

أفضل الممارسات التي تنصح بها هاكت

تُعتبر هاكت لقياس الأداء وإيجاد الحلول Hackett Benchmarking | solutions (Hackett)، وهي جزء من مجموعة أنسورثينك الاستشارية Answerthink Consulting Group، المؤسسة الأبرز في مجال جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بفاعلية شركات الأعمال ونجاحها. فقد بدأت هاكت منذ سنة 1988 بجمع معطيات تتعلق بقياس أداء أفضل الممارسات. ولما كانت الشركة قد بدأت مؤخراً فقط تُعنى بقياس الأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بشركات الأعمال الإلكترونية، فإن أغلب معطيات قياس الأداء الموجزة في هذا الفصل تنطبق على أي نمط من الشركات، وليس على شركات الأعمال الإلكترونية تحديداً.

يستخدمُ هذا الفصل إصدارات السنة 2000 من كتاب هاكت للأرقام Book of Numbers كمصدرٍ أساسيٍّ لملخصات أفضل الممارسات التي تغطي:

- الشؤون المالية.
- الموارد البشرية.
- تكنولوجيا المعلومات.
- التخطيط وإدارة الأداء.
- الإمداد.

وتعتمد المعطيات في هذا الإصدار على استطلاعات أجريت سنة 1999، وغطت مجموعة تتضمن نحو 1400 شركة أعمالٍ عبر العالم، وهي مجموعة تؤكد هاكِت أن من بينها ثلثي أغنى 100 شركة، وثلث أغنى 500 شركة. وقد اعتمدت المقارنات الواردة في النص على معطيات مستمدة من آخر أكبر استطلاع أجرته هاكِت في سنة 1996.

هاكِت في مجال الشؤون المالية

تجمع هاكِت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 29 إجرائية مالية، يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: (1) معالجة المبادلات، (2) الرقابة وإدارة المخاطرة، و(3) دعم القرار. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكِت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Finance كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثِّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات من شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 21 مليون دولار و57 مليار دولار، ويراوح عدد موظفي الشؤون المالية لديها بين 7 أشخاص و6000.

الكلفة كنسبة من العائدات

وجدت هاكت أن «توفير الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية يكلف الشركة وسطياً 1.15 بالمئة من العائدات السنوية». بيد أن هاكت وجدت أيضاً أن «التكاليف قد تقلصت بمقدار النصف تقريباً منذ سنة 1988، حين كانت تقارب 2.2 بالمئة من العائدات». وهي تتوقع «أن تنخفض الكلفة الوسطية للشؤون المالية قريباً لتصل إلى أقل من واحد بالمئة من العائدات»، ولكن هناك دلائل تشير إلى أن «التركيز على تخفيض تكاليف الشؤون المالية لم يُترجم بالضرورة إلى زيادة الفعالية أو إلى إضافة قيمة».

تعتقد هاكت أن الشركات ذات تكاليف الشؤون المالية المنخفضة تشترك بعددٍ من الخصائص، إذ قامت جميعها بما يأتي:

- تبسيط الإجراءات المالية وتحسين التكامل مع إجراءات العمل الرئيسية في الشركة.
- دمج معالجة المبادلات الروتينية ضمن مراكز «خدمات مشتركة»، بهدف تطبيق معايير موحدة، وسعياً وراء الاقتصاد في النفقات بالاستفادة من الدمج وفق مبدأ انخفاض الكلفة عند ازدياد الحجم *scale economies*.
- اقتناء نظم مبسطة ومتكاملة تمنع التقاط المعطيات أكثر من مرة وتسهل إعداد التقارير.
- تفعيل تكنولوجيا ناجعة لتنظيم دفع العمل، تسمح بتخفيض تكاليف المبادلات.

- موازنة سياسات الرقابة تبعاً للظروف الراهنة.
- معالجة التغييرات التنظيمية الناجمة عن العمل في أوساط عالية الأتمتة، ومن بين هذه التغييرات نقل تطوير المهارات باتجاه المحترفين.
- توطيد إدارة ورؤية واضحتين.
- ترتيب الأولويات والأهداف المتعلقة بالشؤون المالية بحيث تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للشركة.
- الالتزام باستخدام المتواصل لمقاييس الأداء.

تحدد هاكيت أربعة مكونات أساسية لكلفة الشؤون المالية:

(1) أجور العمال بدوام كامل (التعويضات والأرباح)، (2) التعهيد، (3) النظم، و (4) ما تبقى. وما تزال أجور العمال تأخذ الجزء الأكبر من الكلفة، حيث كوّنت في سنة 1999 ما يقارب 59 سنتاً من كل دولار صُرفَ على الشؤون المالية. ومن المثير للاهتمام أن كلفة النظم بين سنتي 1996 و 1999 قد انخفضت، في حين تزايدت كلفة التعهيد، وهذا يدلُّ على تحوّل التكاليف بين النظم المطورة محلياً والنظم المعهدة. لكنّ انخفاض التكاليف هذا كان في شركات الخدمات أكبر منه في الشركات المنتجة للبضائع، إذ تراجعت في الأولى بمقدار 36 بالمئة، في حين تراجعت في الثانية بمقدار 9 بالمئة.

موظفو الشؤون المالية

وجدت هاكيت أن «تنظيم الشؤون المالية النموذجية يضمّ

وسطياً ما يساوي 122 موظفاً بدوام كامل (FTE) Full-time equivalent لكل مليار دولارٍ من العائدات». وهذا ما يمثل «انخفاضاً بمقدار 20 بالمئة منذ سنة 1996، وانخفاضاً بمقدار 27 بالمئة منذ سنة 1994». بيد أن الشركات الواقعة في الربع الرابع من عينة هاكيت «تمتلك عدداً من موظفي المالية (275) يساوي 2.5 ضعفين من عدد موظفي الشركات الواقعة في الربع الأول (108)». وتجد هاكيت «أن الكلفة الوسطية لموظف ذي دوام كامل في الشؤون المالية تساوي 94,000 دولار، أي بزيادة قدرها فقط 2.5 بالمئة عن سنة 1996».

وقد كان أكبر انخفاض في نسبة عدد العاملين في المالية «بمسّ فئة دعم القرار (31 بالمئة)». ويبدو أن المديرون أصبحوا يقضون وقتاً أقل في دعم القرار، 16 بالمئة فقط، بدلاً من 18 بالمئة في سنة 1996. وتُظهر هذه النتائج أن تحولات الشؤون المالية لم تركز على توجيه الموظفين نحو أعمال قيمتها المضافة أكبر.

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكيت، «تملك الشركة النموذجية نحو 29 نظاماً لكل مليار دولار من العائدات، وبحيث يقارب معدل عمر النظام 4.4 سنوات». أما في سنة 1996، فقد كان معدل عمر النظام يقارب ست سنوات. بيد أن «الشركات الموجودة في الربع الأول تملك نحو 16 نظاماً لكل مليار دولار من العائدات

ومركزَ معطياتٍ واحداً فقط».

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكيت أفضل ممارسات الشؤون المالية بما يأتي:

- استخدام مراكز الخدمات المشتركة وتكنولوجيا دفع العمل.
- الاتجاه نحو تنسيق المعايير على النظم وتطبيقها.
- التبني المبكر لتطبيقات الأعمال الإلكترونية في تبادل المعطيات الإلكتروني EDI وتحويل الأموال الإلكتروني EFT.
- الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم.
- تركيز وقت وموارد أكثر في وظائف دعم القرار.

أوصاف تنظيم الشؤون المالية في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Finance إلى ملخص لأوصاف تنظيم الشؤون المالية في الشركات المصنفة عالمياً والمبين في المستند 11 - 1.

هاكيت في مجال الموارد البشرية

تجمع هاكيت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 21 إجرائية تَمسّ الموارد البشرية (HR) Human

Resource، يمكن تنظيمها في أربع فئات: (1) الإدارة، (2) إدارة المخاطر، (3) دورة حياة الموظفين و (4) دعم القرار. وقد اعتُمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Human Resources كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 200 مليون دولار و 147 مليار دولار، ويرאوح عدد مؤّلفيها بين 10 أشخاص و 1600.

المستند 11 - 1 ملخص قياس أداء هاكت: الشؤون المالية

التصنيف العالمي	الوسطي	
< 0.53%	1.15%	الكلفة كنسبة مئوية من العائدات
< 95	122	FTE لكل مليار دولار من العائدات
127,059	16,021	الفواتير المعالجة لكل FTE
1	< 3	عدد مقرّات المعالجة

كلفة الموظف الواحد

وجدت هاكت «أن تزويد موظف واحد بالخدمات المتعلقة بالموارد البشرية يُكلّف الشركة وسطياً 1584 دولاراً سنوياً». ووجدت أيضاً أنه «في حين تنخفض تكاليف وظائف العاملين بالمعرفة بانتظام، تبقى تكاليف وظائف الموارد البشرية مرتفعة بالسوية نفسها». وتعتبر هاكت أن الشركات ذات تكاليف الموارد البشرية المنخفضة تملك عدداً من الخصائص المشتركة، حيث

قامت الشركات جميعها بما يأتي :

- تبسيط المعايير وتطبيقها على إجراءات الموارد البشرية لتقليص التعقيد الإداري.
- تنصيب نظم متكاملة تسمح بالوصول بسهولة إلى المعلومات.
- تطوير أدوات خدمة ذاتية للموظفين لتحسين الخدمات المتعلقة بهم.
- زيادة الاعتماد على موظفين في الموارد البشرية ذوي تخصص عام وخبرة عملية واسعة المجال.
- تحديد أفضليات الموارد البشرية بحيث تتماشى مع المبادرات الاستراتيجية للشركة.
- تبني استراتيجيات انتقائية للتزود بالخدمات والاستفادة من فرصة الاقتصاد في النفقات بتعهيد الإجراءات التي يمكن للمطورين تسليمها بفاعلية أكبر.

يسمح مبدأ انخفاض الكلفة في حالة الحجوم الكبيرة بتقليص تكاليف الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة على الأخص، ويعود ذلك جزئياً إلى عدم قدرة الشركات الأصغر على توزيع تكاليف الممارسات القانونية وإجراءات التوافق على قاعدة كبيرة من الموظفين. وتعتبر ضرورة التعامل مع العمالة المنظمة عاملاً أساسياً في ارتفاع تكاليف الموارد البشرية في الشركات المنتجة للبضائع مقارنة بالشركات الخدمية.

وعند مقارنة نتائج سنة 1999 بتلك الموافقة لسنة 1996، نجد أن كلفة العمالة قد ازدادت في حين انخفضت تكاليف التعهيد. وتعتقد هاكت أن ذلك يعود أساساً إلى عجز التعهيد عن إثبات فاعليته. ولذلك، فقد استخدمت الشركات استراتيجية انتقائية للتزود بالخدمات، وذلك للمزج بين نظم داخلية وأخرى معهدة.

قاعدة العاملين التي يدعمها موظف واحد بدوام كامل في الموارد البشرية

وجدت هاكت أن عدد العاملين الذين يدعمهم موظف واحد بدوام كامل في الموارد البشرية قد انخفض منذ سنة 1996، في حين ازداد عدد مديرو الموارد البشرية بنسبة 15 بالمئة، وهذا ما يعكس ازدياد التركيز على الاستراتيجيات. كذلك يتسع طيف نماذج الخدمات المقدمة للموارد البشرية. وينعكس ارتفاع قيمة الموارد البشرية في المؤسسة ارتفاعاً في الكلفة الوسطية للموظف الواحد الذي يعمل بدوام كامل في الموارد البشرية، والتي ازدادت بما يقارب 12 بالمئة (منذ سنة 1996) ووصلت إلى 71,512 دولاراً.

ويبدو أن عدد مديرو الموارد البشرية بالنسبة إلى عدد العاملين أكبر من عددهم في أي وظيفة معرفية أخرى قامت هاكت باستطلاعها؛ والنسبة الوسطية هي واحد إلى ثلاثة. ويُضفي هؤلاء المديرون والموظفون أغلب أوقاتهم، وعلى نحو

متزايد - بنسبة 32 بالمئة - في الاهتمام بدورة حياة الموظفين. وقد وجد هذا الاستطلاع أيضاً أن أفراد الموارد البشرية في الشركات الموجودة في الربع الأول من العينة «يمضون في حل المشاكل الإدارية وقتاً أقل بـ 40 بالمئة من الشركات المتوسطة، ويمضون ما يعادل ضعف الوقت الذي يمضيه أقرانهم في دعم القرارات».

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكيت، فإن «المؤسسة النموذجية التي تساوي مليار دولار لديها 9 نظم في مجال الموارد البشرية لكل 1000 موظف». وذكرت هاكيت أيضاً أنه «وعلى الرغم من الانخفاض الضئيل في عدد النظم المستخدمة في السنوات الأخيرة، إلا أن عمر النظم الآن يقارب نصف عمرها في سنة 1996».

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكيت أفضل ممارسات الموارد البشرية في:

- استخدام مركز واحد للخدمات المشتركة المتعلقة بالموارد البشرية.
- قضاء وقت أطول في اتخاذ القرار.
- إتاحة الوصول إلى المعلومات بطريقة الخدمة الذاتية.
- زيادة الاستثمار في تطوير الموظفين لمواجهة انخفاض التوظيف.

- الاعتراف بأن للموارد البشرية وظيفة تنظيمية استراتيجية.
- الالتزام بالتزود الانتقائي عوضاً عن اللجوء إلى التعهيد الكامل لنظم الموارد البشرية.

أوصاف تنظيم الموارد البشرية في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Human Resources إلى ملخص لأوصاف تنظيم الموارد البشرية في الشركات المصنفة عالمياً، والذي يبينه المستند 11 - 2.

المستند 11 - 2 ملخص لقياس أداء هاكت: الموارد البشرية

التصنيف العالمي	الوسطي	
< \$1,200	\$1,584	كلفة الموظف الواحد
< \$57,000	\$71,512	كلفة عمل موظف موارد بشرية واحد بدوام كامل
1.4	8.7	عدد النظم لكل 1000 موظف بدوام كامل
313	72	عدد الموظفين الذين يدعمهم موظف واحد بدوام كامل
1.0	5.5	عدد السجلات المنفصلة لكل موظف بدوام كامل
\$0.27	\$1.68	كلفة بيان الراتب لكل موظف

هاكت في مجال تكنولوجيا المعلومات

تجمع هاكت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 10 إجراءات في مجال تكنولوجيا المعلومات، يمكن

تصنيفها في ثلاث فئات: (1) الدعم العملياتي، (2) الاستثمار، و(3) دعم القرار. وقد اعتُمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers and Information Technology كمصدر للمعطيات التالية. وتمثل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 30 مليون دولار و44 مليار دولار، ويراوح عدد موظفيها من اختصاص تكنولوجيا المعلومات بين 13 و5000 شخص.

كلفة المستخدم النهائي الواحد

وجدت هاكت «أن تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات لمستخدم نهائي واحد يكلف الشركة وسطياً 9,167 دولاراً». من جهة أخرى، فقد انخفضت مساهمة العمل والتعهد ضمن هذه الكلفة الوسطية انخفاضاً كبيراً منذ سنة 1996، في حين ازدادت كلفة النظم بنسبة 13 بالمئة، وهذا ما قد يعكس ازدياد الإنفاق على البرمجيات.

تعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بتكاليف منخفضة لتكنولوجيا المعلومات تشترك بعدد من الخصائص، حيث قامت جميعها بما يأتي:

- تبسيط المعايير وتطبيقها على عملياتها لتقليص التعقيد.
- إعداد مزيج من الموظفين يسمح بتوسيع مدى الرقابة.
- توطيد إدارة ورؤية واضحتين.

- تحسين فاعلية مديري المشاريع .
- تحديد أفضليات تكنولوجيا المعلومات بحيث تتماشى مع التوجه الاستراتيجي للشركة .
- تقديم خدمات ذات سوية أعلى للزبائن .
- ممارسة إدارة مترقبة لعلاقاتها مع الموردين .
- الالتزام بالاستخدام المتواصل لمقاييس الأداء .

تشير هاكت أيضاً إلى أن كلفة المستخدم النهائي الواحد تكون بالتأكيد أعلى في مجالات مثل الاتصالات والخدمات المالية لأنه في مثل هذه الأعمال، «تقوم تكنولوجيا المعلومات بما هو أكثر من دعم العمليات: فهي العمليات نفسها».

موظفو تكنولوجيا المعلومات

تجد هاكت أن «تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات النموذجية التي تساوي مليار دولار تدعم 3,551 مستخدماً نهائياً، وذلك بارتفاع قدره 27 بالمئة عن العينة السابقة التي درسناها». ويعود هذا الارتفاع إلى «التنامي الكبير في المتطلبات التكنولوجية للموظفين». ويعتبر 93 بالمئة من الموظفين مديرين؛ ويقدر مدى رقابة هؤلاء المديرين بنحو واحد إلى تسعة على مستوى تنظيم تكنولوجيا المعلومات.

مشاريع الاستثمار

وفقاً لمعطيات هاكت، «تنتهي الشركة المتوسطة نحو نصف

مشاريع تكنولوجيا المعلومات الكبيرة متأخرة ومع تجاوز في الميزانية المقررة... [و] تخفق الشركات ذات إمكانيات الإنفاق الأكثر انخفاضاً دوماً في تسليم مشاريع تطوير البنى التحتية في الوقت المطلوب وبالميزانية المقررة».

وجدت هاكيت أيضاً أنه في سنة 1999، «كانت منصة زبون/مخدم تُستخدم في ما يقارب نصف تطبيقات الإنتاج». و"في حين تبقى منصات الكمبيوترات الكبيرة حيوية بالنسبة إلى الشركات التي تعالج حجوماً كبيرة من المبادلات، إلا أنها لا تمثل إلا 7 بالمئة من عدد تطبيقات الإنتاج».

تطوير البرمجيات ودعم المستخدم النهائي

وجدت هاكيت أن «الاستثمارات في تطوير البرمجيات قد اتجهت اتجاهًا واضحاً نحو التطبيقات التي تدعم الوظائف ذات العائدات». وقد أصبحت حزم البرمجيات الآن أكثر شيوعاً من البرمجيات المخصصة.

ويوجد في شركات الربع الأول ما يزيد على 115 مستخدماً لكل مخدم، مقارنة بـ 53 في الاستطلاع السابق. وقد تضاعف في السنوات الأخيرة عدد الاتصالات الهاتفية التي يجريها المستخدمون طلباً للمساعدة، وهذا ما يفسر جزئياً لماذا ارتفع وسطي كلفة دعم المستخدم النهائي بنسبة 23 بالمئة، ولماذا ازداد الزمن المخصص لدعم المستخدم النهائي وتدريبه بنسبة 50 بالمئة في السنوات الأخيرة.

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكت أفضل ممارسات تكنولوجيا المعلومات:

- استخدام معايير لتقليص تعقيد النظام وكلفته.
- استخدام التزود الانتقائي، بحيث يجري تعهيد الإجراءات التي تؤدي إلى تقليص التكاليف فقط.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية ناضجة ومرنة في الوقت نفسه.
- اعتبار مدير عام المعلومات وتنظيم تكنولوجيا المعلومات المحركين الاستراتيجيين للشركة.

أوصاف تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Information Technology إلى ملخص لأوصاف تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات المصنفة عالمياً والمبين في المستند 11 - 3.

هاكت في مجالي التخطيط وقياس الأداء

تجمع هاكت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 13 فعالية تسمى التخطيط وقياس الأداء (planning and performance measurement (PPM)، يمكن تصنيفها في أربع فئات: (1) التخطيط الاستراتيجي، (2) التخطيط التكتيكي

والمالي، (3) إعداد تقارير عن الأداء، و(4) التحليل والتوقعات. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Planning and Performance Measurement كمصدر للمعطيات التالية. وتمثل المعطيات في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 15 مليون دولار و150 مليار دولار، وتوظف بين 200 و600,000 شخص.

المستند 11 - 3 ملخص قياس أداء هاكت:
تنظيمات تكنولوجيا المعلومات

التصنيف العالمي	الوسطي	
\$4,308	\$9,167	كلفة المستخدم النهائي الواحد
2.4	3.7	عمر التطبيقات (سنوات)
0.7	1.4	عدد مراكز المعطيات لكل 1000 مستخدم
٪85	٪64	نسبة المشاريع المنتهية في الوقت المحدد وبالميزانية المقررة
٪85	٪69	التأكيد على المعايير
16:1	9:1	مدى الرقابة
5.0	10.4	وسطي عدد الاتصالات بمكتب المساعدة لكل مستخدم نهائي

الدورة الزمنية

وجدت هاكت أن «التخطيط في الشركات النموذجية يستغرق نحو تسعة أشهر، يشغل التخطيط التكتيكي والمالي ما

يقارب خمسة أشهر منها» و«تتطلب مثل هذه الشركات تسعة أيام على أقل تقدير لإنهاء الكتب وإعداد تقارير بالنتائج».

أوصلت هذه المعلومات مجموعة هاكت إلى استنتاج أن «إجرائية التخطيط بطيئة جداً في بعض الشركات لدرجة أن العمل يفقد فائدته حتى قبل إنهائه، مما يجعل نشاط التخطيط غير مجد». رغم ذلك، «استطاعت الشركات ذات الأداء الأمثل اختصار التخطيط إلى أقل من شهرين»، واستطاعت هذه الشركات أيضاً أن تنهي كتبها في يومين.

وتعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بدورة تخطيط وقياس أداء صغيرة تشترك بعدد من الخصائص، حيث قامت جميعها بما يأتي:

- تحديد أهداف واضحة لتوجيه تطور خطة التخطيط وقياس الأداء.
- مكاملة كاملة للخطط التكتيكية والاستراتيجية تسمح بربط القياسات بغايات الشركة ونتائجها.
- توقع دوري لمتغيرات الشركة الهامة فقط، وإعداد التقارير في الحالات الاستثنائية.
- اقتصار تفصيل مواد خط الإنتاج على تلك التي تعتبر فعلاً المحركات الأساسية للشركة.
- اعتبار توقعات المساهمين/ السوق ومؤشرات التنافس كأهم محركات للتخطيط.
- وضع نظام تخطيط وإعداد تقرير واحد عام للشركة مع

توفير تعاريف للمعطيات المشتركة وإتاحة الوصول إليه على الشبكة.

مستوى جهد الموظفين

وجدت هاكيت أن «الشركة المتوسطة تستثمر أكثر من 25،000 يوم عمل سنوياً في التخطيط الاستراتيجي والمالي والتكتيكي لكل مليار دولار من العائدات». ويُستخدم ثلث هذا الوقت غالباً في جمع المعطيات والتحقق منها فقط. وبهذا، وإضافة إلى وجود فعاليات أخرى، يتبقى 20 بالمئة فقط من جهد التخطيط «للتفكير في التأثير المستقبلي لهذه الأرقام على الشركة».

ويعود أحد أسباب الحدّ من هذا الجهد إلى هذه الدرجة إلى أن الشركة المتوسطة تموّل نحو 230 مادة في خط الإنتاج، في حين تموّل الشركات المصنفة في الربع الأول نحو 40 مادة في خط إنتاجها. وتستخدم 19 بالمئة من الشركات فقط الفوارق في الحالات الاستثنائية للتركيز على التمييز بين الفوارق الأساسية والعبارة.

أدوات التكنولوجيا

وفقاً لمعطيات هاكيت، يبقى دفتر الحسابات العام المصدر الأساسي للمعلومات بالنسبة لأغلب الشركات (يليه مستودع المعطيات)، و«يعتمد نحو 90 بالمئة من الشركات باعتدال أو

بشدة على الدورة المغلقة للمعلومات المتعلقة بالإدارة». ويجبر هذا المنهج الشركات على قضاء وقت كبير في جمع المعلومات مقارنة بالوقت الذي تقضيه فعلياً في تحليلها.

وقد استخدم نحو نصف عدد الشركات التي استطلعتها هاكت بطاقات نتائج متوازنة *balanced scorecard*، بيد أن هاكت «مقتنعة بأن هذه الأدوات كانت قليلة الفائدة في التخطيط وقياس الأداء»، وذلك لأن بطاقات النتائج:

- غير متوازنة، حيث إن 75 بالمئة من قياسات الأداء المعتمدة هي ذات طبيعة مالية.
- تركز على النتائج التاريخية، ويفوتها الانتباه إلى الفرص والمخاطر الحالية أو المحتملة.

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكت أفضل ممارسات التخطيط وقياس الأداء بما يأتي:

- استخدام خطط استراتيجية ومالية وتكتيكية وثيقة التكامل.
- ربط الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية.
- نهج «توقع شجاع» يعتمد على خطوط زمنية قصيرة الأمد أو على أحداث ملموسة.
- أتمتة إجرائية إعداد التقارير الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة على نحو أفضل.

أوصاف تنظيم التخطيط وقياس الأداء PPM في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Planning and Performance Measurement إلى ملخص لأوصاف تنظيم التخطيط وقياس الأداء في الشركات المصنفة عالمياً، والمبين في المستند 11 - 4. المستند 11 - 4 ملخص قياس أداء هاكت: التخطيط وقياس الأداء

التصنيف العالمي	الوسطي	
شهر واحد	4 أشهر	التخطيط التكتيكي والمالي
شهر واحد	5 أشهر	التخطيط الاستراتيجي
15	230	درجة توزيع الميزانية (عدد مواد خط الإنتاج)
700	25,703	التخطيط للموارد الضرورية وإعداد التقارير ذات الصلة (يوم عمل لكل مليار دولار من العائدات)
44%	20%	نسبة الوقت المقضي في التوقع/التخطيط للإجراءات
كل ربع سنة	كل سنة	تواتر عملية التوقع

هاكت في مجال الإمداد

تجمع هاكت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 15 إجرائية إمداد، يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: (1) الدعم العملياتي، (2) الرقابة وإدارة المخاطرة، و (3) دعم القرار. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000

Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Procurement كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات من شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 33 مليون دولار و27 مليار دولار، وتستخدم موظفي إمداد يراوح عددهم بين ستة أشخاص و800.

الكلفة كنسبة من تكاليف المشتريات

وجدت هاكت أن «الشركات تنفق وسطياً أقل من واحد بالمئة من تكاليف المشتريات على إدارة وظيفة الإمداد». بيد أن «الكلفة الوسطية للإمداد تقلّصت قليلاً جداً في السنوات الأخيرة، وبلغ ذلك نحو 5 بالمئة». من جهة أخرى، تختلف الكلفة الوسطية للإمداد كنسبة من تكاليف الشراء كثيراً بين 0.30 بالمئة و4.38 بالمئة. إذ تراوح تكاليف الشركات المستطلعة والموجودة في الربع الأول بين 0.3 بالمئة و0.83 بالمئة، في حين تراوح تكاليف الشركات الموجودة في الربع الأخير بين 2.01 و4.38 بالمئة.

تعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بتكاليف إمداد منخفضة تشترك بعددٍ من الخصائص المشتركة، وهي:

- إجراءات إمداد مؤتمتة تسمح بإجراء العمليات اليومية بفاعلية أكبر.
- تقليص العدد الكلي لقاعدة الموردين وتطوير مقاييس لأدائهم.

- نظم متكاملة تقدم معلومات ذات سوية عالية حول العقود والأسعار على مستوى الشركة.
- استخدام متكرر لبطاقات الإمداد من أجل مشتريات زهيدة الثمن.
- مكثبات (أو كتالوجات) على الشبكة تتيح للراغبين في الشراء اقتناء منتجات اعتيادية ومنتجات قابلة للتصنيع بأنفسهم.

من الصعب على شركات الخدمات أن تجعل فاعلية إجراءات الإمداد لديها بمثل فاعلية إجرائية الإمداد لدى الشركات المنتجة للبضائع. إذ من المألوف أن تشتري الشركات المنتجة للبضائع مقادير أكبر من المشتريات الغالية والقيمة، وأن تشتري كمّاً أكبر من المواد الاعتيادية؛ وتقلّص كل هذه العوامل من عدد أوامر الشراء ومن التعقيد الإجمالي لطلبات الشراء. وتتمكن الشركات الأكبر - أي تلك التي تتجاوز تكاليف المشتريات فيها المليار دولار - من إبقاء تكاليف الإمداد أقل بخمسين بالمئة تقريباً من الشركات الأصغر، وهذه ميزة تعود جزئياً إلى قدرة الشركات الأكبر على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.

موظفو الإمداد

تجد هاكيت أن «وسطى عدد موظفي الإمداد يصل إلى نحو 137 موظفاً بدوام كامل FTE لكل مليار دولار من

المشتريات. وهذا ما يمثل تراجعاً بمقدار 13 بالمئة، ويعود الفضل في ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية المقترن بالاستثمارات في التكنولوجيا». ولكن «وفي حين يتجه مزيج الموظفين نحو الزيادة في عدد اختصاصيي المشتريات والتقليل من العاملين المكتبيين»، ارتفعت أو ازدادت الكلفة الوسطية لكل موظف إمداد بدوام كامل بنسبة 7 بالمئة، لتصل إلى ما يقارب 76,000 دولار.

ويسترعى الانتباه أن 72 بالمئة من وقت الإمداد يمضي في فعاليات ذات قيمة مضافة منخفضة، مثل معالجة طلبات وأوامر الشراء، واختيار الموردين، ومعالجة الإيصالات. أما فعاليات دعم القرار ذات القيمة المضافة العالية فتأخذ نحو 14 بالمئة من الوقت فقط. ويبلغ وسطي نسبة المديرين إلى الموظفين نحو واحد إلى ثمانية على مستوى تنظيم الإمداد، وقد استنتجت هاكت «وجود علاقة وثيقة بين ازدياد مدى الرقابة والأداء المصنف عالمياً».

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكت، «تملك الشركة النموذجية نحو 27 نظام إمداد لكل مليار دولار من المشتريات، وهو أحد الأرقام الكبرى في الشركة. وتميل هذه النظم إلى أن تكون عالية التخصص والتعقيد، غير أنها لا تكون عادة جيدة التكامل. والعمر الوسطي لهذه النظم هو نحو ست سنوات.» بيد أنه،

وعلى الرغم من الاستثمارات الجديدة في نظم تخطيط موارد الشركة، «لم ينخفض عدد نظم الإمداد وعمرها إلا على نحو طفيف جداً على مدى السنوات الثلاث الأخيرة».

أفضل الممارسات:

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكيت أفضل الممارسات المتعلقة بالإمداد بما يأتي:

- استخدام نظم مؤتمتة بما فيها استخدام تكنولوجيا الترميز القضباني bar-coding وتبادل المعطيات الإلكتروني في مختلف المراحل، مثلاً: عند تقديم أمر الشراء، وعند إصداره، وعند الإقرار باستلامه، وعند إرسال إشعارات الشحن، ...
- استخدام بطاقات الإمداد p-cards فقد تضاعف استخدام بطاقات الإمداد هذه أربع مرات خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ليشمل 18 بالمئة من مبادلات الشراء.
- إدارة أفضل للموردين، وذلك بالتعاقد مع الموردين مركزياً، إضافة إلى «تنشيط التفاعل والشراكة مع الموردين».
- دمج المبادلات باستخدام أوامر شراء شاملة وعقود توريد طويلة الأمد.

أوصاف تنظيم الإمداد في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking

solutions Book of Numbers for Numbers for Procurement Measurement إلى ملخص لأوصاف تنظيم الإمداد في الشركات المصنفة عالمياً، والمبين في المستند 11 - 5.

المستند 11 - 5 ملخص قياس أداء هاكت: الإمداد

الوسطي	التصنيف العالمي	
< 0.67%	1%	الكلفة كنسبة من قيمة المشتريات
88	137	عدد الموظفين محسوباً بدوام كامل لكل مليار من قيمة المشتريات
433	1,857	عدد الموردين الذين يوردون ما نسبته 90% من قيمة المشتريات
13,163	5,027	أوامر الإمداد التي يعالجها موظف بدوام كامل
73%	43%	النسبة المعالجة إلكترونياً
41%	18%	استخدام بطاقة الإمداد

هاكت في مجال الأعمال الإلكترونية

لم تبدأ هاكت إلا مؤخراً في إجراء استطلاع ضمن شركات الأعمال حول قضايا محددة تتعلق بالأعمال الإلكترونية. وقد اعتمدت دراستها الحديثة (1999 - 2000) في هذا المجال على الإجابات التي تلقتها من شركات يبلغ وسطي أرقام مبيعاتها السنوية 15 مليار دولار، في حين يراوح حجم عائداتها السنوية بين 50 مليون دولار و50 مليار دولار. وتبين نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- تخطط الشركات لزيادة ميزانيتها المخصصة للاستثمار في الأعمال الإلكترونية بنسبة 68 بالمئة خلال السنتين المقبلتين، وتفيد نحو 40 بالمئة من الشركات أن الدافع الأساسي لهذا الاستثمار هو تحسين العلاقات مع الزبائن.
- تعجز معظم الشركات عن مراجعة خطط أعمالها الإلكترونية كل ثلاثة أشهر على الأقل، ومازال بعضها يناضل لمراجعة خطته سنوياً.
- تتوقع الشركة النموذجية في هذه الدراسة أن يذهب الجزء الأكبر من استثمارات الأعمال الإلكترونية إلى وظيفة الإمداد.
- تتوقع الشركة النموذجية في هذه الدراسة ازدياد فاعلية إدارة الأرباح عبر الوب بنسبة 35 بالمئة، وارتفاع التوظيف عبر الإنترنت بنسبة 30 بالمئة، وارتفاع التعلم الإلكتروني المعتمد على الوب بنسبة كبيرة تصل إلى 60 بالمئة.
- تبين الدراسات التي أجرتها هاكيت أيضاً أن المكاملة السيئة للنظم تعيق التحسينات في إدارة سلاسل التوريد. فنجد على سبيل المثال أن:
- 40 بالمئة من الشركات المدروسة ذكرت أنه مازال عليها مكاملة سلاسل التوريد الخاصة بها مع نظم أعمال إلكترونية أخرى.
- 73 بالمئة قالت إنها لم تغير طرقها التقليدية في الشحن.

- 55 بالمئة قالت إنه مازال عليها التخلص من إجراءات متابعة الإنجاز fulfillment.

تبين النتائج التي توصلت إليها هاكت أن من الضروري إرساء أغلب التكنولوجيا التي نوقشت في هذا الكتاب لنقل الشركات ليس فقط نحو أعمال إلكترونية ذات ممارسات مثلى، بل نحو عالم الأعمال الإلكترونية بأسره.

الفهرس

أراء حرة 138	إجرائية الإمداد والأدوار	إدارة الحقوق الرقمية 218
أبدأ بمعرفة زبائنك 149	الوظيفية 181	إدارة الرسائل 229
ابق في حلقة (XML) 268	أجهزة نقاط البيع 167	إدارة العلاقة مع الزبائن
أبقى مؤشرات الأداء	أحداث الإجرائية 98	(الإلكترونيين (ECRM))
الأساسية كي بي أي	أحداث الأعمال 100	19، 145، 146، 159، 254
108 (KPI)	أحداث قواعد المعطيات 99	إدارة فعالة للعلاقات مع
ابن، اشترِ أو وكِّل 30، 245	الأحداث القواعد والحصيلة	الزبائن (CRM) 145
ابن ثقافة مرتكزة على	97	إدارة الكاتالوجات المحلية
الزبون 27	أحداث المعرفة 101	والبعيدة 188
الاتحادات الاحتكارية 136	أحداث النظام 98، 99	الإدارة المستمرة 127
الاتصالات 299	إدارة الأصول الرقمية 20،	إدارة المعرفة 20، 195، 196،
اتفاقيات سوية الخدمة 61	217	198
أتمتة قوى المبيعات 147	إدارة أصول الشركة 30	إدارة المعرفة المقودة
الإجابة (Respond) توليد	إدارة الأعمال الإلكترونية	بالأحداث 209
جواب آلي... 240	(المضي إلى ما بعد إي	إدارة الموارد العملياتية أو
اجتذاب الزبائن	آر بي (ERP) 18، 69	آر أم (ORM) 176، 184
الإلكترونيين 160	إدارة أفضل للموردين 310	إدارة الوثائق إلكترونياً 197
الإجرائيات 31	إدارة التفاعل 152	إدارة الولاء 151
إجرائيات متابعة الإنجاز	إدارة التفاعل المتعلق	أدوات التكنولوجيا 304
313	بالعلاقات مع الزبون	أدوات التوجيه 236
إجرائية الإمداد الإلكتروني	الإلكتروني 165	أدوات (CRM) وتطبيقها 151
177	إدارة التفاعل المتعلق	أدوات المعرفة 205
إجرائية الإمداد العملياتية	بالعلاقات مع الشريك	الأدوار الوظيفية المساهمة
التقليدية 35، 38	الإلكتروني 166	في الإمداد الإلكتروني 183

- أربعة وجوه للإنترنت 40
إرسال الطلب آلياً 35
أرسل أجوبة آلية لكل الرسائل 237
أربيا (Ariba) 135، 186، 190
استبدال بالوصلات واحد لواحد وصلات واحد لعدة 140
استبقاء الزبائن الإلكترونيين 164
الاستثمارات في تطوير البرمجيات... 300
استخدام استثمارات على الشبكة 182
استخدام (ASP) 254
استخدام بطاقات (بطاقة) الإمداد 310، 311
استخدام تكنولوجيا (CRM) 145
استخدام خدمات الوب 279
استخدام لغة التمديد القابلة (XML) 141، 144، 264
استخدم (UDDI) 285
استراحة الغداء 225
استلام السلع 38
الاستثمارات على شاشة الكمبيوتر 35
استهداف الزبائن الإلكترونيين 160
استهدف الزبائن واكسبهم واستيقمهم 153
أسس إي آر بي (ERP) 72
الأسواق الافتراضية 134، 135، 136
- أسئلة تطرحها على مزود خدمات التطبيقات 259
الأسئلة المتواترة 238
الاشتراك في دفق العمل الإلكتروني... 259
الاشتراك في عدة شبكات 126
الاشتراك في الموقع 207
الأشخاص 31
أشكال المداخل 221
أصحاب المعطيات 95
إصدار منتج جديد 211
الأصول الرقمية 217
الأصول المادية 215
الأصول المعرفية 215
إطار الكتاب 17
أطر عمل التطبيقات 85
أطقم إي آر بي (ERP) 102
إعادة هندسة إجرائية العمل 34
الاعتماد على الكتالوجات 187، 186
اعتمد البرمجيات المدخلية لبناء مداخلك 227
اعتنى بقواعد (P و R) الخاصة برسالتك 241
أعد ترتيب المخطط التنظيمي 150
أعد هندسة إعداد التقارير 283
إعداد تقارير عن الأداء 302
إعداد التقارير المالية 280
إعداد مدافعين عن الزبائن 149
- أعرف أدوارك 66
اعزل رسالتك الحساسة 233
أعطال الوصل أو التحميل 116
الأعمال الإلكترونية 14
أغراض العمل 87
إغلاق الحلقة 174
أفضل الممارسات 15، 25، 292، 296، 301، 305، 310
أفضل الممارسات التي تتصح بها هاكت 21، 287
أفضل الممارسات هي إجرائية... 16
اكتساب الزبائن الإلكترونيين 162
اكتساب زبون جديد 265
اكتساب المعرفة... 196
اكسس أم ال (XML) = لغة التحديد القابلة للتوسع
اكسس (12) (X. 12) = إي دي أي أف إيه سي سي تي (EDIFACT) = معيار معتمد لتعريف وثائق أو مبادلات
الإكسترانت 220
إلى زوجتي تيريزا 5
الإمداد 34، 279، 288، 311
الإمداد الإلكتروني (برمجية) 175، 176، 178، 184
الإمداد الإلكتروني: الإجرائية وتكاليفها والمعنون بها 177

- الإمداد الإلكتروني التعاوني 187، 189
- الإمداد أو الإنجاز 121
- إمداد التسليم 35
- الإمداد العملياتي 35
- إمداد الموارد العملياتي 184
- الامن 127
- امنع القرصنة عن محتوى موقعك 224
- الانا 64
- الإنترنت 39، 255
- الإنترنت كوسيط 134
- الإنترنت مورد رائع 50
- إنترنت 264
- الإنجاز 121
- إنجاز طلب شراء 54
- انخرط مع برنامج إكس أم ال (XML) 67
- أنظمة إدارة أصول 33
- أنظمة إدارة دق العمل 33
- أنظمة إدارة المعرفة 33
- أنظمة التراث 28
- أنظمة التصنيع المخصص 26
- الانظمة الموروثة 28
- انشر المواصفات التي تطلبها 154
- إنشاء التقارير المالية ودمجها 112
- أنشئ سياسة عنوانه على الإنترنت 53
- أنشئ فريقاً لتعريف الأحداث 110
- أنماط (BSP) وخدماته 261
- أنماط مستودعات المعرفة 208
- أهمية التكامل مع إي آر بي (ERP) 169
- أ و بي (OBI) 19
- أوراكل 70، 84، 85، 135، 190
- أوراكل إكستشانج 85
- أوازييس (OASIS) 132
- أودورا ميل 231
- أوصاف تنظيم الإمداد في الشركات المصنعة عالمياً 310
- أوصاف تنظيم التخطيط وقياس الأداء (PPM) 306
- أوصاف تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات 301
- أوصاف تنظيم الشؤون المالية في الشركات... 292
- أوصاف تنظيم الموارد البشرية في الشركات... 297
- إي آر بي (ERP) = تخطيط موارد الشركة
- أي بي أم (IBM) 284
- إي باي دوت كوم 192
- إي دي أي (EDI) = تبادل المعطيات الإلكتروني
- إي دي أي أف إيه سي سي تي (EDIFACT) = معيار معتمد لتزييف وثائق أو مبادلات
- إيه أس بي (ASP) = مزود خدمات التطبيقات
- إيه بي أي (API) = واجهة برمجة التطبيقات
- إيه بي ال أس على مستوى الوثيقة 66
- إي سي آر أم (eCRM) والحلقة المغلقة 172، 173
- بان (Baan) 70
- البحث عن خدمات الويب واكتشافها 283
- البحث عن نقاط علام للمعرفة 238
- البحث والتطوير 211
- بداية يوم العمل 225
- براءات الاختراع 34، 195، 207
- البراكين 41
- برايت وير 236
- برمجيات تحليل دقق النقرات 26
- برمجيات زبون / مخدم 45
- برمجيات سي آر أم (CRM) 159
- برمجيات الفريق 251، 253
- البرمجيات كخدمات 20، 243، 244، 251
- برمجيات مخدم التعاون 144
- برمجيات المدخل 190
- برمجية الإمداد الإلكتروني = الإمداد الإلكتروني
- برمجية تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI) 126

برمجية توزيع الكتيبات	56	تجارة إلكترونية على الويب	77	تخلص من المعطيات	
بروتوكول التبادل المالي				المفصلة عن الشبكة	203
المفتوح	277	تجاوز الميزانية	100	تدقيق البنى	48
بروتوكول سوب	285	تجلي رؤية سلسلة التوريد		تركيب المعرفة	208
البريد الإلكتروني	155، 160، 184، 229، 230، 233، 234، 235، 249، 251، 255، 278	تجمع الويب عبر العالم	269	التركيز على الموظف	186
بريطانيا	32	تجنب إنفاق التمويل		تسديد الفواتير إلكترونياً	173
البرمجيات المدخلة	227	الضئيل...	247	التسويق الإلكتروني	151
بصلة سياق المدخل	223	التجهيز	241	التسويق الفيروسي	136
بطاقات الإمداد	310	تحاش تعدد المداخل	221	تسويقاً لشخص واحد	163
بطاقات النتائج	107	تحديث معطيات نظام إي آر		التشغيل التوجيهية	102
بطاقات نتائج متوازنة	305	بي (ERP)	179	التصنيع	16
بعض نظم جمع المعطيات	96	تحديد الموارد المتوفرة	265	التطبيقات الافتراضية	143
بلانسفيلد (دايفيد)	7	تحديد موقع تكنولوجيا		تطبيق مراقبة الأعمال	108
بنية متصفح / مخدم =		(CRM)	150	التطبيقات النقطية	74
متصفح / مخدم		تحسين المعرفة	212	تطور إنترنت الأعمال	266
بنية زبون / مخدم = زبون		تحليل دفق النقرات	39، 48	تطوير البرمجيات ودعم	
/ مخدم		تحليل الزبائن	158	المستخدم النهائي	300
بوابات الخدمات	265	التحليل والتوقعات	302	تعامل مع واقع الأسواق	
بيپول سوفت (ماركت		تحويل الأموال إلكترونياً		الافتراضية	137
إيليس)	70، 84، 85	176، 182، 265		التعاون الإلكتروني	123، 144
البيجر	109، 160	تحويل المعلومات		التعاون يعزز المنافسة	
تاخذ العنوان على الإنترنت		والمعطيات إلى...	196	(التنافس)	19، 123
اشكالا كثيرة	50	التخطيط الاستراتيجي	301، 306	تعرف جيداً إلى التفاعلات	
تأخير مدموم	58، 94	التخطيط التكتيكي والمالي			168
التبادل الإلكتروني	125	301، 306		تعرف جيداً إلى مخدمات	
تبادل المعرفة	209	التخطيط في الشركات		التعاون	133
تبادل المعطيات الإلكتروني		النموزجية...	302	تعريف نمط الوثيقة (DTD)	
(EDI)	123، 125، 269	تخطيط موارد التصنيع	72	268، 272	
تباه بأصولك	34	تخطيط موارد الشركة إي		تعقيد النظم	291، 296، 309
التجارة الإلكترونية	132،	آر بي (ERP)	45، 71، 135،	تعلم أن تغير	30
	241، 250، 260	146		التعليم عن بُعد عبر	
				الإنترنت	197

- التعهد 29، 245
- التغيير التكنولوجي 27، 30، 37
- تفعيل الحدث 96
- التفكير من الخارج إلى الداخل 25، 26
- تقاسم الزمن 245
- تقرير XML 282
- تقسيم الأعمال إلى مناطق 106
- تقييم مزود خدمات التطبيقات (ASP) 84
- تكاليف الإمداد الإلكتروني 180
- التكتيك 92
- التكنولوجيا 27، 29، 31
- تكنولوجيا إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) 150
- تكنولوجيا الإمداد الإلكتروني 194
- تكنولوجيا إي آر بي (ERP) 80، 69
- التكنولوجيا برمجيات إدارة العلاقات مع الزبون 26
- تكنولوجيا تخطيط موارد الشركة (ERP) 69
- تكنولوجيا الترميز القضائي 310
- تكنولوجيا التعاون 125
- تكنولوجيا التعاون لغة التحديد القابلة (XML) 144
- التكنولوجيا الجديدة 308
- تكنولوجيا سي آر أم (CRM) 160
- تكنولوجيا المداخل 217
- تكنولوجيا المعرفة 213
- تكنولوجيا المعلومات (IT) 13، 45، 71، 206، 243، 262، 288، 299
- تكنولوجيا نقالة 167
- التلبية الآنية 276
- تمعن في ما يقدمه مزود خدمات الأعمال 62
- تملك الشركة النموذجية نحو (27) نظام إمداد... 309
- تنشيط التفاعل والشراكة مع الموردين 310
- تنظيم الشؤون المالية 290
- التوجيه (Route) إرسال الرسالة إلى متلقي محدّد 240
- توجيه الرسائل 235
- توزيع البرمجيات إلكترونياً 245، 266
- توصيف الأدوار الوظيفية في الإمداد الإلكتروني 183
- التوصيف والاكتشاف والتكامل العالمي (UDDI) 284
- توطيد إدارة رؤية واضحتين 290، 298
- توقع شجاع 305
- توليد رسالة بريد إلكتروني... 95
- توليد طلب عروض 193
- تيريزا 5
- ثقافة الزبون 27
- ثلاثة أنماط من وثائق (XML) 274
- جاي دي إدوارد 70
- جدار حماية 132، 221
- جدار حماية فايرويل (Firewall) 56
- جد لي قريباً 64
- جذب الصفحات منخفضة 102
- جرب برمجيات الفريق أولاً 253
- جرب سلسلة تزويد أخرى 142
- جندي المشاة 31
- جيل الأنا 64
- حاول أن تدخل الإنترنت 37
- حبيبات وظيفية 87
- حبيبة 86
- حدث خارجي 211
- حدث معرفة - مراقبة تحليلية... 97
- حدّد عقد الشراء التي تهتمك 189
- حدّد المستهدفين على موقع الويب خاصتك 138
- حدّد موقع إجرائية الإمداد لديك 178
- حساب قسائم الرواتب 244
- الحسابات التقليدية لعائدات الاستثمار 28

حقوق نشر الكتب 195	دفع الفواتير 265	زبائن ذوي حسابات كبيرة
حلل دفع النقرات لديك 50،	دفع عمل الإمداد	156
118	الإلكتروني 179	زبائن محتملون 154
الحلول الأنبوبية 73	الدقيقة الأخيرة 192	الزبائن هم أحد مصادر
الحلول النقطية 73	الدمج 283	المعرفة... 148
حماية أمنة على سوية	دنيا الأعمال الإلكترونية 13	الزبون (الزبائن
التطبيقات 257	دوام كامل 291، 308	الإلكترونيون)
الحماية تشفير الرسالة...	الدورة الزمنية 302	الإلكتروني 151، 160، 162
241	دومان نيم (domain name)	الزبون الحاضر فيزيائياً
	51	145
خدمات (BSP) لكتل (ERP) 265	ذكاء الأعمال 71، 77، 78، 79	زبون / مخدم (موزعة) 39،
الخدمات المالية 299	راقب لندير: نظام تحديد	74، 46، 45، 44
خدمات المدخل تبعاً لأوقات	موقع الشركة 19، 91	زبون (مستهلك أو شريك
اليوم 225	الربط مه إي آر بي (ERP)	في العمل) ومورد 129
خدمات مشتركة 245، 289	169	زبون - نظام إي آر بي
خدمات المكاتب الامامية 78	الرسائل الإلكترونية 236	(ERP) الموسع 82
خدمة إنترنت 250	لإلرسائل بوصفها معرفة	زمن الإنترنت 23
الخدمة الذاتية للموظفين 78	237	زيادة مرونة مديرو
خدمة الزبائن 151	الرسائل بين الموظفين 229	الاعمال... 247
الخدمة الميدانية 151	رسائل غير آمنة 230	ساپ 84، 85، 88، 135، 190
خدمة وب 84	الرفض (Aeject) لان	ساپ إي جي 70
خذ بالاعتبار الانطباعات	الرسالة تحوي فيروساً	السرية 148
الأولى 157	239	السرية الإلكترونية 51
خسارة طلب (شراء) 54،	الرقابة وإدارة المخاطرة	سلاسل التعاون واحد لعدة
100	306	134، 139
خط المبيعات 155	رَكَب وشَغَل 85	سلامة الرسائل 229
خيار الوب لآتمنة قوى	رَوَج لمخططاتك 273	سلسلة إيصال المعرفة 212
المبيعات 156	روزيئا نت (Rodetaa Net)	سلسلة (سلاسل) التزويد
دراسة واقع إي آر بي (ERP)	190، 132	101، 114، 134
76	روهان (مايك) 7	سوب 285
دعك من EDI - استخدم	زامن واجهة متجرك 171	سوق تكنولوجيا (CRM) 150
277 XML	الزبائن الخارجيون 27	سوق على الشبكة 135
الدعم العملياتي 306		سي آر أم (CRM) = إدارة

- العلاقات مع الزبائن
سي آر أم = استبقاء
الزبائن 157
سي آر أم استهداف الزبائن
152
سي آر أم استهدف واكسب
واستبق 152
سي آر أم (CRM) اكتساب
الزبائن 154
السياق المشترك 272
السياق المشترك وصفحات
الأسلوب 272
- شبكات (EDI) (VAN) 126
شبكات VPN 276
شبكات خاصة افتراضية
127 (VPN)
شبكات لان / وان (LAN)
46 WAN)
شبكة ذات القيمة المضافة
- Added - Value
126 Networks (VAN)
127
شبكة محلية (LAN) أو
واسعة (WAN) 247، 44
شبكة الوب العالمية 14
الشحن 262
الشراء الإفرادي 185، 176
الشركاء 31
الشركات الأصغر 308
شركات الأعمال الإلكترونية
138، 32
شركات الإنترنت 24
شركات الخدمات 266
- الشركات المتعددة
الجنسيات 254
الشركات المدركة للأحداث
40، 53
الشركات المدروسة 312
شركتان تابعتان لشركة أم
واحدة 129
شركة آبل 85
شركة إدارة العلاقة مع
الزبائن الإلكترونيين
eCRM Business Partner
165
شركة بي 2 بي (B2B) 40
شركة بيتتي بوز 229
شركة توزيع الحليب
يونيفيت 32
شركة (شركات) دوت كوم
14، 23، 70، 134
شركة الغاز البريطانية
ترانسكو 32
الشركة المتوسطة 304
الشركة النموذجية 309
شكاوى واقتراحات... 238
شكر وتقدير 7
شمال أمريكا 256
الشؤون المالية 288، 290،
292
صانع السوق 135
صفحة المواطن 219
صندوق بريدي للمبيعات
237
ضع استراتيجية لاستهداف
- الزبائن الإلكترونيين 162
ضع أوصاف المشاركين
في المعرفة 202
طبقة أساس 77
طريقة كابلان ونورتون 107
طقم إي آر بي 74
الطلب بنقرة واحدة 163
طلب الشراء 179
طلبات خدمة 119
طوق الخبرة الخارجية 207
عالم إدارة المعرفة 198
عالم الأعمال الإلكترونية 18،
37، 39، 41، 85
عالم (XML) 277
عالم التعاون الإلكتروني
123
عالم التكنولوجيا في تغير
مستمر 18
عالم سي آر أم (CRM) 147
عَدَد تكاليف الإمداد في
مؤسستك 181
عدة لعدة 130
عدة لواحد 168
عرّف أسس الاشتراك
بالأحداث المتعلقة بالعمل
108
عرّف بخبرائك 201
عرّف جدولاً خاصاً بأحداث
الأعمال 55
عرّف وثائقك 272
عروض الأسعار 140
عقد الشراء 188

عقد المزايدات 192	في بي أن (VPN) = شبكة	كلية بيان الراتب لكل
العقدة الفائقة 190	خاصة افتراضية	موظف 297
عقدة متاجرة 135، 191	فيروس (Love You) 230	كلية العمالة 295
علام تركز عملية الإمداد	قادحات (Triggers) 99	الكلية الكلية لملكية (TCO)...
المتبعة في مؤسستك؟	قاعدة العاملين التي يدعمها	246، 245
184	موظف واحد... 295	الكلية كنسبة من تكاليف
علامة رقمية شفافة	قدح أحداث المعرفة 209	المشتريات 307
علم تحليل الإجرائية 120	قضاء وقت أطول في اتخاذ	الكلية كنسبة من العائدات
علم تحليل الأعمال	القرار 296	289
الإلكترونية 111	قلل من حجم الرسائل	الكلية كنسبة من قيمة
علم تحليل الأعمال التقليدية	الزائد 235	المشتريات 311
111	قم بإدارة شبكات خاصة	كلية المستخدم النهائي
علم تحليل دفع النقرات 115	افتراضية (VPN) داخلياً	الواحد 298
علم تحليل الرسائل 118	128	كلية الموظف الواحد 293
على عكس الجيش 31	قم بعمليات تدقيق منتظمة	الكلمات المفتاحية 207
على عكس المراقبة السياقية	للمراسل 239	كمبيوتر صغير 42
106	قواعد الرسائل 239، 240	كمبيوتر كبير 42
العمال الأمريكيين 229	قواعد المكاملة 40، 58	كمتر 41
عمل بيزتوك 131	قوى المبيعات 254	كن دقيقاً مع الإجراءات
عمل التطبيقات 85	قياس الأداء 281	122
عناوين بروتوكول الإنترنت	قياسات الرسائل 233	كن مدركاً للأحداث 102
127 (IP)	قيّم الحلول المثلث 81	كوريا 86
عنوان (IP) 52	كابلان 107	كوميرس ون 135، 190
عنوان بريد إلكتروني 50	كابوس 256	كويكوكس 265
عنوان (عناوين) يو آر آل	الكتاب والأرقام Book of	كويكن 265
52، 113، 114 (URL)	17 Numbers	كيسيتلين (جستين) 7
عوائد الاستثمار 72	كتابة تقارير قواعد	لا تهمل دفع اتصالاتك 158
فرتيكال نت 190	المعطيات 111	لا تمتلك وحدة حساب 42
فعل نظام إي آر بي (ERP)	كتابة التقارير المالية 279	لصاقات (Labels) 270
78	كتابة تقارير وريقات العمل 112	لغة التحديد القابلة (XML)
فهم (XML) 270	كل شيء هو يو آر آل (URL)	285، 267، 133، 66
في إي أن (VAN) = شبكة	50، 40	لغة التحديد القابلة (XML)
ذات قيمة مضافة		بوصفها واجهة برمجة

- التطبيقات (API) من الوثائق 277
- لغة التحديد القابلة (XML) في كل مكان 21، 267
- لغة التحديد القابلة (XML) لغة معطيات فائقة 271
- لغة التحديد القابلة (XML) مقارنة - (HTML) 270
- لغة التحديد القابلة (XML) وإعادة هندسة إجراءات العمل 279
- لغة التحديد القابلة (XML) وتبادل المعطيات الإلكترونية (EDI) 276
- لغة التحديد المعيارية المعممة (SGML) 267، 269
- لغة التحديد الموسعة 15
- لغة تحديد النص الفائق 270
- لغة التقارير المالية القابلة للتوسع (XBRL) 280
- لغة WSDL 284
- لمن يهمه الأمر 108
- اللهو بالعباب جديدة 27
- لوحات المراقبة 107، 113
- ليس البريد الإلكتروني مجاناً 233
- ليس هنالك معلومات راجعة لا لزوم لها 164
- ما الذي يناقشه هذا الكتاب؟ 13
- ما بين إي آر بي الموسع وإي إيه أم (EAM) 81
- ما هو الجديد 109
- ما هي الأعمال الإلكترونية؟ 14
- ما هي أفضل الممارسات؟ 15
- ماذا نتوقع من (ASP) 257
- ماذا نتوقع من مزودي خدمات الأعمال 263
- ماستر (Macter) 171
- ماي ساپ دوت كوم 85، 264
- مايكروسوفت 230، 273، 284
- مايكروسوفت إكتشانج 234
- مايكروسوفت أوت لوك 231
- مايكروسوفت أوفيس 252
- مايكروسوفت بي سنترال 265
- مايكروسوفت بيزتوك (سيرفر (2000)) 130، 264
- مايكروسوفت كوم 86
- مايكروسوفت ويندوز 253
- مبرمجو (XML) 271
- المبيعات 31
- متابعة الإنجاز 313
- متاجر الوب 202
- متصفح / مخدم 39، 41، 47، 48
- متصفح ميكروي 222
- متصفح الوب 47، 251، 253
- مجال الزبائن 200
- المجتمعات المستهدفة 134، 137
- مجموعة أنسورتينك الاستشارية 18، 287
- مجموعة غارتنر 70، 94، 229
- مجموعة مؤشرات الأداء الأساسية (KPL) للإجرائية 122
- مجموعة هاكت 21
- المحاسبة 31، 32
- محرك التحويل 130
- محركات البحث 214
- محركات التنقيب في التقارير 278
- محلول المعرفة 201
- محيط عمل نظام إي آر بي (ERP) 80
- مخدم وب (ASP) 252
- مخدمات التعاون 128، 131، 132
- مخدمات التعاون من شركة إلى شركة (B2B) 143
- المخطط 272
- مخطط وفق أحداث المعرفة 210
- مخطط لمقارنة بني الكمترية 43
- مخططات اكس بي آر آل (XBRL) 281
- مخططات لغة التحديد 87
- المداخل: بوابة نحو أصول الشركة الرقمية والبشرية 218، 220
- مداخل التقارير 112
- مداخل الشركاء (الشركة) 222، 224
- المداخل على العالم 40، 46

مداخل المديریات 224	مزود الخدمة هو مورد	مستوى جهد الموظفين 304
مداخل المؤسسة 219	أساسي 249	مسرد المصطلحات 21
مداخل الوب للشركات 214	مزود (مزود خدمة)	مسوقو إي آر بي 143
مدخل الموظفين عادةً	خدمات التطبيقات (ASP)	المسوقون 13
الإنترنت 220	20، 30، 60، 71، 83، 132،	مشاريع الاستثمار 299
مدخل وب 219	143، 250، 252	مشاركو تبادل المعطيات
مدخلي الخاص 219	مزودو الاتصالات 266	الإلكترونية (EDI) 126
مدرب عسكري 31	مزودو إي آر بي (ERP) 72،	مصادر المعطيات
المدير العام التنفيذي 29	73	(ومستودعات
مدير عام المعرفة 33، 204	مزودو برمجيات (ERP) 70	المعلومات) 202، 205
المدير المالي 29	مزودو خدمات الأعمال بي	مصفوفة الوجوه الأربعة 57
مديرو الأعمال الإلكترونية	أس بي إس (Business	المضي إلى ما وراء (ERP)
202، 217	Service Providers) 20،	18
مديرو شركات الأعمال 13	61، 144، 250، 260، 261،	مطابقة نقاط التواصل 60
مديرو الشركات الإلكترونية	262، 263، 264، 265، 266	مطالعات مختارة ومسرد
196	مزودو خدمات الإنترنت أي	مصطلحات 21
مديرو الموارد البشرية 295	أس بي إس (ISPs) 60،	مطراف / مضيف 39، 42
مديریات البحوث الجامعية	246، 249، 250	مطورو تطبيقات إي آر بي
200	مزودو خدمات التطبيقات	(ERP) 132
مراقب (ة) الأحداث 96، 97	(على الإنترنت) 244	معالجة الاستلام 179
مراقبة الأداء 112	مزودو الخدمات	المعالجة التحليلية على
مراقبة الأعمال 94، 95	المستهترون 249	الشبكة 112
المراقبة التحليلية 98، 106،	مسألة الرسائل 230	معالجة على دفعات 92
110	المستشارون 13	المعرفة 20، 31
المراقبة السياقية 98، 101،	مستقبل إي آر بي (ERP) 83	المعرفة «الجامدة» 213
104، 109	المستهلك الإلكتروني 165	معطيات بنوية 204
الزادات التقليدية 192	مستهلكو المعرفة 201، 214	معطيات لا بنوية 204
المزاوجة 40، 62	المستهلكون من شركة إلى	معطيات (EDI) 128
المزاوجة من عدة لعدة 63	مستهلك (B2C) 134	المعطيات المجموعة 96
المزاوجة من عدة لواحد 63	مستودع السياق 105	معطياتك الأساسية 95
المزاوجة من واحد لعدة 62	مستودع وب 49	معلومات إلكترونية 199
مزود الخدمات (ISP) - (ASP)	مستودعات معطيات 79	المعهد الأمريكي للمحاسبة
- (BSP) 251	مستودعات المعلومات 205	القانونية العامة 280

- معيار معتمد لتعريف وثائق
أو مبادلات (EDIFACT) 125
- مفكرات منبثقة 226
- مقاييس الرسائل 120
- ملخص قياس أداء هاكيت:
الإمداد 311
- ملخص قياس أداء هاكيت:
التخطيط وقياس الاداء 306
- ملخص قياس أداء هاكيت:
تنظيمات تكنولوجيا المعلومات 302
- ملخص قياس أداء هاكيت:
الشؤون المالية 293
- ملخص قياس أداء هاكيت:
الموارد البشرية 297
- ملفات السجلات 115
- الممارسة الأفضل 16
- من أي أس بي إلى إيه أس
بي إلى بي أس بي 40، 60
- من أي أس بي (ISP) إلى بي
أس بي (BSP) 249
- من البرمجيات جيدة الكتلة
إلى البرمجيات الخلوية 88
- من الخارج إلى الداخل 24
- من شركة إلى شركة أو بين
الشركات 62، 124، 146
- من شركة إلى المستهلك 124
- من مجموعة لمجموعة 40
- من نظام إي آر بي (ERP)
- الموسع إلى إدارة أصول
الزبائن 82
- من واحد لواحد 51، 62
- من وماذا وكيف؟ 284
- من تجدُر به قراءة هذا
الكتاب؟ 13
- مناطق سياق 106
- المناقصات 192
- مُنْتَج مُسَلَّم 244
- منصة زبون / مخدم 300
- المنظمة العالمية للمعايير
(ISO) 268
- المنع 241
- منهج إدارة الأصول 83
- الموارد البشرية 288، 292،
293، 295، 296
- موازنة الحمل ألياً... 258
- مواقع الوب 51
- موردو تطبيقات تخطيط
موارد الشركة (ERP) 69
- موردو نظم إي آر بي (ERP)
76، 87
- المؤسسة النموذجية... 296
- مؤسسة هاكت 17، 18
- مؤشر أداء أساسي 93
- موظفو الإمداد 308
- موظفو تكنولوجيا
المعلومات 299
- موظفو الشؤون المالية 290
- موقع الوب 141، 220، 265
- موقع الوب بيزتوك أوج
Biztalk.org 131
- مولدو المعرفة 201
- موندوس 193
- المُوهل للوب 89
- الميزانية والتخطيط 112
- ناپستر دوت كوم (napster.com) 136
- نائب الرئيس 33
- النسبة المعالجة إلكترونياً 311
- نشر المعرفة 208
- نظام إدارة المعرفة 214
- نظام إي آر بي (ERP) 59، 75،
76، 83، 84، 86، 89، 109،
111، 144، 157، 171، 172،
178، 187، 239، 250، 253،
256، 257، 264، 275
- نظام إي آر بي (ERP)
بوصفه طبقة من طبقات
منصة العمل 77
- نظام إي آر بي (ERP)
الموسع (إدارة أصول
الزبائن) 78، 79
- نظام إي بي أس (EPS) 99،
106، 115
- نظام تحديد موقع
(الشركة) الشركات (ESP) 91، 93
- نظام تخطيط الموارد
البشرية 18
- نظام جي بي أس (GPS) 91
- نظام سي آر أم (CRM) 171،
256
- نظام مايكروسوفت ويندوز 47

- نظام معلومات تنفيذي 93
 نظام ويندوز (Windows) 74
 نظام يونيكس (Unix) 74
 نظم جمع المعطيات 97
 النظم الموروثة 44
 نقب في رسائل 119
 نقر يو آر أل (URL) 165
 نقل معطياتك خلف جدار الحماية 248
 نموذج العمل 30
 نهاية اليوم 225
 نواقص الـ إي آر بي (ERP) 74
 نورتون 107
 هاتف واب 274
 هاكيت (2000) (كتاب) 287، 288، 289، 291، 293، 295، 296، 298، 299، 300، 302، 303، 305، 306، 307، 308، 310
 هاكيت في مجال الأعمال الإلكترونية 311
 هاكيت في مجال الإمداد 306
 هاكيت في مجال تكنولوجيا المعلومات 297
 هاكيت في مجال الشؤون المالية 288
 هاكيت في مجال الموارد البشرية 292
 هاكيت في مجالي التخطيط وقياس الأداء 301
 الهجوم 233
 هدم الإجراءات 25، 34
 هذا الكتاب لك 13
 هرم المعرفة 198
 هروب الزبائن 59
 الهزات الأرضية 41
 هل نعهد أم ننفذ محلياً 248
 واجهات برمجة التطبيقات على مستوى الوثيقة 40
 واجهة برمجة تطبيقات (الأعمال) 88، 268
 واجهة برمجة التطبيقات (API) للتقارير 281
 واجهة المتجر 151، 251
 واحد لعدة 130
 واحد لواحد 130، 139، 168
 واقت أعمالك 92
 الوب = مواقع الوب
 وثائق أي دي أو سي (IDOC) من ساپ 131
 الوب عبر سلسلة التوريد 142
 وثق عمليات التعاون لديك 130
 وثيقة (XML) 272، 275، 278
 الوجوه الأربعة للإنترنت 56، 55
 وسيلة تواصل إلكترونية مع الزبون 147
 وصلات يو آر أل (URL) 48
 وظائف مستقلة 81
 ويند (تورين) 7
 ياهو! Yahoo 218