجههم في العمل.
4. **خلية دعم نظام المعلومات:** حيث تعمل هذه الخلية على متابعة العمل على نظام المعلومات وحل المشاكل والأخطاء الناتجة عن إدخال بيانات الغير دقيقة وعجز المستخدم عن تعديلها، بالإضافة إلى تدريب المستخدمين على التطبيقات الجديدة لنظم المعلومات
5. **مكتب الشؤون القانونية:** وهو مكتب مستقل و يختص في الشؤون القانونية المنازعات والتأمينات، بالإضافة إلى تحصيل المنازعات الهاتفية.
6. **قسم الموارد البشرية:** وهو قسم مكلف بدراسة كل الملفات الخاصة بالعمال من تسيير أجور العمال ومراقبة حضور العمال، ومتابعة تكوين وتدريب وتحسين المستوى المهني، مراقبة المنح والعلاوات العمال... الخ.
7. **قسم التجاري:** وينقسم الى ثلاث مصالح وهي:
 - أ. **مصلحة CRM (العلاقة مع الزبائن):** وتعمل هذه المصلحة على رضا الزبائن من خلال عملية التراسلات بين المؤسسة وزبائنها لضمان علاقة جيدة بين طرفين.
 - ب. **مصلحة FV (قوى البيع):** تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالات التجارية.
 - ت. **مصلحة التحصيل:** تقوم بإعداد الفاتورة إنطلاقا من مرحلة تهيئتها وحتى وصولها الى الزبون ومتابعة الديون.
8. **قسم التقني:** حيث يهتم هذا القسم بمراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، إعداد المخططات السنوية لشبكة الإتصالات لتوسيعها وعصرنتها، وصيانة الشبكة الهاتفية.

9. قسم المالية والمحاسبة: ومن أهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة.

10. مصلحة التموين والإمداد: وهي مكلفة بالإمداد بجميع الاحتياجات والإهتمام بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لدراسة وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية العملياتية - بيسكرة سيتم التطرق إلى أداة البحث وتحديد صدق وثباته، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الاول: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث بالإضافة إلى الإعتماد على أفكار وأراء المشرف، تم إعداد الإستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، والتي قسمت إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، المحور الاول خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "الإدارة الإلكترونية"، ويتضمن(17) عبارة تهدف الى تعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر- المديرية العملياتية - بيسكرة، موزعة على أبعاد هذا المتغير الذي تم إختياره في هذه الدراسة كمايلي:

- **المحور الاول: الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل):** والذي تندرج فيه الأبعاد التالية:

- ✓ **الحواسيب:** ويقاس بالعبارات (من 1 الى 4).
- ✓ **البرمجيات:** ويقاس بالعبارات (من 5 الى 9).
- ✓ **الشبكات:** ويقاس بالعبارات (من 10 الى 13).

✓ المورد البشري: ويقاس بالعبارات (من 14 الى 17).

• المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات (المتغير التابع): ويقاس بالعبارات (من 1 الى 15).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

1/ صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها،

وقد وتم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر

معامل الثبات .

2/ ثبات أداة البحث (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف

متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا

كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر،

حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): نتائج معامل الثبات والصدق

مخاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
الادارة الالكترونية	17	0.920	0.959
اعادة هندسة العمليات	15	0.905	0.951
الاستبانة ككل	32	0.951	0.975

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.951) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض

البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 25) كمايلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية او معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل و التابع، فهي تهدف للتنبأ بقيمة المتغير التابع (إعادة هندسة العمليات) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) بمختلف أبعادها.
- اختبار التوزيع الطبيعي (NORMAL Distribution): للتأكد من أن المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على معامل الإلتواء (Skwness) و التفلطح (Kurtosis).
- اختبار الاستقلالية: للتأكد من عدم وجود إرتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بالإعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح (Tolérance).
- الإرتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson): هو اختبار إحصائي معلمي للتحقق من وجود إرتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي وذلك بهدف تحديد البيانات هل تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في الإطارات والعمال الإداريين لمؤسسة إتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية - بيسكرة، وقد قامت الطالبة بإختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (45) إستبانة على الإطارات والعمال الإداريين، وتم إسترجاع منها (35) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

فيما يلي سنتطرق الى دراسة خصائص افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم(05): توزيع افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية او الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%51.4
	انثى	17	%48.6
	المجموع	35	%100
العمر	اقل من 30 سنة	9	%25.7
	من 30 الى 39 سنة	17	%48.6
	من 40 الى اقل من 50 سنة	9	%25.7
	من 50 سنة فاكثر	0	%0
	المجموع	35	%100
المؤهل العلمي	بكالوريا	2	%5.7
	تقني سامي	8	%22.9
	شهادة ليسانس	14	%40.0
	مهندس دولة	8	%22.9
	شهادة ماجستير	3	%8.6
	المجموع	35	%100
مجال الوظيفة الحالية	اعمال ادارية اشرافية	12	%34.3
	اعمال ادارية غير اشرافية	16	%45.7
	اعمال فنية / تقنية	7	%20.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	9	%25.7
	من 5 الى 10 سنوات	14	%40.0
	اكثر من 10 سنوات	12	%34.4
	المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

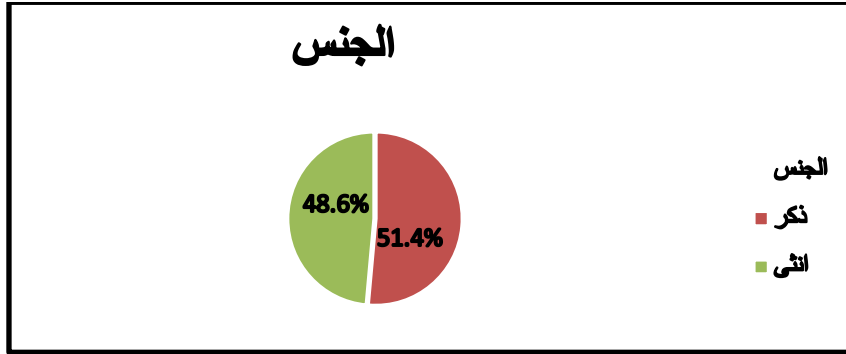
يتضح من خلال هذا الجدول خصائص مبحوثي عينة الدراسة وهي كالتالي:

● من حيث الجنس: يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون

على نحو: أن الذكور بلغ عددهم (18) فرد بنسبة %51.4 وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في

48.6% أي (17) فرد وهما نسبتان متقاربتان، ما يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى، والشكل رقم(09) يوضح ذلك.

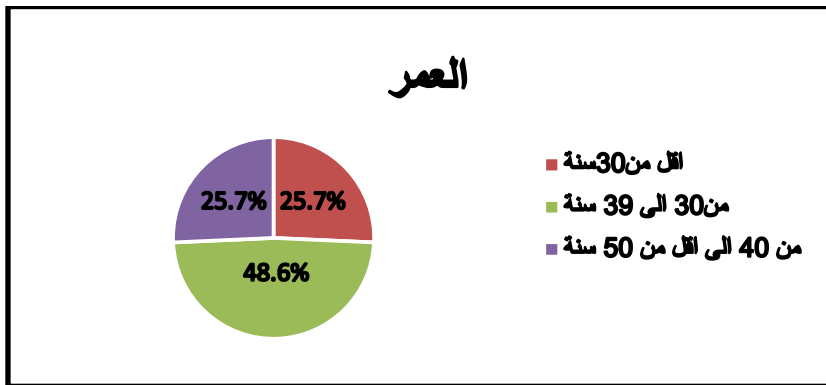
الشكل رقم(09): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

- من حيث العمر: نلاحظ من الجدول رقم(09) أن أفراد عينة البحث التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 17 أي بنسبة (48.6%) ثم يليها أفراد عينة كل من أقل من 30 سنة وعينة من 40 إلى أقل من 50 سنة بالتساوي بنفس العدد والنسبة والذي بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة (25.7%)، في المقابل كانت أقل نسبة لأفراد عينة أكثر من 50 سنة والتي كانت معدومة، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تملك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل إيجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة. والشكل رقم (10) يوضح ذلك.

الشكل رقم(10): التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

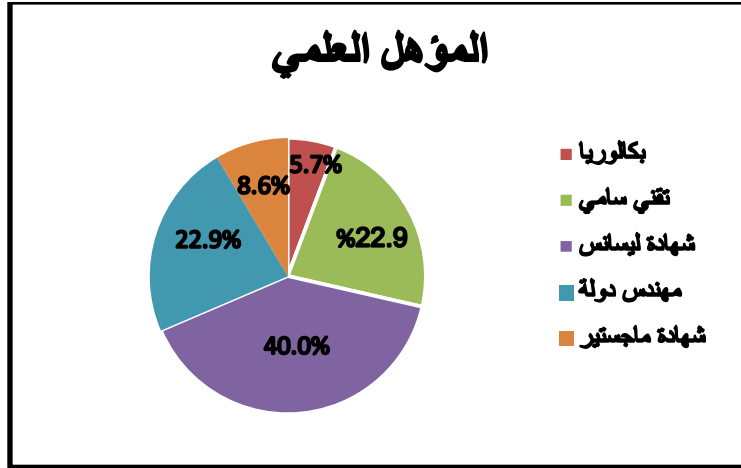


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

- من حيث المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (40.0%)، تليها نسبة حاملي شهادة مهندس دولة وتقني سامي بنفس النسبة والتي قدرت

ب(22.9%)، ثم يليها نسبة حاملي شهادة الماجستير بنسبة (8.6%)، أما نسبة حاملي شهادة البكالوريا فبلغت (5.7%)، وفي الاخير يمكننا القول أن غالبية المحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية. والشكل رقم (11) يوضح ذلك.

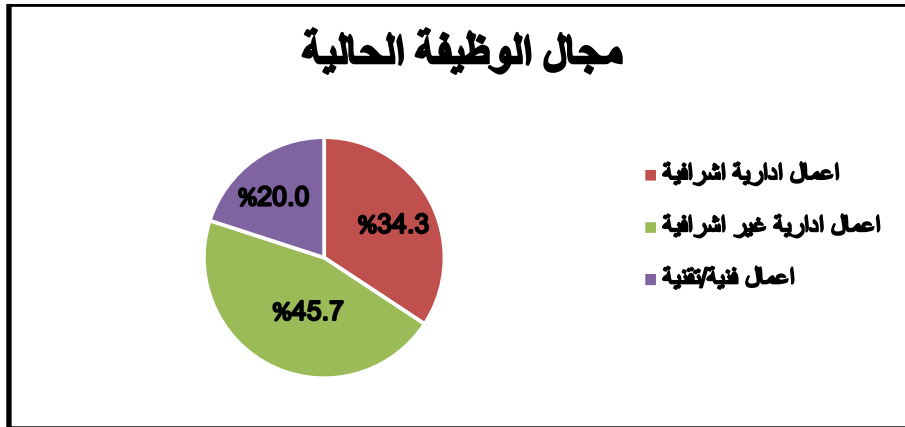
الشكل رقم(11): التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

• من حيث مجال الوظيفة الحالية: من خلال الجدول نلاحظ أن (45.7%) من أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية غير اشرافية، تليها فئة المنصب الادارية الاشرافية بنسبة (34.3%)، ثم الاعمال الفنية / التقنية بنسبة(20.0%). والشكل رقم (12) يوضح ذلك.

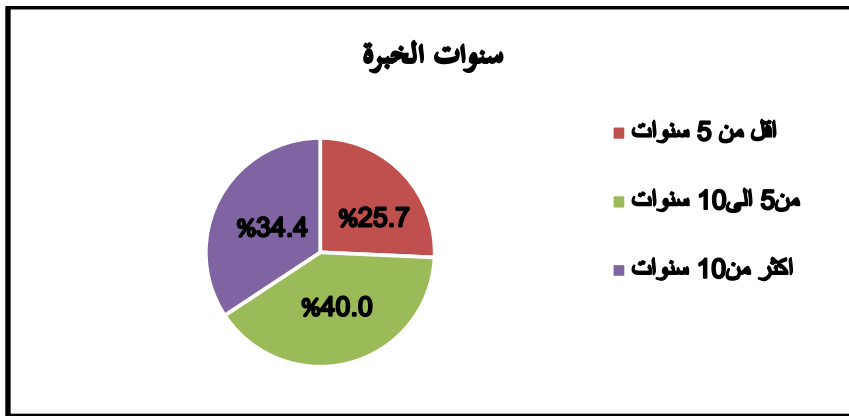
الشكل رقم(12): التمثيل الدائري لمتغير مجال الوظيفة الحالية لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

- من حيث سنوات الخبرة: نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات العينة 40.0% لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، بينما 34.4% منهم فخبيرتهم تجاوزت 10 سنوات، في حين أن النسبة الأقل 25.7% فهي لأصحاب الخبرة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة. والشكل رقم () يوضح ذلك.

الشكل رقم(13): التمثيل الدائري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: إختبار الالتواء (Skwness) و التفلطح (Kurtosis)

قبل إختبار فرضيات الدراسة من الضروري التأكد إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي بإستخدام كل من معامل الالتواء (Skwness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، وحسب بعض الدراسات الاحصائية فإن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصور بين (1 و -1)، ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين (3 و -3)، ودراسات أخرى ترى أن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصور بين (3 و -3)، ومعامل التفلطح محصور بين (10 و -10)، ويوضح الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم(06): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis	Skwness	متغيرات الدراسة
4.617	-1.808	الإدارة الإلكترونية
2.448	-1.495	عتاد الحاسوب
1.510	-1.135	البرمجيات

0.026	-0.086	الشبكات
-2.496	7.727	المورد البشري (صناع المعرفة)
-0.205	0.323	اعادة هندسة العمليات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول رقم(06) أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كان معامل الالتواء (Skwness) محصور بين (0.026 و -2.496) وبذلك تحقق الشرط هو ان يكون معامل الالتواء محصور بين (3 و -3)، اما معامل التفلطح (Kurtosis) فقد كان محصور بين(-0.086 و 7.727) وبذلك تحقق الشرط هو أن يكون معامل التفلطح محصور بين (10 و -10-)، مما يؤكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية إعتدالية بيانات متغيرات الدراسة وإقتراها بالتوزيع الطبيعي، وهذا مايسمح بمتابعة الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

الفرع الثاني: إختبار الإستقلالية

يستخدم هذا الإختبار لغرض التأكد من عدم وجود إرتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بالإعتماد على إختبار معامل تضخم التباين (VIF) من منطلق التباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة، ويجب أن تكون هذه الأخيرة مستقلة فيما بينها، مع العلم أنه يجب أن تكون قيمة (VIF) أقل من 10، وقيمة (Toléranc) أكبر من 0.1، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(07): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح

المتغير المستقل	معامل التضخم (VIF)	فترات السماح (Tolérance)
عتاد الحاسوب	2.487	0.402
البرمجيات	3.544	0.282
الشبكات	2.303	0.434
المورد البشري	3.534	0.283

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول (07) أنه لا يوجد مشكلة متعلقة بالإرتباط الخطي، أي أن المتغيرات المستقلة ليست بينها الإرتباط، فقيم معامل التضخم كانت محصورة بين (2.303 و 3.544) وبذلك تحقق الشرط لأنها أقل من 10، وقيم التباين المسموح كانت محصورة بين (0.282 و 0.434) وهي أكبر من 0.1 وهذا مقبول، مما يؤكد عدم وجود مشكلة

الإرتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة، وبذلك تم تجاوز هذه المشكلة والتحقق من عشوائية قيم أبعاد المتغير المستقل.

الفرع الثالث: إختبار الإرتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson)

تم إعتداد إختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson) لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين الادارة الالكترونية واعادة هندسة العمليات كما يبين الجدول رقم(08)، حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي اي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج) وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، حيث تتراوح قيمته بين (0 و 4) وعندما تقترب هذه القيمة من (0) يشير معامل الاختبار الى اقصى ارتباط ذاتي موجب، وعندما تقترب قيمته من(4) يشير الى اقصى ارتباط ذاتي سالب، وعندما تقترب من (2) يشير الى انه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيمة البواقي في هذه العينة، كانت قيمة معامل (Durbin-Watson) بالنسبة لنموذج الدراسة ($d=1.965$)، وهذا يشير الى انه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة وذلك لان قيمة d هي اقرب الى (2).

الجدول رقم(08): اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson)

النموذج	الخطأ المعياري	اختبار البواقي (Durbin-Watson)
1	0.24928	1.965

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين: الإدارة الالكترونية و إعادة هندسة العمليات.

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات:

❖ تحليل فقرات محور الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
	الحواسيب	3.71	0.691	4	موافق
1	تستخدم المؤسسة حواسيب متطورة لأجواز الوظائف الادارية.	3.54	0.950	4	موافق
2	توفر مؤسستكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي. Scanner....).	3.89	0.718	1	موافق
3	الاجهزة الموجودة في المؤسسة توفر المعالجة السريعة للبيانات المطلوبة	3.86	0.601	2	موافق
4	يتم تحديث أجهزة وملحقات الحاسوب في مؤسستكم بشكل منتظم.	3.57	0.850	3	موافق
	البرمجيات	3.80	0.449	2	موافق
5	يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الادارية.	3.94	0.482	1	موافق
6	يقوم مهندسو المؤسسة بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة.	3.57	0.739	5	موافق
7	تستعين المؤسسة ببعض البرمجيات الجاهزة لأداء اعمالها .	3.83	0.707	2	موافق
8	تمتاز قواعد وإجراءات وتعليمات تشغيل البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بالسهولة والوضوح.	3.83	0.747	2	موافق
9	يتم تحميل برامج متطورة وكافية لحماية الاجهزة والبرمجيات من الفيروسات والهكرز من قبل اخصائيين فنيين بهذه المجالات.	3.83	0.514	2	موافق
	الشبكات	3.97	0.499	1	موافق
10	تستخدم المؤسسة الانترنت INTRANET لربط كافة الاقسام.	4.06	1.027	2	موافق
11	يوجد لدى المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت INTERNET.	4.23	0.646	1	موافق بشدة
12	تتعامل المؤسسة مع زبائنها عبر شبكة الانترنت.	3.83	0.747	3	موافق
13	تستخدم شبكة الإكسترنات للاتصال بباقي فروع المؤسسة .	3.77	0.843	4	موافق
	المورد البشري	3.78	0.722	3	موافق
14	تشجع الادارة الافراد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق الادارة الالكترونية.	3.77	0.646	3	موافق
15	تعمل مؤسستكم على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني.	3.43	0.917	4	موافق
16	يوجد في مؤسستكم كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني للمؤسسة بكفاءة.	3.97	0.923	1	موافق
17	يتوفر في مؤسستكم كوادر بشرية مؤهلة لصيانة اجهزة الحاسوب.	3.97	0.985	1	موافق
	الادارة الالكترونية بشكل عام	3.81	0.517	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

✓ **الشبكات:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد "الشبكات" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.97) بإنحراف معياري قدره (0.499)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77) إلى (4.23)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.646) إلى (1.027)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها شبكات تصل بين جميع المكاتب في مختلف الأقسام والمصالح مما يسهل عملية نقل المعلومات، بالإضافة إلى وجود شبكة حواسيب واسعة مربوطة بشبكة إنترنت من أجل ربط المؤسسة مع زبائنها.

✓ **البرمجيات:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد البرمجيات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.80) بإنحراف معياري قدره (0.449)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.57) إلى (3.94)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.482) إلى (0.747)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتركيب وإعتماد مختلف البرمجيات المتطورة والتي تتناسب وطبيعة العمل فيها، ولديها أيضا أنظمة حماية الية متطورة تستخدمها لحماية بياناتها المختلفة.

✓ **المورد البشري:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد المورد البشري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.78) بإنحراف معياري قدره (0.722)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43) إلى (3.97)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.646) إلى (0.985)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر ودائم حتى يمكن لمواردها من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى العمل.

✓ **الحواسيب:** من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن بعد الحواسيب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.71) بإختراف معياري قدره (0.691)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54) الى (3.89)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.601) الى (0.950)، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوفير العدد الكافي من الحواسيب وكذا الطابعات والمساحات الضوئية... الخ في مختلف المصالح، والتي تسمح بأداء المهام بكل سهولة.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن مجموع عبارات محور الادارة الالكترونية جاءت في مجملها موافقة حسب تصورات الباحثين، اذ يبلغ متوسط اجاباتهم عن ابعاد الادارة الالكترونية مجتمعة (3.81) باختراف معياري قدره (0.517)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة الالكترونية.

❖ تحليل فقرات محور إعادة هندسة العمليات:

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات افراد عينة

البحث عن عبارات محور إعادة هندسة العمليات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	يسهم استخدام الحاسوب في زيادة فعالية العمليات.	4.09	0.781	4	موافق
2	تساعد البرمجيات في تنظيم وجدولة العمل اليومي.	3.86	0.692	1	موافق
3	تساعد البرمجيات على تخطيط الاعمال الادارية.	4.03	0.664	2	موافق
4	تسهل البرمجيات عملية استرجاع المعلومات اللازمة لانجاز العمليات الادارية.	4.09	0.445	3	موافق
5	تساهم البرمجيات في تحليل نتائج العمليات الادارية بدقة وسرعة.	3.91	0.562	1	موافق
6	يسهم وجود قاعدة بيانات ذات معلومات دقيقة في كفاءة تخطيط العمليات.	3.94	0.539	5	موافق
7	يعتبر البريد الالكتروني احد العناصر الهامة في تسريع التعامل بين الادارات في الظروف الطارئة.	4.34	0.684	2	موافق
8	يستخدم البريد الالكتروني في التنسيق بين الادارات المختلفة داخل و خارج المؤسسة.	4.34	0.765	2	موافق
9	تساعد تكنولوجيا المعلومات في ابتكار الحلول للعديد من المشاكل التقنية.	4.11	0.583	2	موافق
10	يتم التركيز على نظم المعلومات التشغيلي بهدف الحصول على معلومات تنفيذ في إعادة الهندسة.	4.03	0.453	2	موافق

11	تستخدم مؤسستكم شبكات الاتصال للتغلب على عائق البعد الجغرافي في تنفيذ العمليات المبتكرة لتقليل التكلفة والوقت والجهد.	4.26	0.657	1	موافق بشدة
12	تمتلك المؤسسة الامكانيات في استغلال تكنولوجيا المعلومات في ابتكار اساليب جديدة لتنفيذ العمليات.	3.97	0.822	3	موافق
13	يُتوفر في مؤسستكم كفاءات إدارية مؤهلة لقيادة التغيير في المؤسسة.	4.03	0.618	4	موافق
14	افراد المؤسسة يتميزون بقبول فكرة اعادة تصميم الانشطة التي يمارسونها بدون ابداء اي نوع من الرفض لفكرة التغيير الجذري.	3.83	1.014	3	موافق
15	تعمل الادارة على مرونة العمليات وتنوعها لتتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة .	4.00	0.594	4	موافق
	اعادة هندسة العمليات بشكل عام	4.05	0.441	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين فيما يخص مستوى إعادة هندسة العمليات لمؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية العملياتية ببسكرة - جاءت في اتجاه الموافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجمالي لإجاباتهم (4.05) بإنحراف معياري قدره (0.441)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باعادة هندسة العمليات والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات الادارية، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.83) إلى (4.34) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.445) إلى (1.014)، وكان أعلى متوسط للعبارة السابعة (4.34) بإنحراف معياري قدره (0.684) التي تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على البريد الالكتروني في التواصل مع مختلف الاقسام لسهولة استخدامه وما يقدمه من سرعة إرسال الرسائل وإرفاق العديد من الملفات مع الرسائل مما يساهم في تفعيل الوقت، وإنجاز العمليات في أدق وأصعب الظروف، بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة عشر (3.83) بإنحراف معياري قدره (1.014)، ورغم ذلك فهي تشير إلى أن أفراد المؤسسة يتميزون بقبول فكرة إعادة تصميم الأنشطة التي يمارسونها بدون إبداء أي نوع من الرفض لفكرة التغيير الجذري، وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا المتغير تشير إلى أن هناك ادراك بأهمية إعادة هندسة العمليات.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة:

1/ إختبار الفرضية الرئيسية:

تم إستخدام نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بيسكرة-"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.532	1	4.532	71.393	0.000 ^b
الخطأ	2.095	33	0.063	معامل الارتباط (R =0.827)	
المجموع الكلي	6.627	34		معامل التحديد المعدل (R ² =0.684)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة F المحسوبة (71.393) وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ (0.684) وهذا يعني أن المتغير المستقل "الادارة الالكترونية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (68.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في "اعادة هندسة العمليات" وهي قوة تفسيرية كبيرة وعالية نسبيا، ما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد الادارة الالكترونية مجتمعة على مستوى اعادة هندسة العمليات الحاصلة في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية بيسكرة-، خاصة وان معامل الارتباط R قد بلغ (0.827) وهي قوة كبيرة تدل على علاقة الارتباط القوية و الطردية وذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ، اين إعتدنا على الانحدار

الخطي البسيط وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الادارة الالكترونية في إعادة هندسة العمليات

بالمؤسسة محل الدراسة

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.684	0.827	0.000	8.449	0.827	0.083	0.705	الادارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين ابعاد الادارة الالكترونية والمتغير التابع إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للادارة الالكترونية في إعادة هندسة العمليات، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.449) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة (T) دالة عند مستوى دلالة (0.05)، اضافة الى ان معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.827) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة، حيث ان متغير الادارة الالكترونية يفسر ما نسبته (68.4%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة في إعادة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة، وسنحاول تفسير علاقة الارتباط من خلال تفسير كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بإعادة هندسة العمليات.

2/ إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحواسيب في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية العملياتية بيسكرة-".

لفرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحواسيب وإعادة هندسة العمليات تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الحواسيب في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة

محل الدراسة

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F	B	الخطأ المعياري	Beta	المتغير المستقل X ₁
0.475	0.689	0.000	5.459	29.804	0.440	0.081	0.689	الحواسيب

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الحواسيب والمتغير التابع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للحواسيب في إعادة هندسة العمليات، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29.804)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.459) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، اضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.689) حيث ان بعد الحواسيب يفسر مانسبته (47.5%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور الحواسيب في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن أجهزة الحاسوب وملحقاته هي أساس العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية، وأجوبة المستجوبين تؤكد على أن المؤسسة توفر العدد الكافي من التجهيزات المتعلقة بالحاسوب ولواحقه، كما تقوم بتحديثها بشكل منتظم.

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية بيسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البرمجيات وإعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار

الخطي، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البرمجيات في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة

محل الدراسة

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F	B	الخطأ المعياري	Beta	المتغير المستقل X ₁
0.590	0.768	0.000	6.892	47.501	0.754	0.109	0.768	البرمجيات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجيات والمتغير التابع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (47.501)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.892) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، اضافة الى قوة ارتباط القوية بين المتغيرين بنسبة (0.768) حيث ان بعد البرمجيات يفسر مانسبته (59.0%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، اما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0.768)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه لا غنى عن البرمجيات في العمل الإداري، وتستند مؤسسة اتصالات الجزائر في علاج بياناتها على برامج متطورة تقدم درجة عالية من الدقة والسرعة في معالجة البيانات، كما تزود اقسام المؤسسة بالمعلومات والبيانات المطلوبة.

4/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للشبكات في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية ا العملياتية بيسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الشبكات وإعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الشبكات في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة

محل الدراسة

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F	B	الخطأ المعياري	Beta	المتغير المستقل X ₁
0.611	0.781	0.000	7.195	51.773	0.691	0.096	0.781	الشبكات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الشبكات والمتغير التابع اعادة هندسة العمليات في مؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للشبكات في اعادة هندسة العمليات، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (51.773)، وكذلك قيمة (T) البالغة (7.195) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى قوة إرتباط القوية بين المتغيرين بنسبة (0.781) حيث أن بعد الشبكات يفسر ما نسبته (61.1%) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، أما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0.781)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور الشبكات في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك شبكة حواسيب تسمح لها بربط المصالح المختلفة للمؤسسة ببعضها البعض إضافة إلى ربط المديرية بالوحدات الفرعية و كما أن المؤسسة تمتلك موقعا الكتروني يسمح لها بالتواصل مع زبائنها عن طريق التعريف بالمؤسسة وخدماتها المختلفة.

5/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمورد البشري في اعادة هندسة العمليات بمؤسسة اتصالات الجزائر -

المديرية العملياتية بيسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري وإعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار

الخطي، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور المورد البشري في اعادة هندسة العمليات

بالمؤسسة محل الدراسة

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F	B	الخطأ المعياري	Beta	المتغير المستقل X ₁
0.521	0.722	0.000	5.989	35.871	0.441	0.074	0.722	المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المورد البشري والمتغير التابع اعادة هندسة العمليات في مؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للمورد البشري في اعادة هندسة العمليات، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (35.871)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.989) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، اضافة الى قوة ارتباط القوية بين المتغيرين بنسبة (0.722) حيث ان بعد المورد البشري يفسر ما نسبته (52.1%) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، اما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0.781)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور المورد البشري في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

ويفسر ذلك على أن من أولويات المؤسسة هو إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، من خلال توظيفها لمهندسين قادرين على تطوير البرمجيات وصيانة أجهزة الحاسوب المستعملة في المؤسسة.

خاتمة عامة:

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية و الرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، والنظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الإرتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للزبون والعاملين.

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور الادارة الالكترونية في اعادة هندسة العمليات، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية العملياتية ببسكرة-، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري وكذلك النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء الى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، اما الجزء الثاني مخصص للتوصيات.

1 / النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية والإجابة عن فرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى: نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

أ/ النتائج النظرية:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الحواسيب، البرمجيات، الشبكات،المورد البشري) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.
- أحدث أسلوب الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال: إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية.
- يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات كأحدث إتجاهات علم الادارة وأكثرها تأثيراً على عمليات المؤسسة، بغرض تغييرها جذرياً ثم البدء من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بها، والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز هذه العمليات.

- هناك إرتباط وثيق بين تطور إعادة هندسة العمليات الادارية وإنتشار تكنولوجيا المعلومات، وهناك علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.

ب / النتائج الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة- إلى عدة نتائج أهمها:

- نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الادارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن ابعاد الادارة الإلكترونية مجتمعة (3.81) بإخلاف معياري قدره (0.517)، وذلك لما تمتلكه حواسيب وشبكات تساهم في تسهيل العمليات الادارية.

- نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى إعادة هندسة العمليات لمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعه (4.05) بإخلاف معياري قدره (0.441)، هذه النتيجة تفسر مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة هندسة العمليات والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات الإدارية.

- وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للإدارة الإلكترونية (كمجموعة) في مستوى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبيا بين متغيري الدراسة "الادارة الإلكترونية" و "اعادة هندسة العمليات" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.827)، فيما فسر متغير الادارة الإلكترونية (68.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى اعادة هندسة العمليات للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحواسيب في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) إذ أن هناك قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة (0.689) حيث أن بعد الحواسيب يفسر مانسبته (47.5 %) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور الحواسيب في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة احصائية للبرمجيات في اعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بيسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) إذ أن هناك قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة (0.768) حيث ان بعد البرمجيات يفسر مانسبته (59.0%) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور البرمجيات في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة احصائية للشبكات في اعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بيسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) إذ ان هناك قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة (0.781) حيث ان بعد الشبكات يفسر مانسبته (61.1%) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لدور الشبكات في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة احصائية للمورد البشري في اعادة هندسة العمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بيسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) إذ ان هناك قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة (0.722) حيث ان بعد المورد البشري يفسر مانسبته (52.1%) من التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية للمورد البشري في اعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الاخير بعد التحقق الميداني وتفريغ وتحليل البيانات لتصورات الباحثين، اتضح ان النتائج المتوصل اليها ترجع للأسباب التالية:

- أن المؤسسة محل الدراسة أعيد هيكلتها، حيث أصبحت شركة مستقلة بكيانها، أي شركة ذات أسهم (Société par action).
- ادخلت العديد من التقنيات التكنولوجيات الرقمية الحديثة (GAIA "التسيير الآلي للمعلومات الإدارية"...) .
- تكثيف العمليات التدريبية للموارد البشرية والسعي للمحافظة عليها، وذلك بإبرام اتفاقيات مع مراكز تدريب عالمية.

- يملك كافة عاملي المؤسسة محل الدراسة تصور واضح عن الامة والتسهيلات التي تصدر عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تمتلك المؤسسة محل الدراسة الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- حسب تصورات الباحثين هناك تقبل لفكرة إعادة تصميم الأنشطة التي يمارسونها، ووجود كفاءات إدارية مؤهلة لقيادة التغيير في المؤسسة.

2 / التوصيات:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اعطاء التوصيات التالية:
- يجب على المؤسسة أن تستثمر بشكل مستمر في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية.
 - يجب على المؤسسة محل الدراسة زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة خاصة الحواسيب والشبكات.
 - على المؤسسة محل الدراسة عند التخطيط لإعادة هندسة عملياتها البدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة، اخذة بعين الاعتبار ما تملكه من تقنيات وقدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
 - على مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية ببسكرة - تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى مسؤوليها لتطوير العمل الإداري.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	اهداء
-	شكر وتقدير
-	ملخص
-	Abstract
أ - ح	مقدمة عامة
	الفصل الاول: اعادة هندسة العمليات
1	تمهيد
2	المبحث الاول: ماهية اعادة هندسة العمليات
2	المطلب الاول: مدخل اعادة هندسة العمليات
4	المطلب الثاني: مبادئ اعادة هندسة العمليات
5	المطلب الثالث: اهداف واهمية اعادة هندسة العمليات
7	المطلب الرابع: نماذج اعادة هندسة العمليات
10	المطلب الخامس: المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات
11	المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة العمليات و مراحل تطبيقها.
11	المطلب الاول: متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات
13	المطلب الثاني: مراحل عملية اعادة هندسة العمليات
15	المطلب الثالث: مسؤولية إعادة الهندسة بالمنظمة
17	المطلب الرابع: نتائج اعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها
20	المطلب الخامس: معوقات تطبيق اعادة هندسة العمليات
22	خلاصة
	الفصل الثاني: الادارة الالكترونية
24	تمهيد
25	المبحث الاول: ماهية الادارة الالكترونية
25	المطلب الاول: مدخل الى الادارة الالكترونية
28	المطلب الثاني: التفكيك المعرفي للإدارة الالكترونية

31	المطلب الثالث: اهداف وأهمية الادارة الالكترونية
33	المطلب الرابع: خصائص الادارة الالكترونية
35	المطلب الخامس: وظائف الادارة الالكترونية
40	المبحث الثاني: الانتقال من ادارة تقليدية الى ادارة الكترونية
40	المطلب الاول: مراحل التحول الى الادارة الالكترونية
41	المطلب الثاني: متطلبات التحول الى الادارة الالكترونية
44	المطلب الثالث: اسباب التحول الى الادارة الالكترونية
45	المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية
46	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر
50	تمهيد
51	المبحث الاول:لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الاول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
55	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الاول: اداة البحث
56	المطلب الثاني: صدق وثبات اداة البحث
56	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
57	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
57	المطلب الاول: خصائص عينة البحث
61	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
63	المطلب الاول: تحليل محاور الاستبانة
67	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
74	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة المراجع العربية

1. أبو بكر محمود (2006)، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. احلام خان (2012)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية، *ابحاث اقتصادية وادارية*، العدد 12، جامعة بسكرة، ص ص 153-179.
3. احلام خان (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، *اطروحة دكتوراه علوم*، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. أحمد خليل محمود الكحلوت (2017)، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، غزة، ادارة الاعمال، فلسطين: جامعة الازهر - غزة.
5. احمد محمد حاسم الجميلي (2018)، إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة صناعة التأمين"دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، *مجلة كلية مدينة العلم الجامعة*، 235-251.
6. اسماعيل محمد الصرايرة (2012)، *التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. إسماعيل ممدوح مصطفى (2016)، إعادة هندسة العمليات الادارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 36، العدد 01، ص ص 307-340.
8. السر حسن موسى (2002)، *إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها*، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض.
9. الموقع الإلكتروني للمؤسسة اتصالات الجزائر (31، 8، 2020)، تم الاسترداد من <http://www.algeriatelecom.dz>
10. ام الخير القوارح (2018)، مقارنة نظرية حول الادارة الالكترونية، *مجلة المجتمع والرياضة*، العدد 02، ص ص 159-171.
11. اياد علي الدجني واحمد علي كنعان وماجد الفرا (2013)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 29، العدد 01، ص ص 317-355.
12. بشير عباس العلاق (2005)، *الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات*، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ابوظبي.

13. بطاهر بختة (2018)، إعادة الهندسة الأعمال و مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك و سونلغاز -، مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 09، ص ص 78-91.
14. بن لحبيب بشير (2016)، اثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية مدخل إعادة هندسة العمليات - أنموذجا. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 06، ص ص 43-60.
15. حامد كريم الحدراوي وحيدر عبد المحسن مجباس وحميدة كريم الحدراوي (2018)، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، العدد 02، ص ص 65-86.
16. حليلة رمحوني (2018)، دور الادارة الالكترونية في ادماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
17. دجلة مهدي محمود (2007)، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، ص ص 121-143.
18. زاهر عبد الرحيم عاطف (2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان.
19. زرزار العياشي (2013)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، ص ص 28-41.
20. زرزار العياشي (2016)، الادارة الالكترونية: فلسفة جديدة في ادارة المنظمات الجديدة، ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 05، ص ص 185-208.
21. سعد غالب ياسين (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
22. سلامة حسين (2007)، ثورة اعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
23. سيد جاد الرب (2006)، موضوعات إدارية متقدمة، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة.
24. عامر طارق عبد الرؤوف (2007)، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
25. عبد الرزاق غزال (2013)، الادارة الالكترونية وحركة تداول المعلومات بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسات الاتصالات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 04، ص ص 133-152.

26. عبد الكريم غريسي عابد ومحمد شريف (2013)، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ص ص 79-111.
27. عبد الله حسن مسلم (2015)، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان.
28. عبد الناصر موسي ومحمد قريشي (2011)، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، ص ص 87-100.
29. عروبة رشيد علي البدران وعبد الرضا ناصر محسن (2014)، واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها، العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 37، ص ص 111-148.
30. علاء عبد الرزاق السالمي (2008)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان.
31. علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي (2005)، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
32. علي عبد الهادي مسلم وإيمن علي عمر (2007)، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال : مدخل اعادة الهيكلة واعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
33. علي محمد عبد الوهاب (2000)، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة.
34. قيس زهير عبد الكريم جعفر (2014)، اثر الادارة الالكترونية في ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم وتكنولوجيا، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 37، العدد 100، ص ص 123-144.
35. كارازان عدنان خضر ورفيق فرج محمود (2017)، دور إعادة هندسة العمليات كأسلوب المحاسبة الادارية في تطوير الاداء المالي "حالة دراسية : جامعة التنمية البشرية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، ص ص 555-579.
36. كافية عيدوني وحديد بن حجوبة (2017)، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 02، ص ص 218-236.
37. مأمون سليمان الدراكة (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
38. مايكل هامر وجيمس شامي (1995)، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "المهندرة"، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة.

39. مايكل هامر وستيفن ستانتن (2000)، ثورة إعادة الهندسة، دار افاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، الطبعة الاولى.
40. محمد احمد محمد عادل بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب السباعي يونس (2014)، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد إنشاء النشر، جدة.
41. محمد الصيرفي (2009)، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
42. محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
43. محمود القدوة (2010)، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
44. محمود عبد الفتاح رضوان (2013)، الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
45. مراد اسماعيل وبولفضاوي أمال (2019)، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية املاك الدولة-عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، ص 243.
46. مرام اسماعيل الاغا (2006)، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.
47. مزهود هشام (2017)، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بسطيف-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 33، ص ص 199-218.
48. مفلح راتب الحميدي وصبحي سلامة ومصطفى كافي (2016)، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
49. ميسون عبد الله احمد (2007)، مكونات راس المال الفكري وتأثيره في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 19، ص ص 83-114.
50. نجم عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض.
51. نجم عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
52. نسرين زروقي (2016)، الادارة الالكترونية كاحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، ص ص 229-244.
53. يوسف دودين (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

1. IQBAL.J (2003), Learning from the radical change initiative in British aerospace : MILITARY AIRCRAFT. PhD thesis, Institute for Business and Informatics, University of Salford, UK.
2. Kai. J (2003), Trying to keep the internets Standards Setting Process in Perspective. Computer Science Department, Germany: Technical University Of Aachen Ahornstr.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستمارة الاستبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

تحية طيبة وبعد....

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال

متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص ادارة استراتيجية - بعنوان

" دور الادارة الالكترونية في اعادة هندسة العمليات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - " .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستمارة بدقة، حيث ان مشاركتكم

ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

من اعداد الطالبة:

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

بصايرة احلام

السنة الدراسية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي بكالوريا تقني سامي شهادة ليسانس شهادة ماجستير مهندس دولة
4. مجال الوظيفة الحالية:
- اعمال ادارية اشرافية اعمال ادارية غير اشرافية اعمال فنية/تقنية
5. سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى استخدام الادارة الالكترونية وكذا مستوى تطبيق اعادة هندسة العمليات في مؤسسة - اتصالات الجزائر - ، والرجاء تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك منها، وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

المحور الاول: الادارة الالكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ا - عتاد الحاسوب						
1	تستخدم المؤسسة حواسيب متطورة لانجاز الوظائف الادارية.					
2	توفر مؤسستكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي. Scanner....).					
3	الاجهزة الموجودة في المؤسسة توفر المعالجة السريعة للبيانات المطلوبة					
4	يتم تحديث أجهزة وملحقات الحاسوب في مؤسستكم بشكل منتظم.					
ب- البرمجيات						
5	يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال					

					الادارية.
					6 يقوم مهندسو المؤسسة بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة.
					7 تستعين المؤسسة ببعض البرمجيات الجاهزة لأداء اعمالها .
					8 تمتاز قواعد وإجراءات وتعليمات تشغيل البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بالسهولة والوضوح.
					9 يتم تحميل برامج متطورة وكافية لحماية الاجهزة والبرمجيات من الفيروسات والهكرز من قبل اخصائيين فنيين بهذه المجالات.
ج- الشبكات					
					10 تستخدم المؤسسة الانترنت INTRANET لربط كافة الاقسام.
					11 يوجد لدى المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت INTERNET.
					12 تتعامل المؤسسة مع زبائنها عبر شبكة الانترنت.
					13 تستخدم شبكة الإكسترنات للاتصال بباقي فروع المؤسسة .
د- المورد البشري (صناعة المعرفة)					
					14 تشجع الادارة الافراد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق الادارة الالكترونية.
					15 تعمل مؤسستكم على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني.
					16 يوجد في مؤسستكم كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني للمؤسسة بكفاءة.
					17 يتوفر في مؤسستكم كوادر بشرية مؤهلة لصيانة اجهزة الحاسوب.

المحور الثاني: اعادة هندسة العمليات

اعادة هندسة العمليات هي: "اعادة نظر اساسية، واعادة تصميم جذرية لنظم واساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يسهم استخدام الحاسوب في زيادة فعالية العمليات.					
2	تساعد البرمجيات في تنظيم وجدولة العمل اليومي.					
3	تساعد البرمجيات على تخطيط الاعمال الادارية.					
4	تسهل البرمجيات عملية استرجاع المعلومات اللازمة لانجاز العمليات الادارية.					

					5	تساهم البرمجيات في تحليل نتائج العمليات الادارية بدقة وسرعة.
					6	يسهم وجود قاعدة بيانات ذات معلومات دقيقة في كفاءة تخطيط العمليات.
					7	يعتبر البريد الالكتروني احد العناصر الهامة في تسريع التعامل بين الادارات في الظروف الطارئة.
					8	يستخدم البريد الالكتروني في التنسيق بين الادارات المختلفة داخل و خارج المؤسسة.
					9	تساعد تكنولوجيا المعلومات في ابتكار الحلول للعديد من المشاكل التقنية.
					10	يتم التركيز على نظم المعلومات التشغيلي بهدف الحصول على معلومات تفيده في اعادة الهندسة.
					11	تستخدم مؤسستكم شبكات الاتصال للتغلب على عائق البعد الجغرافي في تنفيذ العمليات المبتكرة لتقليل التكلفة والوقت والجهد.
					12	تمتلك المؤسسة الامكانيات في استغلال تكنولوجيا المعلومات في ابتكار اساليب جديدة لتنفيذ العمليات.
					13	يتوفر في مؤسستكم كفاءات إدارية مؤهلة لقيادة التغيير في المؤسسة.
					14	افراد المؤسسة يتميزون بقبول فكرة اعادة تصميم الانشطة التي يمارسونها بدون ابداء اي نوع من الرفض لفكرة التغيير الجذري.
					15	تعمل الادارة على مرونة العمليات وتنوعها لتتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة .