

## إعادة هندسة الأعمال لتحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية – بحث ميداني \*

أ.د. غسان قاسم داود اللامي

### المُلخَص:

يتحقق نجاح وتقدم المنظمات اليوم من خلال إمكانية استخدام الموارد المتاحة بشكل يؤمن تقديم أوسع الخدمات للمجتمع، والذي انعكس بشكل أساس على صياغة وبناء استراتيجيات المنظمة، وأن تسارع التغييرات في بيئات الأعمال أوجبت على المنظمات إتباع استراتيجيات أو أساليب إدارية حديثة باتجاه التحول لتطبيق الحكومة الالكترونية وإحدى هذه الأساليب (الاستراتيجيات) إعادة هندسة الأعمال التي تستهدف إعادة تصميم أعمال المنظمة.

يسعى البحث الحالي الى تطبيق مبادئ إعادة هندسة الأعمال في بيئة المنظمات الخدمية باعتبارها المحرك الرئيسي لتطبيق الحكومة الادارية الالكترونية، وبما يسهم في تصميم العمليات بشكل فاعل وتقديم أوسع وأفضل الخدمات للمجتمع، وقد انطلق هذا البحث من معضلة تطبيقية تتمثل في استعداد المنظمات العراقية (متمثلا بدائرة هيئة الضرائب) لتطبيق إعادة هندسة الأعمال من خلال توافر مكوناتها الرئيسة لإسناد الجهود الرامية لإعادة هيكلتها وتحديث أدائها العملي لتبني مشروع الحكومة الالكترونية.

يتضمن البحث اربعة مباحث أساسية تناول الاول منه منهجية البحث (مشكلة ومبررات وأهداف البحث، والمخطط الفرضي، واساليب جمع وتحليل البيانات) وخصص المبحث الثاني للجانب المعرفي، وأهتم المبحث الثالث بتحليل نتائج الجانب العملي اعتمادا على استمارات الاستبيان لتشخيص آراء عدد من العاملين في هيئة الضرائب بموضوع البحث وأخيرا توصل المبحث الرابع لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ابرزها ضرورة الدعم الحكومي المباشر والفعال للمنظمات عامة، وتوفير البيئة الملائمة لتطبيق الحكومة الالكترونية، واطلاق ما يسمى بمفهوم المنظمات الالكترونية. والعمل على تبني منهج إعادة هندسة الأعمال من خلال تحديد العمليات المرشحة لإعادة الهندسة على ان تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة، وضرورة الاستعانة بمراكز البحوث في الكليات المتخصصة او المراكز الاستشارية الخارجية لتطبيق الحكومة الالكترونية في مختلف ميادين العمل والمجتمع.

## Abstract:

Achieved success and progress organizations today through the possibility of using available resources are believed to provide broader services to the community, which is reflected based on the formulation and building the organization strategies, and that the acceleration of change necessitated the organizations follow the strategies or modern administrative methods towards the transformation of the application of e-government and one of these business environments methods (strategies) business re-engineering aimed at re-design work of the Organization.

Seeks current research to apply the principles of business re-engineering in service organizations environment as the main engine for the application of e-government administrative, and thus contributing to the processes design effectively broader and better services to the community and to provide, was launched this research of practical dilemma is the readiness of Iraqi organizations (represented by the Department of body taxes) for the application of business re-engineering through the availability of key components for the attribution of efforts to restructure and modernize the practical performance for the adoption of e-government project.

Find four basic sections includes eating the first of it research methodology (a problem and the rationale and objectives of the research, Planned premise for research, and methods of data collection and analysis) has been allocated for the second section side of knowledge, And interested third section analysis of the practical side, depending on the results of questionnaires to diagnose the views of a number of staffs in the Tax Authority research topic and finally reach the fourth section to a set of conclusions and recommendations, notably the need for direct government support and effective public organizations, and to provide an appropriate environment for the application of e-government, and the launch of the so-called concept of electronic organizations. And work to adopt the approach business re-engineering through the identification of candidate processes for re-engineering to be more important to achieve the objectives of the organization, and the need to use research centers in specialized colleges or Foreign Advisory centers to apply e-government requirements in business field.

## المقدمة:

يعد التغيير حقيقة ثابتة في بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر، إذ اتجهت مختلف المنظمات إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية وتبني توجهات جديدة قائمة على التجديد والتطور وامكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية، وأحد المدخل الهامة في هذا المجال إعادة هندسة الأعمال (Business Process Re-engineering) الذي يسعى إلى تحقيق تميز تنافسي في بيئة الأعمال، لاسيما في بيئة عمل تتطلب إعادة تصميم وتبسيط للإجراءات لتشكيل نظاماً وعمليات أرشق وأكثر فاعلية.

يتجلى أهمية هذا البحث في تقديم اطار معرفي وارشادي يتعلق بإعادة هندسة الأعمال بغية إعادة هيكليّة وتحسين أداء الإدارة الضريبية بغية المساهمة في بناء نظام ضريبي متطور في العراق.

يتضمن البحث اربعة مباحث أساسية تناول الاول منه منهجية البحث (مشكلة ومبررات وأهداف البحث، والمخطط الفرضي للبحث، واساليب جمع وتحليل البيانات) وخصص المبحث الثاني للجانب المعرفي، وأهتم المبحث الثالث بتحليل نتائج الجانب العملي اعتمادا على استمارات الاستبيان لتشخيص آراء عدد من العاملين في هيئة الضرائب بموضوع البحث وأخيرا توصل المبحث الرابع لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / منهجية البحث

### ١-١ مشكلة ومبررات البحث

توصف العديد من المنظمات العراقية بأنها تقترب من المنظمات التقليدية، مما يجعلها بأمس الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية بإعادة هندسة أعمالها لتتحول إلى منظمات حديثة، ولتغيير دورها من الدور التقليدي المستجيب Reactive إلى الدور المبادر Proactive لاسيما في ظل التغييرات السريعة والتطورات الهائلة في عالم اليوم والذي تمخض عنها تعرض البيئة العراقية للعديد من التحديات والضغوط التي أثرت فيها وتسببت في عرقلة أداء أعمال منظماتها، لذلك يفترض بها أن تبادر بإجراء التحولات اللازمة في بيئتها، وعملياتها، واستراتيجياتها، وإدارتها، والتقنيات المطبقة فيها لكي تكون قادرة على أداء عملها بالشكل الذي يحقق أهدافها بفاعلية.

تكمن مشكلة الدراسة في نطاق الحاجة الملحة التي تفرض على منظماتنا (هيئة الضرائب واحدة منها) تبني المفاهيم والمداخل الإدارية المعاصرة وأبرزها إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Re-engineering BPR)، التي تعد إحدى استراتيجيات التغيير التي تساهم في إيلاء المنظمة المرونة اللازمة للتكيف والاستجابة للتغييرات والتعقيدات ال بيئية الكثيرة، وبما يحقق تحسين أداء عملياتها باتجاه تطبيق متطلبات الحكومة الالكترونية.

وعلى هذا الأساس تركز مشكلة هذه الدراسة في إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

أ- ما هو مستوى توفر مكونات إعادة هندسة الأعمال لتحسين وتطوير إجراءات التحاسب الضريبي بغية تحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية في الدائرة المبحوثة؟

ب- ما علاقة وأثر مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي باتجاه تطبيق متطلبات

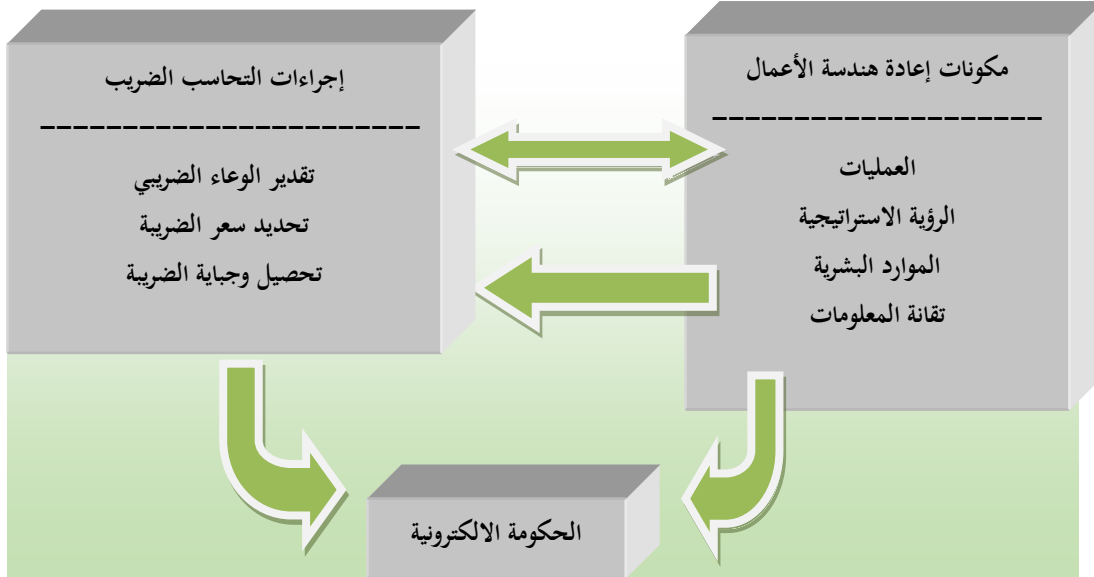
الحكومة الالكترونية؟

## ٢-١ أهداف البحث :

- ١- يأتي هذا البحث كمحاولة لتبني مشروع الحكومة الالكترونية متمثلاً بأسلوب عمل جديد في إعادة هندسة اجراءات الأعمال لدائرة هيئة الضرائب.
- ٢- يقدم البحث اسساً معرفية واطارا منهجيا يساعد ميدان العمل الضريبي في القضاء على مشكلة الاختناقات وتبسيط إجراءات العمل من خلال التعرف على اسس ومبادي إعادة هندسة الأعمال وبما يساهم في تطبيق متطلبات الحكومة الالكترونية.
- ٣- تحديد العلاقة والأثر بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي بغية تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية.

## ٣-١ المخطط الفرضي للبحث

- يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط يعتمد تركيب متغيراته الأساسية على مكونات إعادة هندسة الأعمال من اجل تشخيص إمكانية التطبيق في الهيئة المبحوثة والذي يوضحه الشكل (١) على مقسما متغيراته إلى نوعين:
- ١- المتغير المستقل: ويشمل مكونات إعادة هندسة الأعمال التي تتمثل بأربعة متغيرات أساسية هي: (تصميم العمليات، الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية، تقانة المعلومات).
  - ٢- المتغير المعتمد: ويتمثل بإجراءات التحاسب الضريبي والتي تشمل (تقدير الوعاء الضريبي، تحديد سعر الضريبة، تحصيل وجباية الضريبة) وصولاً لتطبيق الحكومة الالكترونية.



شكل (١)

المخطط الفرضي للبحث

## ١-٤ فرضيات البحث

يقوم البحث على محاولة إثبات الفرضيات الآتية:

يساهم تطبيق إعادة هندسة الأعمال في تحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية من خلال تأثير مكونات إعادة هندسة الأعمال (العمليات، الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية، تقانة المعلومات) على إجراءات التحاسب الضريبي للمساهمة في تطبيق الحكومة الالكترونية وتنبتق من هذه الفرضية فرضيتان رئيسيتان وهما:  
الفرضية الأولى: وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وعمليات التحاسب الضريبي.

الفرضية الثانية: تتأثر عمليات اجراءات التحاسب الضريبي بمكونات إعادة هندسة الأعمال.

## ١-٥ مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بالهيئة العامة للضرائب منحصرًا في عينته على موظفين دوائر الضريبة في مركز الهيئة وفروعها، وقد شملت العينة (٥٣) فردًا من مديرين أقسام وفروع الهيئة في بغداد والمحافظات. ويبين الجداول الآتية خصائص هذه العينة.

### جدول (١)

#### توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
٦٧.٩	٣٦	ذكور
٣٢.١	١٧	إناث
١٠٠	٥٣	المجموع

إن نسبة الذكور أكثر من الإناث في العينة المبحوثة إذ بلغت (٦٧.٩%) مقابل (٣٢.١%) للإناث وذلك حسب توزيع استمارة الاستبيان عليهم.

## جدول (٢)

## توزيع عينة البحث حسب العمر

النسبة %	العدد	فئات العمر
٢	١	اقل من ٣٠
٢٠.٧	١١	٣٤ – ٣٠
١٨.٨	١٠	٣٩ – ٣٥
٢٤.٦	١٣	٤٤ _ ٤٠
١٣.٢	٧	٤٩ _ ٤٥
٢٠.٧	١١	٥٠ فأكثر
١٠٠	٥٣	المجموع

كانت الفئة العمرية ٤٤-٤٠ سنة النسبة الأكبر وبلغت (٢٤.٦%) وتليها الفئات العمرية ٣٠-٣٤ سنة والفئة ٥٠ فأكثر وبلغت النسبة لكلاهما (٢٠.٧%) وتعكس هذه النسبة درجة النضج والخبرة لدى افراد العينة المبحوثة بما يساهم في اختيار الاجابة الملائمة في استمارة الاستبيان.

## جدول (٣)

## توزيع عينة البحث حسب الموقع الوظيفي

النسبة %	العدد	الموقع الوظيفي
٢٦.٤	١٤	مدير
٣٠.٢	١٦	مخمن
٢٨.٣	١٥	ر . ملاحظين
١٥.١	٨	كاتب
١٠٠	٥٣	المجموع

حصل المخمنين على النسبة الأكبر إذ حققت (٣٠.٢%) وذلك يعود إلى إن فئة المخمنين هي الغالبة والمهمة في مجتمع الدراسة وان هذه النسبة ذات أهمية لأغراض الدراسة لان المخمنين يتمتعون بالخبرة والمعرفة المباشرة بمجريات العمل.

جدول (٤)

توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة %
إعدادية	١٠	١٨.٩
معهد	١٢	٢٢.٦
بكالوريوس	٢٦	٤٩.١
دبلوم عالي	٢	٣.٨
ماجستير	٢	٣.٨
دكتوراه	١	١.٨
المجموع	٥٣	١٠٠

بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي وكانت (٤٩.١ %) وهذا يعني إن الغالبية من افراد العينة المبحوثة حاصلين على الشهادة الجامعية الأولية وهذا ينعكس على امتلاك المبحوثين القدرة والمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان والذي يعد مؤشرا" يخدم بحثنا الحالي.

### ٦-١ أساليب جمع البيانات

- ١- المقابلات الشخصية: قد أجريت العديد من المقابلات الشخصية بشكل متواصل مع مديري الأقسام وبعض المخمنين وهي وسيلة فعالة لمعرفة سير العمل في دائرة الضريبة والاطلاع على إجراءات التحاسب الضريبي بشكل واقعي.
- ٢- الاستبيان: وتعد الأداة المعول عليها في جمع البيانات والمعلومات عن البحث وتعتبر الأفضل لمعرفة آراء الموظفين والمدراء ودراسة آرائهم وتم إعدادها عن طريق الاعتماد على ما ورد في الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي وكما مبين في ملحق البحث.

## جدول (٥)

## الهيكل العام لأداة المقياس في البحث

المصدر	عدد الفقرات	الرمز في الدراسة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الأساسية
Krajewski & Ritzman ,2013:110-116 علي، ٢٠٠٥: ٧١-١١٠	٥	X1	العمليات	١- مكونات
Lynch,2000: 443-444	5	X2	الرؤية الاستراتيجية	إعادة هندسة الاعمال
Daft, 2001: 504	٥	X3	الموارد البشرية	
Slack,2013: 226-228	٥	X4	تقانة المعلومات	
ستار، ٢٠١١: ٦١-٦٤	١٠	Y	اجراءات التحاسب الضريبي	٢- اجراءات التحاسب الضريبي

## ٧-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية لغرض تحليل البيانات وقد جرى معالجتها باستخدام الحاسبة الالكترونية، والحزمة الإحصائية (SPSS) والتطبيق الجاهز (Excel) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

١- الأساليب الإحصائية لوصف طبيعة متغيرات الدراسة ومستوياتها وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والكفاية النسبية .

٢- الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات (ارتباط الرتب لسبيرمان، أسلوب تحليل الانحدار البسيط، عامل التحديد)

## المبحث الثاني / الجانب المعرفي

## ١-٢ تعريف الحكومة الالكترونية

اختلفت آراء الباحثون حول تحديد تعريف الحكومة الالكترونية ويعود ذلك الى اختلاف الجانب الذي يهتم به كل باحث وبعد الاطلاع على مختلف التعاريف في المصادر المتوفرة يمكن تصنيفها وفق المدارس الاتية: (البيضاوي، ٢٠١٥: ١٣-١٤).

## ١- المدرسة التقنية:

ان الحكومة الالكترونية وفقاً لهذه المدرسة تتمثل بالانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات من شكلها الروتيني الى الشكل الالكتروني عبر الانترنت وقد جاء تعريف منظمة الأمم المتحدة منسجماً مع هذه المدرسة، إذ عرفت الحكومة الالكترونية بأنها استخدام الانترنت والشبكة العالمية الواسعة لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين. وهذا



الاتجاه في تعريف الحكومة الالكترونية يجعل من استخدام الادارة لنظم تكنولوجيا المعلومات الهدف الذي تسعى الحكومة الالكترونية لتحقيقه دون تغيير في نظم ادارة المنظمات الحكومية.

## ٢- المدرسة الادارية:

تؤكد المدرسة الادارية ان الحكومة الالكترونية هي اعادة ابتكار الاعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرص امكانية الوصول اليها من خلال موقع الكتروني. وقد عرف الاتحاد الاوربي الحكومة الالكترونية هي عملية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الادارات العامة لتحديث العمل الحكومي من أجل توفير وتحسين الخدمات.

وتعرف بإعادة ابتكار الاعمال والاجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لدمج المعلومات وتكاملها وامكانية الوصول اليها عن طريق موقع الكتروني معين والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة أو هي عملية تحويل طبيعة إدارة الشؤون العامة بالتأثير على العلاقة والمسؤولية بين الدولة والفرد .

اي ان الحكومة الالكترونية تعني اسلوب جديد للعمل الحكومي يستخدم ما يسمى بالمعلوماتية *information* والالكترونية *Electronics* في إدارة الشؤون العامة للوطن والمواطن. ان هذه المدرسة تؤمن بأن الحكومة الالكترونية ليست تكنولوجيا فقط بل هي تغيير في برامج واستراتيجيات الحكومة .

## ٣- المدرسة السياسية:

عرفها البنك الدولي بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل (الشبكة الواسعة WAN) والانترنت والحوسبة المتنقلة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية ومساءلة وشفافية الحكومة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمواطن ومجتمع الاعمال بما يدعم النظم الاجرائية للحد من الفساد.

وقدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام ٢٠٠٣ تعريفا للحكومة الالكترونية هو " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصاً الانترنت للوصول الى حكومات أفضل "

وان الحكومة الالكترونية ممارسة الديمقراطية الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات والاستفتاءات وتوجيه عمل الحكومة والمؤسسات التابعة لها عن طريق وسائل الاتصال الالكتروني كالبريد الالكتروني. وهنا الحكومة الالكترونية مصطلح يعني اقامة شبكة حكومية آمنة وقاعدة بيانات مركزية من أجل تفاعل تعاوني أكثر كفاءة بين الاقسام الادارية الحكومية وتتضمن ايصال الخدمات بالاعتماد على الويب، وديمقراطية رقمية لمحاسبة أكثر شفافية للحكومة .

ومما سبق نلاحظ ان هذه المدرسة تؤمن بإعادة هيكلة المنظمات الحكومية من الداخل لأحداث تغييرات جوهرية في أساليب التفاعل الحكومة مع المواطنين لتقديم المعلومات والخدمات مستندة الى مبادئ العدالة والشفافية والديمقراطية والمساءلة.

أن مصطلح الحكومة الالكترونية لا يعني حكومة موازية للحكومة القائمة وإنما مصطلح يشير إلى أسلوب جديد لأداء الحكومات يقوم على أساس التحول إلى النظم الالكترونية في إدارة الأنشطة الحكومية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للحكومة. أي أن الحكومة الالكترونية حكومة تدار إلكترونياً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات لتحقيق أهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في ظل الإطار التنظيمي والتشريعي مع إعادة هندسة الأعمال الحكومية المطبقة في هذه المنظمات بما يتوافق مع عصر المعرفة الذي يعود على المواطنين بالرعاية.

وهي مصطلح جديد يقوم بتقديم الخدمات في كل الأوقات والأمكنة، للمواطنين ووزارات الدولة ومؤسساتها العامة، عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات. أي إنها تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية حيث تتوزع خدماتها على أربعة أسس مهمة والتي تمثل اشكالاً أو مجالات يمكن من خلالها تقديم خدمات الحكومة الالكترونية، وهي:

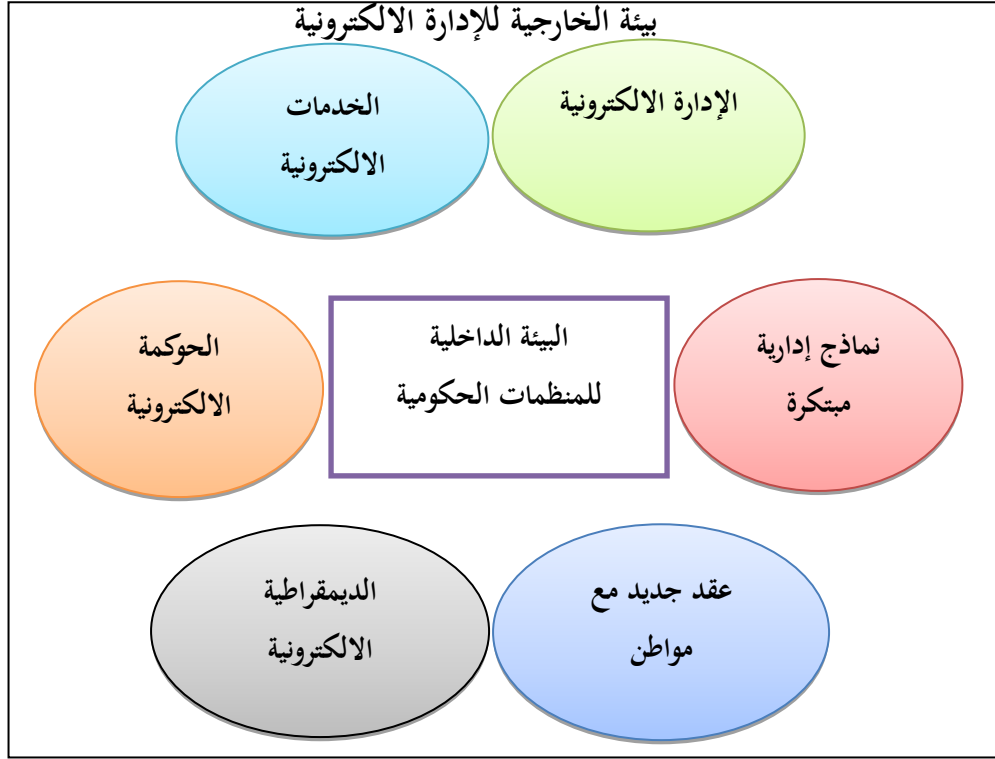
- ١- خدمات الحكومة الالكترونية إلى منظمة الأعمال
- ٢- خدمات الحكومة الالكترونية إلى المواطنين
- ٣- الخدمات الالكترونية بين الدوائر الحكومية
- ٤- الخدمات الالكترونية من منظمة أعمال إلى الحكومة

### الإدارة الالكترونية:

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها "نموذج أعمال مبتكر مستند للتقنيات خصوصاً تقنيات الخدمة الذاتية اللاسلكية وأساليب التفاعل والشفافية والمصادقية والثقة المتبادلة مكرس وموجه بالمواطنين ومنظمات الأعمال الربحية منها وغير الربحية، ويستهدف بالدرجة الأولى تقديم خدمات عامة بأسلوب مميز يأخذ في الاعتبار خصوصيات السوق المستهدفة ويحقق لأطراف التبادل والتعامل الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية". (زكي، ٢٠٠٩: ٢٠)

فهي أسلوب جديد لأداء الحكومات يقوم على التحول إلى النظم الالكترونية في إدارة الأنشطة الحكومية لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للإدارة. (عكاشة، ٢٠٠٤: ٢٤)

وتتكون الإدارة الالكترونية من مجموعة أبعاد كما مبين في الشكل (٢).



الشكل (٢)

### الأبعاد المتعددة للإدارة الالكترونية

SOURCE: AKe, Gronlund, Electronic Government: Design, Application and Management, New York, idea group, 2002: 4

وتعرف الحكومة الادارية الالكترونية بأنها استراتيجية متطورة وحديثة مرتبطة بأنشطة التحول المنظم والهادف إلى خلق بيئة إلكترونية يتحقق فيها خدمات أفضل للمواطنين ومنظمات الأعمال، مع استغلال أمثل لمصادر معلومات الحكومة في إطار الشفافية الكاملة والوضوح لكل م ا يتم من إجراءات، من خلال تصميم نظام وتطبيق الوسائل الالكترونية التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويشترك مفهوم الحكومة الادارية الالكترونية بمجموعة عناصر أو خصائص هي: (البياتي، ٢٠٠٤: ١٣-١٦)

- ١- إن الأسس المعتمدة في تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية تكون بين الجهات الحكومية والمواطنين، والجهات الحكومية ومنظمات الأعمال، والجهات الحكومية مع بعضها .
- ٢- استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- ٣- تهدف الحكومة الإلكترونية إلى رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل .

- ٤- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم.
- ٥- تعمل استراتيجية الحكومة الإلكترونية على تبسيط إجراءات العمل ووضوحها .
- ٦- الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين ومنظمات الاعمال من خلال التفاعل فيما بينهم وانخفاض أوقات إنجاز المعاملات .
- ٧- ان الحكومة الإلكترونية تتجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات.

## ٢-٢ أهداف الحكومة الإلكترونية:

تساهم مشروعات الحكومات الإلكترونية بتحقيق مجموعة اهداف ومزايا منها: (4: 2000, Atkinson )

- ١- تساهم الادارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية.
- ٢- تحسين انتاجية الادارة لاحتياجات المستفيدين من خلال تجهيزها بالمعلومات الوافية وابتكار أساليب جديدة للعلاقة البينة المتفاعلة التي تجمع المستفيدين بإدارات الادارة وهيئاتها ووكالاتها.
- ٣- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل ادارات الادارة في إطار علاقتها بالمواطنين واصحاب الاعمال والمستثمرين ويتحقق هذا الهدف من خلال التأثير الايجابي المباشر للإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الحكومي.
- ٤- تسعى مشروعات الحكومات الإلكترونية الى تحسين جودة الخدمات العامة الحكومية المقدمة للمستفيدين وذلك في ضوء معايير موضوعية لقياس الجودة.
- ٥- خلق تأثير ايجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين افراد المجتمع.

## ٢-٣ متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية

ترتبط الحكومة الإلكترونية بتوافر مجموعة من المتطلبات الضرورية وهي (البياتي، ٢٠٠٤: ٤٦-٥١)

- ١- المتطلبات الفنية
- تتركز المتطلبات الفنية عند تطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية في توافر جانبين مهمين هما :
- الجانب البرمجي: - المتمثل بتصميم برمجيات نظام قواعد البيانات.

٢- الجانب المادي :- والمتمثل بشبكة الحواسيب.

٣- المتطلبات الإدارية والتنظيمية: وتتمثل بالجهاز الوظيفي المطلوب ، و التنظيم الداخلي وهيكله الكلف .  
وعلى هذا الاساس لابد من عدة متطلبات أساسية، تشكل نقطة الارتكاز التي من خلالها يمكن الانطلاق نحو التطبيق الشامل للحكومة الإلكترونية، وتتفاوت هذه المتطلبات من مكان لآخر، نظراً لاختلاف الدول والشعوب والمجتمعات عن بعضها البعض، هذا بخلاف الدول التي تعاني من تأخر في بعض المجالات، والتي يتعين عليها بذل مزيد من الجهد لإيجاد هذه المتطلبات:

([www.hrdiscussion.com/hr15952.html#sthash.0dBwGXkd.dpuf](http://www.hrdiscussion.com/hr15952.html#sthash.0dBwGXkd.dpuf))

أولاً: وجود الرؤية الاستراتيجية :

تعد الرؤية الواضحة أمراً ذو أهمية كبرى لمشروع الحكومة الإلكترونية، وبناء على هذه الرؤية سيتم تحديد الكيفية التي سيكون عليها هذا المشروع في فترة مستقبلية والوضعية المناسبة له من حيث الدور والأهداف، بما يضمن توضيح ماهية الدور الذي يراد لمشروع الحكومة الإلكترونية أن يؤديه في حياة الأفراد والمجتمع والمنظمات والدولة ككل، ويتطلب تحقيق ذلك العديد من الخطوات التفصيلية وهي:

- تشكيل جهة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية على المستوى الوطني.
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الحكومة الإلكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- التوافق والتكامل بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية، وتفعيل التكامل المعلوماتي على مستوى الدولة ككل عند البدء بتطبيقاته.
- تحديد المنفذ أو بوابة الدخول الموحد للحكومة الإلكترونية، والتي تعتبر بمثابة موقع موحد لجميع وزارات وهيئات الحكومة باختلاف تخصصاتها، وجرى أغلب الحكومات على استخدام شبكة الانترنت كبوابة خاصة للحكومة الإلكترونية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع، أو المشاركة في بعضها، بما يتمتع به من إمكانيات وحرية إجراءات.

ثانياً : تكوين البنية التحتية للمعلوماتية

البنية التحتية هي المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية، وهي تتضمن عنصرين أساسيين وهما:

**(أ) تجهيزات الحاسب الآلي متمثلة في:**

- المكونات المادية وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي.
- المكونات الفكرية وهي نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات.
- المكونات البشرية وتشمل العاملين في قسم الحاسب الآلي من مشغلين ومبرمجين ومحليي نظم ومهندسين إلى غير ذلك من التخصصات اللازمة لعمل وحدات تقنيات المعلومات.
- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

**(ب) أنظمة المعلومات :**

- وهي تطبيقات تقنية لأنظمة تقنية المعلومات (نظم المعلومات الإدارية) وتشمل :
  - نظم تشغيل البيانات.
  - آلية المكاتب (ميكنة المكاتب).
  - نظم إدارة قواعد البيانات.
  - نظام المعلومات الإداري.
  - نظم دعم القرار.
  - الذكاء الاصطناعي أو نظم الخبرة.
- مع ملاحظة أنه يمكن تحقيق النظام المعلوماتي الإلكتروني دون وجود كل هذه المكونات بشكل مستقل، وذلك بوجود نظام معلوماتي إلكتروني منفرد ولكنه يتميز بشموله لكل تطبيقات الأنظمة السابقة وبالتالي يحقق أهدافها .

ولا تكتمل البنية التقنية إلا بتوفير الروابط الإلكترونية، من خلال هذه العناصر:

- أجهزة الاتصالات.
- شبكات الربط الإلكتروني.
- الخدمات المساندة المتمثلة في مواقع شبكة الانترنت والبريد الورقي لخدمات توصيل الطرود والإرساليات البريدية والاهتمام بتحديد المواقع الحكومية والتجارية والسكنية
- ثالثاً: تحقيق التحول التنظيمي.
- إن مرحلة الانتقال بالأجهزة الحكومية من الإجراءات التقليدية المتبعة حالياً إلى تطبيقات الحكومية الإلكترونية يحتاج إلى جهود مكثفة والكثير من الصبر، وإلى خطوات متعددة تأخذ صفة التحول وتتعلق بعدة جوانب رئيسية وهي:

- الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا المتمثلة في القيادة السياسية والقيادة التنفيذية.
- وبما أن هذا التحول لن يلغي العنصر البشري، أو تلغي دوره فلا بد من إعداد موظفين وعاملين متقبلين لفكرة الحكومة الإلكترونية.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية (أسلوب الهندرة)، وهو يعني الوسيلة الإدارية المنهجية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، بالاعتماد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمة يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة الخدمة .
- رابعاً: تهيئة الأنظمة والتشريعات.
- لابد من تحقيق الإصلاح التشريعي، مقوم أساسي وهام لمشروع الحكومة الإلكترونية، بغرض تحقيق عدة أهداف منها:
  - إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالحكومة الإلكترونية، بتحديد المباح، والمحرم منها، والعقوبات المفروضة.
  - تحقيق مبدأ الشفافية.
  - تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.
  - إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية، كإثبات الشخصية إلكترونياً، واستخدام التوقيع الإلكتروني... إلى غير ذلك.
  - تسهيل العمليات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء، والبريد الإلكتروني..
- خامساً : تحقيق الأمن والموثوقية المعلوماتية.
- حيث يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل إلكترونياً ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة أيضاً.

## ٢-٤ مفهوم إعادة هندسة الأعمال (BPR) Business process Reengineering

انتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في الفكر الإداري انطلاقاً من المقالات المنشورة في مجلة Harvard Business Review من قبل Hammer في ١٩٩٠ وتشخيصه لهذا الموضوع كونها تنظر بشكل جذري في اجراءات العمل واعادة تصميمها. (كاظم ، ٢٠١٥ : ٣٣).

أهتمت أدبيات إدارة الأعمال بشكل عام بموضوع BPR، ممّا أبرز العديد من المفاهيم التي تحدد أطرها وأبعادها، التي يمكن تبويبها في ست مداخل حسب تركيز المفهوم اذ يلاحظ ضمن المدخل الأول ( خصائص إعادة هندسة الأعمال ) انصب تركيز الباحثين والمهتمين على طرح مفهوم إعادة هندسة الأعمال من خلال إبراز الخصائص الأساسية التي تميز عملية إعادة هندسة الأعمال القائمة على إعادة التفكير الجوهرية والجذرية من خلال

تجاهل الوضع القائم للعمليات والبدء من جديد ، وعدم التقيّد بأي افتراضات أو مسلمات بغية إحداث تحسينات فائقة في الأداء.

كما أشار (Krajewski & Ritzman, 2013: 128) إلى أن إعادة الهندسة تدور حول الإبداع لا التحسينات التدريجية، ممّا يتطلب قيادات رؤيوية (Visionary Leadership).  
أما في المدخل الثاني (العملي) فينظر المهتمون إلى إعادة هندسة عمليات الأعمال على أنها عملية مرنة يمكن تنفيذها بوساطة مبادئ ومنهجيات مبرهنة (Proven Methodology)، إذ لم يعد إلزامياً هدم كل شيء والبدء من الصفر، وإزاء هذه المفاهيم فإنه من الضروري التنويه إلى أن تطبيق برامج (BPR) يعتمد إلى حدّ ما على المنهجيات المبرهنة الذي يعد بمثابة إرشادات للمنظمة فقط انطلاقاً من أن لكل منظمة ظروفها الخاصة، وما ينفذ بنجاح في منظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى، كما أن (BPR) تسعى إلى الابتعاد عن هيكلية الأعمال قدر المستطاع لأنها ثورة على كل ما هو تقليدي.

ويركز أصحاب المدخل الثالث (التقاني) على عد (BPR) تقانة مهمة لإعادة هيكلة الأعمال بغية إجراء تحسينات فائقة، وبما يحقق استدامة الميزة التنافسية (Sustainable Competitive). وفي الحقيقة تستخدم التقانة في التطبيق وتعدّها أحد الممكّنات (Enabler) الأساسية لكنها لا تعتمد كلياً على التقانة، إذ توجد العديد من الإجراءات التي تم إزالتها دون اللجوء إلى التقانة ويلاحظ من المدخل الرابع (الهدف / المخرجات) أن نوعية المخرجات تحدد نطاق (BPR)، وبذلك فإن هناك ما يحد من مبادرة القيام بها على وفق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وينظر المدخل الخامس (الفجوة التنظيمية) إلى (BPR) كونها أداة (وسيلة) تساهم في العمل على تقليل الفجوة التنظيمية وإحلال التوازن من خلال المقارنة بمستويات الأداء بين المنظمات، إلا أن الواقع غير ذلك، لأن تطبيق برامج (BPR) لا يقتصر فقط على المنظمات التي تعاني القصور بأدائها المنظمي، بل أن كافة المنظمات معنية بتطبيق برامج (BPR)، وأن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى قيام العديد من المنظمات الناجحة بتطبيق برامج (BPR) من أجل أن تكون الفائزة في السوق (Order Winner)، ولكي تبقى في القمة وتكون ضمن المنظمات المصنفة عالمياً (World Class)، لذا يُنظر إلى الفجوة كونها أحد الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق (BPR) وليس نتيجة.



ويشير المدخل السادس (الشامل) الذي يتصدى إلى تغيير شامل لكافة النواحي في المنظمة وهو مفهوم كلي متوازن، لأنه يولد عدة أنواع من التغييرات وليس فقط إجراءات العمل، إذ يشمل التغيير في الهياكل، ونظم المعلومات، والقيم التنظيمية وغيرها. وقد أطلق الباحثون على إعادة هندسة عملية الأعمال عدة تسميات منها :

#### جدول (٦)

#### تعدد تسميات لإعادة هندسة عملية الاعمال

Redesign Process	إعادة تصميم العملية
Process Innovation	إبداع العملية
Business Process Re-engineering	إعادة هندسة عملية الأعمال
Re-engineering	إعادة الهندسة
Business Re-engineering	إعادة هندسة الأعمال
Change Engineering	هندسة التغيير
Business Process Improvement	تحسين عملية الأعمال
Process Re-engineering	إعادة هندسة العملية
Management Engineering	الهندسة الإدارية

ولضرورة هذا البحث يستخدم مصطلح إعادة هندسة الأعمال الذي يتجسد بتعريفنا الإجرائي الآتي : " مدخل تغيير جذري شامل تعتمد المنظمة لمواكبة التحديات قائم على إعادة التفكير لإعادة تصميم عمليات الأعمال الاستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وتوافر مكوناته الأساسية بالمستوى الذي يمكن المنظمة من تطبيقه بنجاح لإحداث تحسينات فائقة في مقاييس أداء العمل ويتفق هذا المفهوم مع المدخل الشامل لإعادة هندسة الأعمال، الذي يمثل إعادة توجه ( Refocusing ) المنظمة الذي يدعو إلى:

- التزام المنظمة وإدارتها بجعل العمليات (Process) من أولويات اهتمامها بدلاً من الوظائف.
- التركيز على الزبون من بداية العملية إلى نهايتها.
- الاستخدام الابتكاري لتقانة المعلومات.
- وضع برامج للتغيير ومتابعتها.
- العمل على تهيئة المتطلبات البيئية المنظمة الملائمة.
- عد مدخل ( BPR ) متعدد المعارف.

## ٢-٥ أهمية إعادة هندسة الأعمال

وتتجسد أهمية تبني إعادة هندسة الأعمال في الآتي :-

١. تتبنى المنظمات مشاريع ( BPR ) انطلاقاً من ثلاث قوى رئيسة تدفعها في هذا الاتجاه الحديث أطلق عليها (3C)، لأنها تبدأ بالحرف (C) باللغة الإنكليزية، وهي الزبون (Customer) ، والمنافسة (Competition) والتغيير (Change) ( هامر وشامي ، ١٩٩٥ : ١١ ) ، ويضيف البرواري التعقيد (Complexity)

( البرواري ، ١٩٩٩ : ١٧٨ ) ، وفي هذا الصدد نضيف بعداً آخر أكدت عليه العديد من الدراسات وهو التكلفة (Cost) التي تعد دافعاً مهماً لتبني ( BPR ) ، إذ أن تأدية الأعمال بشكلها التقليدي الذي يترافق مع الإجراءات الروتينية يؤدي إلى زيادة التكاليف ، وبذلك تعد التكلفة حافزاً مهماً للبحث المتواصل عن تطبيقات مبدعة تساهم في تخفيضها .

وأكد ( هامر وشامي، ١٩٩٥ : ٢٠ - ٢١ ) على الأهمية أيضاً من خلال بيان حاجة المنظمات وبمختلف أنواعها لتبني ( BPR ) فيما لو أريد لها الاستمرار في تحقيق أهدافها ونموها وعدها الأساس في التمييز بين ثلاثة أصناف من المنظمات، هي :-

أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور التي تجد نفسها وسط مشكلات وصعوبات كثيرة.

ب. المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ التدهور أو الانحدار في المستقبل القريب، وهذه المنظمات عليها أن تكون مستعدة لمواجهة المشكلات المحتملة مستقبلاً من خلال البدء ببرنامج إعادة هندسة أعمالها.

ج. المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح : وهي المنظمات التي تتميز إدارتها بالطموح والتفاني، وقد تكون قائدة في السوق وتحاول المحافظة على مستوى تفوقها أو تميزها وتسعى إلى المزيد من التفوق على المنافسين.

وترجع دوافع تبني ( BPR ) إلى كونها المرتكز الأساسي في ربط المنظمة مع البيئة الخارجية وتحقيق التوازن بين المتغيرات وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفاعلية (القاضي، ١٩٩٩ : ٢٠). ويشير ( Parker, 1993: 29-36) إلى أن إعادة الهندسة تساهم في تحفيز المنظمات على مواكبة التغييرات الحاصلة في التقنية التي تتصف بالسرعة والاستمرارية، فضلاً عن مساهمتها في إيجاد التوافق بين الموارد البشرية أو العمليات الإدارية والتقانة المستخدمة لتحقيق الأهداف المنظمة.

٢. وتأتي أهمية تطبيق إعادة هندسة الأعمال من المزايا والفوائد التي تتحقق نتيجة تطبيقها ، وتتضمن

الآتي :

( Yen, 1994 : 31 )

- الاستغلال الأمثل للوقت واستبعاد الأعمال غير الضرورية .
- توفير قدرات أفضل لدعم القرار .
- الحصول على معلومات أكثر حداثة ودقة .
- تعزيز انسيابية عمل جديدة في حلقات الهيكل التنظيمي .
- تحقيق مزايا تنافسية .

ويعود تبني إعادة هندسة عملية الأعمال إلى الأسباب الآتية : (Ettorre, 1995: 31)

- تعد ( BPR ) الورقة الراجعة التي تمكن المنظمات من المنافسة والدخول في حقبة الألفية الثالثة .
- تقليل الوقت الضائع للعامل بشكل كبير .
- ترفع من معنويات العاملين وكفاءتهم.
- تساهم في خلق جو صحي للعمل وسيادة روح التحدي .
- تقضي على الازدواجية في المسؤوليات .

ومن الفوائد المتحققة من إعادة هندسة الأعمال ما يأتي : (Grotevant, 1998: 11)

- تقليل كلي في التكاليف والطاقة المطلوبة لإدارة المنظمة .
- زيادة السرعة والكفاءة وتقليل الأخطاء .
- اتصالات سريعة للمعلومات والتقليل من حالات التنقيح أو التشويه المحتملة في المعلومات.
- تقليل المعوقات في اتخاذ القرارات .

- سرعة الاستجابة لحاجات الزبون .
- إزالة الأحكام والرقابة غير الضرورية والتي تزيد من التعقيد دون إضافة القيمة.
- زيادة قيمة استثمار المنظمة من الموارد البشرية .

## ٢-٦ مبادئ إعادة هندسة الأعمال

يتطلب تبني إعادة هندسة الأعمال ضرورة الاستعانة بمجموعة من المبادئ الأساسية، والتي تعد قواعد رصينة تدعم نجاح التنفيذ وهي (Slack & others, 2013:590-592)

### ١-التنظيم حول المخرجات وليس المهام (Organize Around Outcomes not Tasks)

ويستدعي هذا المبدأ تحول تركيز اهتمام المنظمة من الوظائف ( المهام ) إلى النتائج ( المخرجات )، وبذلك سيكون تصميم العملية يدور حول الهدف ( المخرجات ) بدلاً من مهمة واحدة، كما يمكن أن تؤدي العملية بوساطة فرد واحد أو فريق . وأن التنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

### ٢ - ضرورة أداء العملية من قبل الذين يستخدمون مخرجاتها

### (Have Those Who Use the Output of the Process Perform the Process)

وهذا يتطلب أن يكون الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب إليها هم المسؤولين عن أداء العملية ، وهذا ما ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم (البكري، ٢٠٠٢: ٣١٣).

وإن استخدام أنظمة قواعد المعلومات الحاسوبية ( Computer Based Information Systems )، قد أتاح الفرص أمام كل فرد ، ووحدة ، وقسم ، للحصول على المعلومات التي يحتاجها حول نتائج العملية التي قام بأدائها ، وكذلك سهل آلية (Mechanism) التنسيق بين الأفراد الذين يقومون بأداء العملية مع الذين يستخدمون نتائجها (Users).

### ٣ - دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات

(Subsume Information Processing Work into the Real Work that Produces the Information)

لقد أنشأت أغلب المنظمات وحدات تقوم فقط بجمع ومعالجة المعلومات التي تقوم بإنتاجها ( توليدها ) أقسام أخرى، وهذا النظام يعكس القاعدة القديمة (Old Rule)، أما ضمن القاعدة الجديدة (New Rule) لإعادة هندسة الأعمال، فعلى الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات أن يكونوا أيضاً مسؤولين عن تشغيل المعلومات، وهذا من شأنه أن يقلل الحاجة إلى مجموعة أخرى تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات، مثال ذلك حسابات الدفع التي تطلب إصدار الأوامر واستلام الفواتير وإصدار الطلبات يمكن القضاء عليها عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، وهذا ما حدث في شركة فورد عند قيامها بإعادة تصميم قسم المدفوعات المستحقة فيها .

#### ٤ - تمركز الموارد المنتشرة جغرافياً من خلال تقانة المعلومات

(Centralized Resources Geographical Spreading by Information Technology)

لا يتحتم على المنظمات اليوم المفاضلة (Trade Off) بين المركزية واللامركزية، إذ أن الاعتماد على تقانة المعلومات جعل بالإمكان القيام بالإشراف والتخطيط للموارد المركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات وشبكات الاتصال عن بعد، وأنظمة التشغيل القياسية (Standardized Processing Systems) تمكنت من ربط كثير من الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بمرونتها واستجابتها للزبائن.

#### ٥ - دمج الأنشطة المتزامنة بدلاً من دمج نتائجها بخطوات منفصلة

(Link Parallel Activities Instead of Integrating their Results as Separate Steps)

من الضروري دمج الأنشطة المتزامنة والتنسيق فيها خلال العمليات (قبل الإكمال) بدلاً من أن تتم عمليات دمج نتائج العمليات فقط (بعد الإكمال)، فقد يؤدي إلى إعادة العمل، وتكاليف عالية، وتأخير المخرجات النهائية، وقد طبق هذا المبدأ في إحدى الشركات الإلكترونية، مما أدى إلى تقليل دورة تطوير المنتج إلى أكثر من (٥٠%).

#### ٦ - جعل نقطة القرار إذ يتم أداء العمل وبناء الرقابة في العملية نفسها (Put Decision Points Where

the Work is Performed and Build Control into the Process)

ويقترح هذا المبدأ بأن على الأفراد العاملين الذين يؤدون العمل القيام باتخاذ القرارات، لذا فإن عملية اتخاذ القرار تكون جزءاً من العمل، ويصبح القائمون بالعمل مدارين ومراقبين ذاتياً (Managing & Self Controlling)، مما يساهم في تقليص مستويات الهرمية للإدارة، وجعل المنظمة مسطحة (Flattened)، وهذا يكون ممكناً مع توافر العاملين من ذوي المعرفة، فضلاً عن توافر تقانة المعلومات المستخدمة في نظم دعم القرار.

## ٧- الحصول على المعلومات أولاً ومن مصدرها (Capture Information Once - at the Source)

يمكن للمنظمة من وضع شبكة عمل تمكّن الجميع من استخدام البيانات بدلاً من أن تقوم كل وحدة بتطوير قاعدة المعلومات الخاصة بها. كما يمكن جمع المعلومات وتخزينها على قاعدة بيانات على الخط لكل من يحتاجها من خلال تبادل البيانات إلكترونياً بدلاً من أن يكون لكل فرد، ووحدة، وقسم، والمعلومات التي يحتاجها والتشكيلات الخاصة بها التي تؤدي إلى معاناة المنظمات من مشكلات، مثل التأخيرات، وأخطاء الدخول، وتكاليف عالية، وقد أمكن التخلص من هذه المشكلات من خلال تكامل الأنظمة ودمجها.

## ٨ - التفكير الواسع ( Think Big )

تسعى إعادة هندسة الأعمال إلى تغيير شامل للعديد من نواحي المنظمة (الهيكل التنظيمي، ونظم الإدارة) وليس فقط عمليات أعمالها، وهذا يتطلب إعادة صياغة أي شيء يتعلق بالعملية بطريقة متكاملة، مما يتطلب التفكير الواسع والرؤية المستقبلية الواضحة. وعليه يلاحظ من هذه المبادئ المساهمة المباشرة لإعادة هندسة الأعمال في تحسين أداء العمليات.

تقود إعادة هندسة الأعمال إلى عالم جديد وتحول المنظمات التقليدية إلى منظمات حديثة معاصرة كما يظهر في

الجدول (٧).

## الجدول (٧)

## الاختلافات بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاصرة

منظمة تقليدية	منظمة معاصرة تتبنى مدخل ( BPR )
١. أقسام وظيفية .	١. فرق عمل Team Work .
٢. مهام بسيطة ( تقسيم عمل ) .	٢. عمل متعدد الأبعاد ( عمل مركب ) .
٣. أفراد مسيطر عليهم من قبل الإدارة .	٣. أفراد متمكنين .
٤. التعويضات بناءً على المهارات والوقت المبذول .	٤. التعويضات والمكافآت بناءً على النتائج .
٥. تدريب العاملين .	٥. تعليم العاملين .
٦. الأجر تزداد بناءً على الترقية والأقدمية .	٦. أجر واطئ زائد مكافآت قائمة على الأداء العالي .
٧. التقدم مبني على القابلية .	٧. التقدم مبني على الأداء .
٨. ثقافة منتظمة حمائية .	٨. ثقافة منتظمة إنتاجية .
٩. المدراء مشرفون ومراقبون .	٩. المدراء مدربون ( موجهون ) وناصحون .
١٠. هيكل تنظيمي هرمي .	١٠. هيكل تنظيمي أفقي ( مسطح ) .
١١. الفصل بين الوظائف والواجبات .	١١. فرق الوظائف المتقاطعة .
١٢. عمليات خطية متعاقبة .	١٢. عمليات متوازنة ، عمليات متزامنة .
١٣. إنتاج واسع .	١٣. الإيصاء ( الزبونية ) .
١٤. العمل في المكاتب / رقابة وفحص شديدين .	١٤. العمل في أي مكان / رقابة وفحص قليل .

Source: Turban et al., information technology for management: making connection for strategic advantage, 2<sup>nd</sup> Ed., John Wiley & sons, I. N. C, New York, 1999: 124.

## ٢-٧ خطوات ( مراحل ) تطبيق إعادة هندسة الأعمال:-

إن إعادة هندسة الأعمال تؤدي إلى تكوين بناء جديد للأعمال وإدارة العمليات، لذلك فإنها تتطلب مدخل منهجي ( Methodology Approach ) لضمان نجاح التغيير، ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة الأعمال هو عدم وجود منهجية محددة تتلائم مع كافة المنظمات .

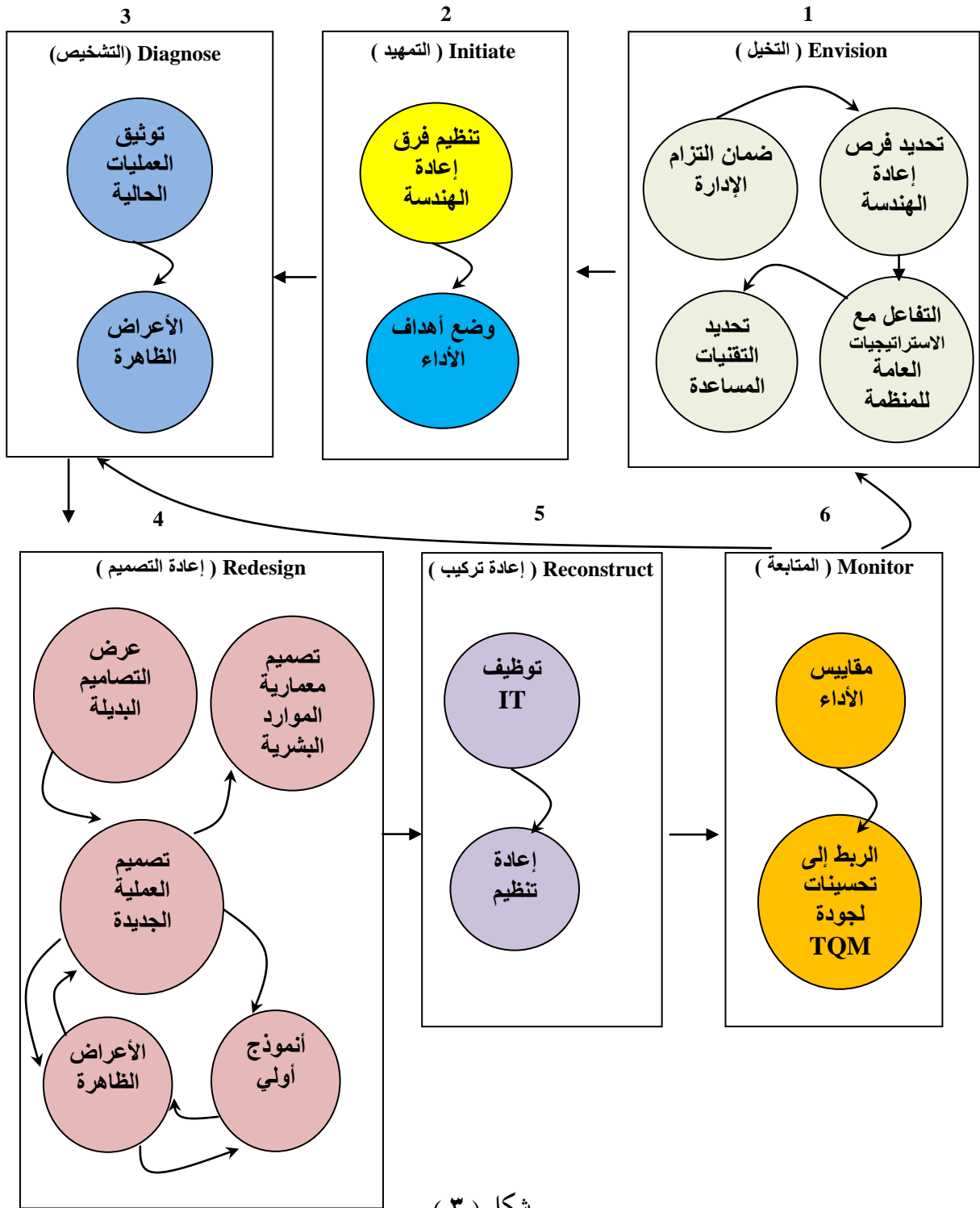
وقد تناول العديد من الباحثين والمهتمين مراحل تطبيق إعادة هندسة الأعمال على النحو الآتي :

١. يمكن تنظيم الأنشطة الرئيسة لإعادة هندسة الأعمال في ثلاث مراحل أطلق عليها ( 3 R's of Reengineering )، لأنها تبدأ بالحرف ( R )، وتتضمن إعادة التصميم ( Redesigning ) ، وإعادة التجهيز بالأدوات ( Retools ) ، وإعادة التناغم ( Reorchestrate ) . ( Turban et al., 1999: 149-153 ).

ففي المرحلة الأولى (إعادة التصميم) على المنظمة التركيز على نتائج طموحة لتحقيقها من وراء إعادة التصميم، كما ان عليها ترك القواعد والأحكام القديمة باستخدام التفكير الاحترافي من أجل وضع تصاميم جديدة للعمليات بإحداث تغييرات جذرية في العمليات الحالية لجعلها أكثر تحدياً، وبساطةً، ومعياريّةً، وترشيقيّاً. وهذه المرحلة على وفق تصورنا تركز على أحد المكونات الرئيسة لإعادة الهندسة وهي العمليات. وفي المرحلة الثانية فإن المنظمة تغير هندسة أنظمة معلوماتها (Information System) من أجل ضمان استجابة أنظمة المعلومات لجهود إعادة الهندسة ، وهذه المرحلة في رأينا تشير إلى المكون الساند لتقانة المعلومات الذي يساهم بشكل محوري في تطبيق إعادة هندسة الأعمال . أما المرحلة الثالثة (إعادة التناغم) فهي تدور حول التغييرات المنظمية الضرورية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، وأن إعادة التناغم لا تتحقق ما لم تتوافق التغييرات الحاصلة مع استراتيجية المنظمة ويتم دعمها من قبل الإدارة العليا والعاملين على حد سواء وهذا ما يشير إلى كل من مكون الموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية.

٢. قيام عدة شركات استشارية بتطوير مدخل منهجي لتنفيذ إعادة هندسة الأعمال وأطلق عليه ( PRLC ) ( Process Reengineering Life Cycle ) دورة حياة إعادة هندسة العملية كما في الشكل (٣) ويضم ( ٦ ) مراحل وهي التخييل ، والتمهيد ، والتشخيص، وإعادة التنظيم، وإعادة التركيب، والمتابعة .





شكل ( ٣ )

دورة حياة إعادة هندسة العملية

**Source:** Simon, Kai, A., Towards a theoretical framework for BPR, (<http://www.informatic.gu.se,kai/pub/thesis>, 1994: 17)

## ٢-٨ مكونات إعادة هندسة الأعمال:

تتضمن إعادة هندسة الأعمال عدة مكونات رئيسة هي :- العمليات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتقانة المعلومات ، إذ إن الرؤية الاستراتيجية والعمليات تبين الأرضية التي تساهم في استخدام تقانة المعلومات وإعادة تصميم أنشطة الموارد البشرية بشكل فاعل . (علي، ٢٠٠٥ : ٧١-١١٠ )

### ١- العمليات Processes

تعد العملية من العناصر المهمة والحرحة في إعادة هندسة الأعمال وللعملية مفهوم واسع يشمل جميع الأنشطة التي تحول بموجبها المدخلات (موارد متنوعة) إلى مخرجات ( سلع وخدمات) ذات قيمة تفوق قيمة المدخلات. ويعرفها كل من هامر وشامبي بأنها مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للزبون ( Hammer & Champy, 1995 : 15 ) .

### ٢- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

تبرز الحاجة إلى ما ستكون عليه المنظمة حالما تدرك الحاجة إلى التغيير الأمر الذي يدفع إدارة المنظمة إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية وينبغي الانتباه إلى مسألة عدم وجود رؤية استراتيجية ثابتة فهي ليست حدثاً لمرة واحدة وينتهي بل عملية مستمرة طالما إن عمليات التحول والتغيير مستمرة لذا لا بد من رسم رؤى استراتيجية تنسجم والتغيرات في طبيعة المنافسة.

### ٣- الموارد البشرية Human Resources

يستند جوهر التغييرات الناجحة في بيئة المنظمات المعاصرة إلى المورد البشري الذي أضحي (غاية ووسيلة) التحسين وهو المولد لتفجير الطاقات مما يستدعي الاهتمام به (سلوكا وعلما وقيما) وهذا يعد ناقصا دون القدرات القيادية (القادة المتميزون) الذين يحققون عملية التغيير الجذري من واقع تقليدي إلى آخر متجدد ومبدع ومؤمن.

### ٤- تقانة المعلومات Information Technology

تعرف تقانة المعلومات بأنها الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها وهذه التقنيات تتضمن الحاسوب بأنواعه المختلفة وأساليب الحزن والطبع والقراءة وأساليب الاستلام والنقل والاستلايت وشبكات عمل والفاكس وأنظمة البرمجيات وتطبيقاتها.

المبحث الثالث / الجانب العملي<sup>١</sup>

## ١-٣ عرض وتفسير نتائج مكونات إعادة هندسة الأعمال (المتغير المستقل)

## ١- تصميم العمليات

يبين الجدول (٨) إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير X1 (تصميم العمليات)، إذ حقق بشكل عام وسط حسابي مقداره (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٣٤) وبلغت الكفاية النسبية (٧٨.٤).

## جدول (٨) نتائج فقرات تصميم العمليات (X1)

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة %
١	١٧	٢٦	٨	٢	-	٥٣	٤.٠٩	٠.٧٩١	٨١.٨
٢	٢١	٢٩	٣	-	-	٥٣	٤.٣٩	٠.٥٨٦	٨٦.٨
٣	١٢	٢٧	١٠	٤	-	٥٣	٣.٨٩	٠.٨٤٧	٧٧.٨
٤	١٠	١٧	١٢	١٣	١	٥٣	٣.٤٢	١.١١٧	٦٨.٤
٥	١٣	٢٢	١٦	٢	-	٥٣	٣.٨٩	٠.٨٣٣	٧٧.٨
العام							٣.٩٢	٠.٨٣٤	٧٨.٤

وتبين النتائج المبينة في الجدول (٨) اهتمام الهيئة بتصميم عملياتها بشكل متوسط، إذ بلغت نتيجة الفقرة الثانية اعلى وسط حسابي بمقدار (٤.٣٤) وانحراف معياري بمقدار (٠.٥٨٦) وكفاية نسبية (٨٠.٨) والذي يتضمن (أن تطبيق إعادة هندسة الأعمال تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء مثل تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين وتخفيض التكاليف) وتشير هذه النتيجة إلى أن جميع آراء الموظفين تتفق بان تطبيق إعادة هندسة الأعمال سوف يحقق تحسين في خدمات المكلفين وتخفيض التكاليف.

فيحين كانت إجابات الفقرة الرابعة قد حققت ادني مستوى لها اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٤٢) والانحراف المعياري (١.١١٧) وبلغت الكفاية النسبية مقدار (٦٨.٤) مما يعني ضعف اهتمام هيئة الضرائب بشكل كافي بعمليات التمويل لتحسين وتطوير أعمالها.

(١) تم الاعتماد في تحليل الجانب العملي على بعض النتائج الواردة في رسالة ماجستير أشرف عليها الباحث والموسومة (امكانية تطبيق إعادة هندسة

الاعمال على اجراءات التحاسب الضريبي) للطالبة سناء ستار احمد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد ٢٠١١

أما الفقرات الأخرى فكانت بمعدل المتوسط والذي يعني بان الهيئة تولي الاهتمام في تحقيق التفاعل والانسجام في أعمالها وتتابع المعوقات التي تواجهها باستمرار. ومن خلال هذه النتائج فان تطبيق إعادة هندسة الأعمال يفيد الهيئة ويطورها وتحقق تحسينات فائقة في أعمالها مثل تحسين خدمة المكلفين وتخفيض التكاليف.

## ٢- الرؤية الاستراتيجية

جدول (٩) نتائج فقرات الرؤية الاستراتيجية (X2)

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة %
١	18	31	4	-	-	53	4.26	0.093	85.2
٢	17	30	6	-	-	53	4.21	0.631	84.2
٣	15	25	10	2	1	53	3.96	0.898	79.2
٤	8	16	12	16	1	53	3.26	1.112	65.2
٥	11	19	15	7	1	53	3.60	0.025	72
العام							3.86	0.852	77.2

تشير نتائج الجدول (٩) إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير (X2) الرؤية الاستراتيجية إذ حققت بشكل إجمالي وسط حسابي بلغ مقداره (٣.٨٦) تقع ضمن المستوى المتوسط من المقياس، وبين الجدول بان الفقرة الأولى قد حققت اعلى مستوى لها والذي كان المتوسط الحسابي (٤.٢٦) والانحراف المعياري (٠.٥٩٣) وكفاية نسبية (٨٥.٢) وبذلك يؤيد اغلب الموظفين إلى أن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.

في حين قد بلغت نتيجة الفقرة الرابعة اقل أو ادني مستوى لها اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٢٦) والانحراف المعياري (١.١١٢) والكفاية النسبية (٦٥.٢) وهذا يدل بأنه لا توجد تصورات كاملة عن الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الهيئة لدى جميع العاملين فيها.

## ٣- الموارد البشرية

جدول (١٠) نتائج فقرات الموارد البشرية (X3)

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة %
١	9	21	13	10	-	53	3.55	0.992	71
٢	7	15	16	13	2	53	3.23	1.086	64.6
٣	10	17	11	14	1	53	3.40	1.132	68
٤	10	23	5	11	4	53	3.45	1.234	69
٥	7	25	14	6	1	53	3.58	0.929	71.6
العام							3.44	0.075	68.8

تشير نتائج الجدول (10) إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الخاصة بالمتغير (X3) الموارد البشرية إذ حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدرة (3.44) وانحراف معياري (1.075) وكفاية نسبية (68.8) تقع ضمن المستوى المتوسط من المقياس .

ويبين الجدول أن الفقرة الخامسة قد حصلت على اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.929) وكفاية نسبية (71.6) وهذا يعني أن المدراء في الهيئة يسعون إلى تحديد المهام المطلوبة من الموظفين بدقة ولا يتدخلوا إلا إذا حدثت مشاكل في العمل تعرقل سير العمل وهذا ما اتفق مع إجابات الفقرة الأولى اذ بلغ مستوى الإجابات أعلى من باقي الأسئلة والذي يتضمن بان الإدارة تسعى لمنح العاملين لديها الصلاحيات اللازمة التي تساعدهم من أداء أعمالهم على أفضل وجه.

أما الفقرة الثانية فقد بلغت نتيجة الإجابات ادني مستوى له اذ كان الوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (1.086) وكفاية نسبية (64.6) وهذا يدل بان هناك قصور لدى الهيئة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة ولكن في نفس الوقت تقوم الهيئة بتشجيع العاملين لديها وتكافؤهم مقابل عملهم الجيد.

#### ٤ - تقانة المعلومات .

جدول (11) نتائج فقرات تقانة المعلومات (X4)

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة %
١	١٥	٣٠	٤	٣	١	٥٣	٤.٠٤	٠.٨٧٦	٨٠.٨
٢	١٤	١٩	١٠	٩	١	٥٣	٣.٦٨	١.١٠٥	٧٣.٦
٣	٢٨	٢٢	٢	١	-	٥٣	٤.٤٥	٠.٦٦٧	٨٩
٤	٨	١٩	١٢	١٣	١	٥٣	٣.٣٨	١.٠٧٨	٦٧.٦
٥	٩	٣٢	٨	٤	-	٥٣	٣.٨٧	٠.٧٨٥	٧٧.٤
العام							٣.٨٨	٠.٩٠٢	٦٨.٨

تشير نتائج الجدول (11) إجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير (X4) تقانة المعلومات إذ حقق بشكل إجمالي وسط حسابي بمقدار (3.88) وانحراف معياري (0.902) وكفاية نسبية (77.6) مما يعني انه يقع ضمن المستوى المتوسط من المقياس .

أن أعلى مستوى من الإجابات قد حصلت عليها الفقرة الثالثة بوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.667) وكفاية نسبية (89) والذي يدل إلى قناعة العاملين في الهيئة باستخدام تقانة المعلومات لتحسين خدمة المكلفين، وقد أيد أفراد عينة الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على تقانة المعلومات في أعمالها ليسهل من قيامها بتطبيق

إعادة هندسة الأعمال في الهيئة ويضمن نجاحها، وهذا وفق النتيجة التي حصلت عليها الفقرة الأولى والتي بلغ وسطها الحسابي (٤.٠٤) والانحراف المعياري (٠.٨٧٦) وكفاية نسبية (٨٠.٨).

أما الفقرة الرابعة فقد حصلت على ادبي مستوى لها بوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٧٨) وكفاية نسبية (٦٧.٦) والذي ينص بان التدريب على تقانة المعلومات يحتل أسبقية في تصور الإدارة العليا وهذا يعني بان الإدارة لم تحمل التدريب على تقانة المعلومات ولكن لا يحتل التدريب على التقانة الأولية والأسبقية في تصور الإدارة.

فيما بلغت الفقرة الخامسة وسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٧٨٥) وكفاية نسبية (٧٧.٤) حيث يقع ضمن المستوى المتوسط وتفسر هذه النتيجة التخوف والحذر من التغيير التقني. مما يشخص إلى ضرورات زيادة الدعم الممنوح لتقانة المعلومات لاسيما فيما يتعلق بدعم العاملين لتقبل التغيير التقني وهذا يتطلب من الهيئة القيام بإشراك العاملين لديها في عملية التغيير والقيام بدورات توعية لبيان أهمية التغيير من اجل الحصول على دعم اكبر من الموظفين لعملية التغيير التقني التي تعد ضرورية لجهود إعادة هندسة الأعمال وبذلك تتحقق آراء المتخصصين في هذا الموضوع وتأكيدهم على أن المنظمة التي لا تستطيع تغيير أفكارها بشأن تقانة المعلومات لا يمكن إعادة هندسة أعمالها (هامر وجامبي، ١٩٩٥: ٥٣).

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج حققت مكونات إعادة هندسة الأعمال الترتيب وفقاً لمستوى تقويم الكفاية النسبية وكالاتي: -

(تصميم العمليات، تقانة المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية).

## ٣-٢ عرض وتحليل نتائج إجراءات التحاسب الضريبي

## جدول (١٢)

## نتائج فقرات إجراءات التحاسب الضريبي (٧)

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة %
١	٧	٢٦	١١	٨	١	٥٣	٣.٥٧	٠.٩٧١	٧١.٤
٢	١٩	١٣	١٤	٧	-	٥٣	٣.٨٣	١.٠٦٩	٧٦.٦
٣	٤	١٦	١٣	١٧	٣	٥٣	٣.٠٢	١.٠٨٣	٦٠.٤
٤	٥	١٦	١٦	١٢	٤	٥٣	٣.١١	١.١٠٣	٦٢.٢
٥	٧	٢٤	١٠	١٠	٢	٥٣	٣.٤٥	١.٠٦٦	٦٩
٦	٢٤	٢٠	٢	٥	٢	٥٣	٤.١١	١.١٠٣	٨٢.٢
٧	٢٧	٢٢	٢	٢	-	٥٣	٤.٤٠	٠.٧٤٣	٨٨
٨	١٩	٢٩	٤	١	-	٥٣	٤.٢٥	٠.٦٧٧	٨٥
٩	٢٧	٢٥	١	-	-	٥٣	٤.٤٩	٠.٥٤١	٨٩.٨
١٠	٢٦	١٩	٥	٣	-	٥٣	٤.٢٨	٠.٨٦٣	٨٥.٦
العام						٧٧	٣.٨٥	٠.٩٢٢	٧٧

يشير الجدول (١٢) إلى أن نتائج إجراءات التحاسب الضريبي بلغ بشكل إجمالي وسط حسابي قدرة (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٢٢) وكفاية نسبية (٧٧) تقع ضمن المستوى المتوسط من المقياس . إذ سجل أعلى وسط حسابي نتيجة الفقرة التاسعة إذ كانت بوسط حسابي (٤.٤٩) وادنى انحراف معياري (٠.٥٤١) وكفاية نسبية (٨٩.٨) والذي يشير بان عمل برامج توعية وبرامج إعلامية وتثقيفية خاصة بإجراءات التحاسب الضريبي يزيد من إيرادات الضرائب مما يشير اتفاق العاملين إلى أهمية الاعتماد على هذه البرامج لتحسين أداء عمل إجراءات التحاسب الضريبي .

أما الفقرات الأخرى فقد كانت ضمن المستوى المتوسط وكالاتي:- تشير نتائج الفقرة الثامنة إلى وسط حسابي قدرة (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٦٧٧) وكفاية نسبية (٨٥) والذي يهتم بضرورة تحديد الرؤية (الرسالة) للمؤسسة . وقد اتفقت إجابات الموظفين على ذلك، أما الفقرة السادسة فقد حصلت على وسط حسابي قدرة (٤.١١) وانحراف معياري (١.١٠٣) وكفاية نسبية قدرها (٨٢.٢) والذي يشير إلى تقديم الهيئة خدمات أفضل للمكلفين عند اعتمادها على الحاسوب في عملية التحاسب الضريبي. وهذا يشير إلى عدم اتفاق الموظفين بان استخدام الحاسوب سوف يقدم خدمات أفضل ويرجع ذلك من تحوف الموظف من التغيير التقني والاستغناء عن خدماتهم .

## ٣- تحليل نتائج علاقات الارتباط ( اختبار فرضيات البحث)

تم استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان للتعرف على مدى قوة العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة X (مكونات إعادة هندسة الأعمال) والمتغير المعتمد Y (إجراءات التحاسب الضريبي) حيث كانت نتائج الارتباط كما مبين بالجدول الآتي: -

جدول (١٣)

نتائج معامل الارتباط بين مكونات إعادة الهندسة وإجراءات التحاسب الضريبي

معامل الارتباط	مكونات إعادة هندسة الأعمال	التسلسل
٠.٧٤١	تصميم العمليات	١
٠.٧٤٤	الرؤية الإستراتيجية	٢
٠.٧٤١	الموارد البشرية	٣
٠.٧٢٤	تقانة المعلومات	٤

كانت العلاقات الارتباطية بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات التحاسب الضريبي مجتمعة هي علاقات قوية ذات دلالة معنوية، وتنسجم هذه النتيجة مع مفاهيم إعادة هندسة الأعمال التي تخص إعادة التفكير الأساس وإعادة التصميم الجذري تحقق تحسينات فائقة في أداء المنظمات وتحقق الكفاءة الكلية لعملياتها (Davis et al, 2003:173) وقد احتلت الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الأولى إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٤٤) وهذا يدل على تطلع (رؤية) الهيئة إلى التطور والتغيير إلى الأفضل، وجاءت المرتبة الثانية بتساوي نتيجة معامل الارتباط إذ بلغ كل من تصميم العمليات والموارد البشرية نفس نتيجة معامل الارتباط والتي قيمتها (٠.٧٤١) مما يعني اهتمام الهيئة في أداء أعمالها و يؤكد ذلك أن الهيئة لديها معرفة بأهمية ودور الموارد البشرية في تحقيق مستويات عالية في الأداء وتحسين أعمالها وتطوير المنظمة فيما قد حصلت تقانة المعلومات المرتبة الثالثة في ادنى مستوى حيث بلغت نتيجة معامل الارتباط (٠.٧٢٤) وهذا يدل بأنه يجب على الهيئة أن تولي اهتمام أكبر في جانب تقانة المعلومات لان تقانة المعلومات تعد من أقوى الخيارات والأدوات الاستراتيجية التي تساهم في صياغة استراتيجية المنظمة فضلا عن عد تقانة المعلومات قوة موجهة ومهمة باتجاه إعادة هندسة الأعمال وتعطي كل هذه النتائج إلى تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في هذا البحث التي تنص على وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وعمليات التحاسب الضريبي .



## ٣-٤ تحليل العلاقة والأثر لمتغيرات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط

وتتضمن هذه الفقرة قياس العلاقة والأثر بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وإجراءات العمل الضريبي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بوصفة احد الأساليب الإحصائية المهمة لتحليل تأثير وعلاقة كل من المتغيرات المستقلة والمعتمدة من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة (F.t test) لمعامل الارتباط ومعامل التحديد بغية إثبات أنموذج هذه الدراسة وفرضياتها.

يعرض الجدول (١٤) نتائج التحليل الإحصائي لأنموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بتحليل اثر مكونات اعادة هندسة الاعمال على إجراءات العمل الضريبي ويتضح فيه أن جميع التأثيرات والعلاقات معنوية بين كل من المتغيرين عند القيمة الاحتمالية  $P < 0.05$

جدول (١٤)

تأثير مكونات اعادة هندسة الاعمال على إجراءات التحاسب الضريبي

المتغير	معلمة ميل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
تصميم العمليات	٠.٧٤٢	٧.٨٧٢	٠.٧٤١	%٥٤
الرؤية الإستراتيجية	٠.٦٦٤	٧.٩٤٣	٠.٧٤٤	%٥٥.٣
الموارد البشرية	٠.٤٧٧	٧.٨٨١	٠.٧٤١	%٥٤.٩
تقانة المعلومات	٠.٦٣٦	٧.٤٩٣	٠.٧٢٤	%٥٢.٩

استناداً " لنتائج الاختبارات الإحصائية المبينة في الجدول (١٤) يظهر تأثير اعادة هندسة الاعمال في إجراءات التحاسب الضريبي إذ كانت قيمة ( t ) المحسوبة (٧.٨٧٢) وعند مقارنتها مع نظيرتها الجدولية يظهر بان المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ والبالغة ( ١.٦٧١ ) مما يعني الفروق معنوية أي الأثر المعنوي لمعامل الانحدار P على المتغير المعتمد (إجراءات العمل الضريبي) وتفسر هذه النتيجة من قيم معامل التحديد ومعامل الارتباط البالغة) كما تدل معنوية معلمة B إلى أن تغير وحدة واحدة في مكونات اعادة هندسة الاعمال وكالاتي:

١- تصميم العمليات يؤدي إلى إحداث تغير في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (٠.٧٤٢) وبذلك تتحقق

صحة الفرضية الرئيسة الثانية وخاصة الفرضية الفرعية رقم (١) .

٢- أن الاهتمام المتزايد بوحدة واحدة في وضع الرؤية الاستراتيجية مما يزيد من تحقيق الأهداف المرسومة في إجراءات التحاسب الضريبي.

٣- أن الاهتمام بالموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة مما يؤدي إلى إحداث تغير وتحسين في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (٠.٤٧٧).

٤- زيادة الاهتمام بتقانة المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إحداث تغير وتحسين في إجراءات التحاسب الضريبي بمقدار (٠.٦٣٦) وأكدت ذلك نتيجة اختبار t الذي قيمته (٧.٤٩٣) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية (١.٦٧١) عند مستوى (٠.٠٥).

٥- وعلى هذا الاساس تتأكد صحة فرضية البحث والتي مفادها العلاقة المعنوية بين اعادة هندسة الاعمال والتحاسب الضريبي.

وللتأكد من صحة ودقة النتائج التي قدمتها نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم العمليات على إجراءات التحاسب تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى العلاقات نفسها كما في جدول (١٥)

مكونات اعادة هندسة الاعمال	النموذج Model	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.
تصميم العمليات	Regression الانحدار	١٥.٢٥١	١	١٥.٢٥١	٦١.٩٧٦	.000 <sup>a</sup>
	Residual البواقي	١٢.٥٥٠	٥١	٢٤٦.		
	Total المجموع	٢٧.٨٠١	٥٢			
الرؤية الاستراتيجية	Regression الانحدار	١٥.٣٧٣	١	١٥.٣٧٣	٦٣.٠٨٦	.000 <sup>a</sup>
	Residual البواقي	١٢.٤٢٤	٥١	٢٤٤		
	Total المجموع	٢٧.٨٠١	٥٢			
الموارد البشرية	Regression الانحدار	١٥.٢٦٥	١	١٥.٢٦٥	٦٢.١٠٢	.000 <sup>a</sup>
	Residual البواقي	١٢.٥٣٦	٥١	٢٤٦		
	Total المجموع	٢٧.٨٠١	٥٢			
تقانة المعلومات	Regression الانحدار	١٤.٥٦٧	١	١٤.٥٦٧	٥٦.١٣٨	.000 <sup>a</sup>
	Residual البواقي	١٣.٢٣٤	٥١	٢٥٦		
	Total المجموع	٢٧.٨٠١	٥٢			

جدول (١٥) تحليل التباين لقياس تأثير اعادة هندسة الاعمال على التحاسب الضريبي

يتضح من الجدول اعلاه أن معنوية العلاقة بين مكونات اعادة هندسة الاعمال وإجراءات العمل الضريبي حيث أن قيم  $F$  المحسوبة أكبر من الجدولية التي تبلغ (٤.٠٠٢) وعليه فان هناك اثر معنوي لإعادة هندسة الاعمال على اجراءات التحاسب الضريبي وهذا يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بينهما ولذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا مؤشر على صواب منهج ومسار البحث الحالي في تأثير مكونات إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- ١- إن تطبيق الحكومة الالكترونية ليس مجرد إضافة تكنولوجية جديدة لمنظمة ما، وانما هو تحول جذري في مفهوم العمل وإدارته، يتطلب إعادة هندسة كاملة للمنظمة، وهيكله لكافة عملياتها والعاملين فيها.
- ١- تفتقر الهيئة لآليات تطبيق إعادة هندسة الأعمال لتطوير أدائها نحو الأفضل في حين استخدام هذا الأسلوب وطبقته العديد من المنظمات في مختلف دول العالم لما له من تأثير ايجابي على أداء عملياتها باتجاه تحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية.
- ٢- احتلت مكونات إعادة هندسة الأعمال المتمثلة بتصميم العمليات والرؤية الاستراتيجية وتقانة المعلومات المستوى المتوسط من المقياس المعتمد وحسب الترتيب اعلاه فيما احتلت الموارد البشرية المستوى الأدنى.
- ٣- أثرت مكونات إعادة هندسة الأعمال منفردة ومجمعة على أداء إجراءات العمل الضريبي .
- ٤- يعد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في الهيئة العامة للضرائب تحولا " استراتيجيا" مهما" نحو تحسين الأداء وتطوير الهيئة خاصة إن بعض الدول قد طبقت هذا المدخل في دوائرها الضريبية ولاقت نجاحا" في أعمالها عند تبنيها هذا المدخل.
- ٦- تعتمد عملية إعادة هندسة الأعمال على استعداد المنظمات للتخلي عن نظم العمل التقليدية واستبدالها بنظم عمل جديدة تهنم بالخطوات والمراحل المنطقية لتطبيق الأفكار الجديدة بغية تحديد مسار الأداء وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات بشكل فاعل .
- ٧- إن استخدام الأتمتة وبرامج الحاسوب في أي منظمة أصبح امرا" لا مفر منه لما توفره هذه التقنية من تسهيل في إجراء المعاملات والسيطرة في أداءها اذ لا غنى في أي منظمة في العالم عن هذه التقنية .

## التوصيات

١- ضرورة زيادة الدعم الحكومي المباشر والفعال للمنظمات عامة، وتوفير البيئة الملائمة لتطبيق الحكومة الالكترونية، وإطلاق ما يسمى بمفهوم المنظمات الالكترونية. من خلال عمليات اعادة التنظيم وجعله ملائم لاعتماد اساليب الكترونية حديثة في انجاز الاعمال اليومية والابتعاد عن الاجراءات الروتينية، والاستمرار بإدخال التقنيات الالكترونية الحديثة يضمن حفاظ التنظيم الاداري على مرونته.

٢- السعي في بناء الهيكل القانوني والتشريعي للحكومة الالكترونية، والبدء مثلاً في تشريع قانون السجل الالكتروني، لغرض تسهيل استخدام الوسائل الالكترونية في إجراء المعاملات للمواطنين.

٣- العمل لتصميم وتنفيذ نظام معلومات متكامل باستخدام التقنيات المتطورة والحوسبة بما يؤمن توفر المعلومات الضرورية لتطبيق أساليب الترشيق في العمل وتسهيل الاتصالات ومسارات الأداء بشكل صائب.

٤- العمل على تبني منهج إعادة هندسة الأعمال من خلال تحديد العمليات المرشحة لإعادة الهندسة على ان تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا يمكن الاستعانة بمراكز البحوث في الكليات المتخصصة او المراكز الاستشارية الخارجية للتوصل الى مؤشرات واقعية في العمل.

٥- تشكيل فرق عمل من مختلف أقسام المنظمة ذوي الخبرة والكفاءة وتكون على مستوى عال من التدريب المكلف على المنهجيات المعتمدة في تطبيق إعادة هندسة الأعمال وبما يتلاءم وطبيعة أعمال المنظمة  
٦- السعي لإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تعني بإدارة التغيير وتكون مسؤولة عن إعادة الهيكلة وتحسين الأداء.

٧- العمل على تهيئة المستلزمات المطلوبة لتطبيق مراحل إعادة هندسة الأعمال بغية تسهيل عمليات تطبيق الحكومة الالكترونية في ميادين العمل من خلال الآتي :

أ- التزام الإدارات العليا ودعمها لهذا المشروع بالجهود والموارد المطلوبة .  
ب- توفير تخصيصات مالية لشراء الاجهزة والتقنيات الحديثة التي تطلبها إعادة الهندسة، وتوعية وتدريب العاملين لهذا المدخل الحديث.

ج- تحقيق التكامل الداخلي لوظائف المنظمة وتحقيق التكامل الخارجي مع البيئة المحيطة .  
د- اعتماد تقنية المعلومات بدلا من الاسلوب اليدوي في التوثيق والتعامل مع السجلات والمراسلات.

## المصادر

### المصادر العربية

#### الكتب:

- ١- البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- ٢- زكي، ايمان عبد المحسن (٢٠٠٩) الحكومة الالكترونية مدخل اداري متكامل، المنظمة العربية الادارية، القاهرة.
- ٣- هامر، مايكل، وشامي، جميس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (المندرة): دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٤- عكاشة، هشام عبد المنعم (٢٠٠٤) الإدارة الالكترونية للمرافق العامة، دار النهضة، القاهرة.

#### الاطارح والرسائل الجامعية :

- ٥- البياتي، بيداء ستار لفترة (٢٠٠٤) تطبيق نظام كمدخل استراتيجي لتطبيقات الحكومة الالكترونية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ٦- البيضاني، صلاح حسن عبد الله، تطوير اساليب الرقابة الداخلية للوحدات الحكومية في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٥
- ٧- احمد، سناء ستار (٢٠١١)، امكانية تطبيق إعادة هندسة الاعمال على اجراءات التحاسب الضريبي، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.
- ٨- علي، امل عبد المجيد، العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.
- ٩- كاظم، باسم حاكم (٢٠١) إعادة هندسة مسار العمليات لتعزيز الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

#### البحوث والمؤتمرات:

- ١٠- البرواري، نزار عبد المجيد، إعادة هندسة نظم العمل لتمييز المنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد،

العدد ٢٨ تموز ١٩٩٩.

١١-القاضي، فؤاد محمد، الابتكار والتطوير استراتيجيات الانتقال من الصناعات التقليدية  
الى الصناعات الحديثة، وقائع المؤتمر الرابع للإبداع والتغيير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،

.١٩٩٤

### المصادر الأجنبية

- 1-AKe, Gronlund(2002) Electronic Government: Design, Application and Management, New York, idea group
- 2-Atkinson Rebert D. (2000) Digital Government: the next step to Reengineering. The Federal. Govern ment
- 3- Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas. J., chase, Richard B., (2003) Fundamentals of operations management, 4th ed., Mc-Graw Hill Higher Education.
- 4- Ettore, B., (199٥) Reengineering Tales from the front, Management Review, Vol 84, No.1, Jun.
- 5- Grotevant, susan M., (1998 ) Business Engineering & Process Redesign in Higher Education: Art or science, <http://www.edu.cause.edu.htm>.
- 6-Hammer, M. & Champy, J.,( 199٥) Reengineering the corporation, A Manifesto for Business Revolution, Harper Business division of Harper Collins publishers, U.S.A.,.
- 7-Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (٢٠١٣ )Operations Management Strategy & Analysis, 5th ed., Addison Wesley, Publishing Company, Inc., New York.
- 8-Parker, J(1993) An ABC Guide to Business process Reengineering, Industrial Engineering, May ,
- 9-Ross, J.E.,( 1995 ) Total Quality Management, 2nd ed., St. Lucie press, Florida,
- 10- Slack,Nigle, Brandone,Alistair&Jonston, Robert(2013)Operations Management 7<sup>th</sup> ed .PEARSON

## ملحق البحث (استمارة استبيان)

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

هذه الاستمارة التي بين يديك هي جزء من متطلبات بحث علمي والموسوم (إعادة هندسة الأعمال لتحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية - بحث ميداني) بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع. لذا نأمل إن تخصصوا جزء من وقتكم وتعاونوا معنا في الإجابة على فقرات الاستبانة ولا حاجة لذكر الاسم اذ تستخدم الإجابات لأغراض البحث فقط.

الأستاذ الدكتور

غسان قاسم داود اللامي

## معلومات تعريفية

١-الجنس: ذكر  أنثى ٢-العمر: اقل من ٢٥ سنة  ٢٥ - ٢٩  ٣٠ - ٣٤  ٣٥ - ٣٩  ٤٠ - ٤٤  ٥٠ سنة فأكثر ٣-التحصيل الدراسي: إعدادية  معهد  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه 

٤-الاختصاص بحسب الشهادة:

٥- الموقع الوظيفي الحالي / عنوان الوظيفة:

٦- عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي :

٧- عدد سنوات الخدمة الكلية :



## الجزء الأول/ إعادة هندسة الأعمال

ت	الفقرات				
	أولاً: تصميم العمليات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق
١	إنّ قيام الإدارة بإعادة هندسة أعمالها سيودي إلى إعادة ترتيب العمليات بشكل متزامن وليس متتابع.				
٢	تؤمن الإدارة بان إعادة الهندسة تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء مثل(تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين، تخفيض التكاليف).				
٣	تسعى الإدارة إلى تحقيق الانسجام والتفاعل في الأنشطة التي تنجزها الأقسام والوحدات التنظيمية.				
٤	تلتزم الإدارة العليا بدعم وتطوير وتحسين عملياتها وذلك من خلال الالتزام بالتمويل ووضع الخطط لذلك.				
٥	تتابع الإدارة باستمرار المعوقات التي تواجه أداء عملياتها وتعمل على إزالتها.				

## ثانياً:- الرؤية الإستراتيجية

ت	الفقرات				
	ثانياً: الرؤية الإستراتيجية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	إن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.				
٢	تقوم الإدارة بتحديد أولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها.				
٣	تحدد الرؤية التغييرات المتوقعة أو المحتملة بناءً على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد ويحقق التطور للمنظمة.				
٤	وجود تصورات كاملة عن الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الهيئة لدى جميع العاملين فيها.				
٥	تتوافق الرؤية الإستراتيجية للهيئة مع ما يحدث من تغييرات وتطورات في العالم في مجال الضرائب .				

**ثالثاً: - الموارد البشرية**

ت	الفقرات				
	ثالثاً: الموارد البشرية	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تسعى الإدارة لمنح العاملين لديها الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم على نحو أفضل.				
٢	تسعى الإدارة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.				
٣	تؤمن الإدارة بأهمية الرقابة الذاتية وتحمل العاملين مسؤولية نتائج أعمالهم .				
٤	تشجع الإدارة إبداعات وابتكارات العاملين وتكافؤهم عليها مقابل عملهم الجيد.				
٥	يسعى المدراء إلى تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق ولا يتدخلوا إلا إذا حدثت مشكلات في العمل.				

**رابعاً: - تقانة المعلومات**

ت	الفقرات				
	رابعاً: تقانة المعلومات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تؤمن الإدارة بان الاعتماد على تقانة المعلومات الحديثة عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح.				
٢	تستعمل الهيئة البريد الالكتروني بين المركز والفروع.				
٣	يؤدي استخدام وتطوير تقانة المعلومات في الهيئة إلى تحسين خدمة المكلفين.				
٤	يحتل التدريب على تقانة المعلومات أسبقية في تصور الإدارة العليا.				
٥	لدى العاملين استعداد لتقبل التغيير التقني.				

## الجزء الثاني/ إجراءات التحاسب الضريبي

ت	الموضوع	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	هنالك وضوح في التعليمات والقوانين الضريبية النافذة في الهيئة والذي من شأنه أن يسهل عملية احتساب الوعاء الضريبي.					
٢	إن إجراءات التحاسب الضريبي المعتمدة من قبل الهيئة تعتبر قديمة بالنسبة للإجراءات التي تعتمدها بقية الدول.					
٣	هناك ثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية عند إخبارهم بمكونات الوعاء الضريبي الخاص بهم.					
٤	تتسم التعاملات في إدارة تحصيل الضرائب بالشفافية والمصادقية في انسيابية البيانات بين المكلف والإدارة وبالعكس.					
٥	إن عملية التحاسب الضريبي عملية سهلة وغير معقدة ولا تحتاج إلى الكثير من الوقت.					
٦	يمكن للهيئة إن تقدم خدمات أفضل للمكلفين عند اعتمادها على الحاسوب في عملية التحاسب الضريبي.					
٧	إن غياب الوعي الضريبي لدى المكلف يجعل عملية الجباية عملية صعبة.					
٨	لنجاح الإدارة في أي مؤسسة لابد من تحديد الرؤية (الرسالة) لهذه المؤسسة.					
٩	إن عمل برامج توعية وبرامج إعلامية وتثقيفية خاصة بإجراءات التحاسب الضريبي سوف يزيد من إيرادات الضرائب					
١٠	إن التهرب الضريبي صفة ملازمة لمجتمعنا ولا يمكن معالجتها ويعتمدها البعض نوع من الذكاء وحسن التصرف.					