

أفضل الممارسات التي تنصح بها هاكيت

تُعتبرُ هاكيت لقياس الأداء وإيجاد الحلول Hackett Benchmarking | solutions (Hackett)، وهي جزءٌ من مجموعة أنسورثينك الاستشارية Answerthink Consulting Group، المؤسسة الأبرزَ في مجال جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بفاعلية شركات الأعمال ونجاحها. فقد بدأت هاكيت منذ سنة 1988 بجمع معطياتٍ 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 الفصلُ إصدارات السنة 2000 من كتاب هاكيت 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 هاكيت 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 هاكيت في سنة 1996.

هاكيت في مجال الشؤون المالية

تجمع هاكيت 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 هاكيت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Finance كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل 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 و1999 قد انخفضت، في حين تزايدت كلفة التعهيد، وهذا يدلُّ على تحوّل التكاليف بين النظم المطورة محلياً والنظم المعهّدة. 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 «يمسّ فئة دعم القرار (31 بالمئة)». ويبدو أن المديرين 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 دولارٍ 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 دولارٍ 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 تمسّ 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، ويراوح عدد موظفيها 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 الحجم 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 512،71 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 لعلاقتها مع الموردين .
- الالتزام باستخدام 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، «تتهي الشركة المتوسطة نحو نصف

مشاريع تكنولوجيا المعلومات الكبيرة متأخرة ومع تجاوز في الميزانية المقررة... [و] تخفق الشركات ذات إمكانات 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 اتجاهها 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 يجربها 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 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 كمصدرٍ 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 إنجائه، 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 للخطة التكتيكية والاستراتيجية تسمح بربط القياسات بغايات الشركة ونتائجها.
- توقع دوري لمتغيرات الشركة الهامة فقط، وإعداد التقارير في الحالات الاستثنائية.
- اقتصار تفصيل مواد الخط 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 دولارٍ 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 وقتٍ كبيرٍ 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 أنّ «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.
- مكاتب (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 كمأ أكبر من المواد الاعتيادية؛ وتقلص 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 هاكت أن «وسطي 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 يمضى 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 نحوٍ طفيفٍ 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 هايت 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 التخلّص 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.

obeikandi.com

الفهرس

إدارة الحقوق الرقمية 218	إجرائية الإمداد والأدوار	آراء حرة 138
إدارة الرسائل 229	الوظيفية 181	أبدأ بمعرفة زبائنك 149
إدارة العلاقة مع الزبائن (الإلكترونيين (ECRM))	أجهزة نقاط البيع 167	ابق في حلقة (XML) 268
19، 145، 146، 159، 254	أحداث الإجرائية 98	أبقى مؤشرات الأداء الأساسية كي بي أي (KPI) 108
إدارة فعالة للعلاقات مع الزبائن (CRM) 145	أحداث الأعمال 100	ابن، اشترِ أو وكِّل 30، 245
إدارة الكاتالوغات المحلية والبعيدة 188	أحداث قواعد المعطيات 99	ابن ثقافة مرتكزة على الزبون 27
الإدارة المستمرة 127	الأحداث القواعد والحصيلة 97	الاتحادات الاحتكارية 136
إدارة المعرفة 20، 195، 196، 198	أحداث المعرفة 101	الاتصالات 299
إدارة المعرفة المقودة بالأحداث 209	أحداث النظام 98، 99	اتفاقيات سوية الخدمة 61
إدارة الموارد العملية أو آر أم (ORM) 176، 184	إدارة الأصول الرقمية 20، 217	أتمتة قوى المبيعات 147
إدارة الوثائق إلكترونياً 197	إدارة أصول الشركة 30	الإجابة (Respond) توليد جواب آلي... 240
إدارة الولاء 151	إدارة الأعمال الإلكترونية (المضي إلى ما بعد إي آر بي (ERP) 18، 69	اجتذاب الزبائن الإلكترونيين 160
أدوات التكنولوجيا 304	إدارة أفضل للموردين 310	الإجرائيات 31
أدوات التوجيه 236	إدارة التفاعل 152	إجرائيات متابعة الإنجاز 313
أدوات (CRM) وتطبيقها 151	إدارة التفاعل المتعلق بالعلاقات مع الزبون الإلكتروني 165	إجرائية الإمداد الإلكتروني 177
أدوات المعرفة 205	إدارة التفاعل المتعلق بالعلاقات مع الشريك الإلكتروني 166	إجرائية الإمداد العملياتي التقليدية 35، 38
الأدوار الوظيفية المساهمة 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 استمارات 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 واستبقهم 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 (R و P) 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 الإكسترات 220
إلى زوجتي تيريزا 5
الإمداد 34، 279، 288، 311
الإمداد الإلكتروني (برمجية) 175، 176، 178، 184
الإمداد الإلكتروني: الإجرائية وتكاليفها والمعنيين بها 177

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

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

- 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
 التكنولوجي 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 القضياني 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، 299، 298، 288
 تكنولوجيا نقالة 167
 التلية الآنية 276
 تمنع 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 266، 245
 توصيف الأدوار الوظيفية في الإمداد الإلكتروني 183
 التوصيف والاكتشاف والتكامل العالمي (UDDI) 284
 توطيد إدارة ورؤية 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 قديماً 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
 حبيبية 86
 حدث خارجي 211
 حدث معرفة - مراقبة تحليلية... 97
 حدّد عقد الشراء التي تهتمك 189
 حدّد المستهدفين على موقع الوب 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
الطول الأنبوبية 73	الدقيقة الأخيرة 192	الزبائن هم أحد مصادر
الطول النقطية 73	الدمج 283	المعرفة... 148
حماية آمنة 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	44، 45، 46، 74
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 الأمامية 78	الرسائل الإلكترونية 236	(ERP) الموسع 82
خدمة إنترنت 250	لإرسال بوصفها معرفة	زمن الإنترنت 23
الخدمة الذاتية للموظفين 78	237	زيادة مرونة مديرو
خدمة الزبائن 151	الرسائل بين الموظفين 229	الأعمال... 247
الخدمة الميدانية 151	رسائل غير آمنة 230	سأب 84، 85، 88، 135، 190
خدمة وب 84	الرفض (Aeject) لأن	سأب 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 وشغَل 85	سلامة الرسائل 229
خيار الوب لأتمتة 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 (VAN) (EDI) 126
شبكات VPN 276
شبكات خاصة افتراضية
127 (VPN)
شبكات لان / وان / LAN)
46 WAN)
شبكة ذات القيمة المضافة
- Added - Value
Networks (VAN) 126،
127
شبكة محلية (LAN) أو
واسعة (WAN) 247، 44
شبكة الوب العالمية 14
الشحن 262
الشراء الفرادي 176، 185
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
يونغيت 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
ضغ استراتيجية لاستهداف
- الزبائن الإلكترونيين 162
ضغ 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
عدّد تكاليف الإمداد في
مؤسستك 181
عدة لعدة 130
عدة لواحد 168
عرّف أسس الاشتراك
بالأحداث المتعلقة بالعمل
108
عرّف بخبراتك 201
عرّف جدولاً خاصاً بأحداث
الأعمال 55
عرّف وثائقك 272
عروض الأسعار 140
عقد الشراء 188

عقد المزايدات 192	في بي أن (VPN) = شبكة خاصة افتراضية	كلفة بيان الراتب لكل موظف 297
العقدة الفائقة 190	فيروس (Love You) 230	كلفة العمالة 295
عقدة متاجرة 135، 191	قادحات (Triggers) 99	الكلفة الكلية لملكية (TCO)... 246، 245
علام تركز عملية الإمداد المتبعة في مؤسستك؟ 184	قاعدة العاملين التي يدعمها موظف واحد... 295	الكلفة كنسبة من تكاليف المشتريات 307
علامة رقمية شفافة علم تحليل الإجرائية 120	قدح أحداث المعرفة 209	الكلفة كنسبة من العائدات 289
علم تحليل الأعمال الإلكترونية 111	قضاء وقت أطول في اتخاذ القرار 296	الكلفة كنسبة من قيمة المشتريات 311
علم تحليل الأعمال التقليدية 111	قلل من حجم الرسائل الزائد 235	كلفة المستخدم النهائي الواحد 298
علم تحليل دفق النقرات 115	قم بإدارة شبكات خاصة افتراضية (VPN) داخلياً 128	كلفة الموظف الواحد 293
علم تحليل الرسائل 118	قم بعمليات تدقيق منتظمة للرسائل 239	الكلمات المفتاحية 207
على عكس الجيش 31	قواعد الرسائل 239، 240	كمبيوتر صغير 42
على عكس المراقبة السياقية 106	قواعد المكاملة 40، 58	كمبيوتر كبير 42
العمال الأمريكيين 229	قوى المبيعات 254	كمتره 41
عمل بيزتوك 131	قياس الأداء 281	كن دقيقاً مع الإجراءات 122
عمل التطبيقات 85	قياسات الرسائل 233	كن مدركاً للأحداث 102
عناوين بروتوكول الإنترنت (IP) 127	قيّم الحلول المثلثي 81	كوريا 86
عنوان (IP) 52	كابلان 107	كوميرس ون 135، 190
عنوان بريد إلكتروني 50	كابوس 256	كويكبوكس 265
عنوان (عناوين) يو آر ال (URL) 52، 113، 114	كتاب والأرقام Book of Numbers 17	كويكن 265
عوائد الاستثمار 72	كتابة تقارير قواعد المعطيات 111	كيسيتلين (جستين) 7
فرتيكال نت 190	كتابة التقارير المالية 279	لا تهمل دفق اتصالاتك 158
فعل نظام إي آر بي (ERP) 78	كتابة تقارير وريقات العمل 112	لا تمتلك وحدة حساب لصاقات (Labels) 270
فهم (XML) 270	كل شيء هو يو آر ال (URL) 50، 40	لغة التحديد القابلة (XML) 285، 267، 133، 66
في إي أن (VAN) = شبكة ذات قيمة مضافة		لغة التحديد القابلة (XML) 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 يهمة 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
- ميرمجو (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
- محللو 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 دقق أحداث المعرفة 210
- مخطط لمقارنة بني الكمترة 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) 224، 227
- المداخل على العالم 40، 46

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

- موندوس 193
 المؤهل 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
- الموسع إلى إدارة أصول الزبائن 82
 من واحد لواحد 51، 62
 من وماذا وكيف؟ 284
 مَنْ تجدرُ به قراءة هذا الكتاب؟ 13
 مناطق سياق 106
 المناقصات 192
 مُنتج مُسلم 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
- معيار معتمد لتعريف وثائق أو مبادلات (EDIFACT) 125
 مفكرات منبثقة 226
 مقاييس الرسائل 120
 ملخص قياس أداء هاكت: الإمداد 311
 ملخص قياس أداء هاكت: التخطيط وقياس الأداء 306
 ملخص قياس أداء هاكت: تنظيمات تكنولوجيا المعلومات 302
 ملخص قياس أداء هاكت: الشؤون المالية 293
 ملخص قياس أداء هاكت: الموارد البشرية 297
 ملفات السجلات 115
 الممارسة الأفضل 16
 من أي أس بي إلى إي 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)

- نظام معلومات تنفيذي 93
 نظام ويندوز (Windows) 74
 نظام يونيكس (Unix) 74
 نظم جمع المعطيات 97
 النظم الموروثة 44
 نقب في رسائلك 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 مجال التخطيط وقياس الأداء 301
 الهجوم 233
 هدم الإجراءات 25، 34
 هذا الكتاب لك 13
 هرم المعرفة 198
 هروب الزبائن 59
 الهزات الأرضية 41
 هل نعهّد أم ننفذ محلياً 248
 واجهات برمجة التطبيقات على مستوى الوثيقة 40
 واجهة برمجة تطبيقات (الأعمال) 88، 268
 واجهة برمجة التطبيقات الإلكترونية 281 (API) للتقارير
 واجهة المتجر 151، 251
 واحد لعدّة 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
 الواجه الأربعة للإنترنت 55، 56
 وسيلة تواصل إلكترونية مع الزبون 147
 وصلات يو آر أل (URL) 48
 وظائف مستقلة 81
 ويند (تورين) 7
 ياهو! Yahoo 218