

العنوان:	التطورات الاقتصادية والمالية الدولية : الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لمواجهة الأزمة المالية والتخفيف من أثارها مع إشارة خاصة الى الإدارة الإلكترونية كمدخل للتميز التنظيمي
المصدر:	مجلة الدراسات المالية والمصرفية
الناشر:	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - مركز البحوث المالية والمصرفية
المؤلف الرئيسي:	رزق، عادل
المجلد/العدد:	مج 16, ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2008
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	43 - 48
رقم MD:	504654
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأزمات المالية ، الإدارة الإلكترونية ، البنوك ، التنظيم الإلكتروني ، التحول الإداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/504654

الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لمواجهة الأزمة المالية والتخفيف من آثارها،

مع إشارة خاصة إلى الإدارة الإلكترونية كمدخل للتميز التنظيمي

إعداد أ. عادل رزق(*)



مقدمة:

في ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة بدأ تيار فكري جديد يروج للإدارة الإلكترونية باعتبارها النموذج المعاصر للإدارة في عصر التقنية والمعلوماتية. يقوم الفكر الجديد للإدارة الإلكترونية على أننا نعيش الآن في العصر الإلكتروني. وتشهد المعاملات التجارية الإلكترونية (E-commerce)، وتطبيق أساليب التعليم الإلكتروني وتعامل بأساليب "الحكومة الإلكترونية" (E-Government) وتحول كثير من الدول إلى نظم الإدارة الإلكترونية (E-Management) لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنطقة المختلفة ومن المفيد أن نتعرض لمفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية⁽²⁾ باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي واحد متكامل يوجه أعمال وفعاليات المنظمات ليس فقط في مجال الأعمال بل في جميع قطاعات العمل الإنساني في المجتمع المعاصر.

ومن ثم نحو توجهات مهمة في قطاع الإدارة الحكومية "الإدارة العامة" لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية تحت ما يسمى الحكومة الإلكترونية. وقد بدأتها الحكومة الفيدرالية الأمريكية ضمن برنامجها الشهير "إعادة اختراع المصارف" (Reinventing Government) وممارسات مستجدة ماثلة في قطاعات التعليم والتنمية البشرية ومجالات الخدمات الصحية والعلاجية ووسائل الإعلام والترفيه التي تستخدم بدرجة أو بأخرى بعض التطبيقات الفنية على فكر الإدارة الإلكترونية والتي تتوجه نحو التكامل والتعمق.

ولقد انبثقت من التجارة الإلكترونية "البنوك الإلكترونية"، وأعمال التجزئة المصرفية الإلكترونية. وأدى كل ذلك إلى ظهور ما يسمى بـ "الإدارة الإلكترونية" وسوف يقوم الباحث بعرض ذلك الموضوع بالدراسة والتحليل.

الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح "الإدارة الإلكترونية" من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية ويشمل المفاهيم التالية:

- 1) أنها استخدام خليطاً من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمات وبينها وبين المنظمات الأخرى.
- 2) الإدارة الإلكترونية كمدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإجاز الأعمال التنفيذية. واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية.

الإدارة الإلكترونية منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر وتتمثل فيها السمات الآتية:

- هي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة ويطبق آلياته الفاعلة.

- ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات. عصر العولمة والإنترنت والاتصالات وحاكيها في سرعتها وحركتها وشمولها لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرافها الظاهرية.
- بناء فكر جديد يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية ويشمل أقطاراً وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والتحديات التي تنشأ من حركة المتغيرات التقنية والعلمية وما ينبثق عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالية والإقليمية والمحلية.
- إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمات:

- 1- وسيلة مميزة وفعالة للوصول إلى أسواق العالم جميعها وفي وقت واحد وبأقل النفقات.
- 2- توفر العديد من النفقات العامة والإدارية ومصاريف الاتصال نظراً لعدم اعتمادها على المستندات الورقية.

* إعداد/ عادل رزق، عضو رقابي بالرقابة على البنوك، ماجستير في الاستثمار في البنوك، مسجل لدرجة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية. مؤهل للحصول على عضوية بي أم بي .

كافة القوانين والتشريعات المنظمة للتجارة الإلكترونية.

2- متطلبات تقنية:

- توافر بنية أساسية للاتصالات كفئة، واستخدام مكثف للإنترنت بتكاليف منخفضة.
- شبكة ربط "عالية السرعة" (Broadband Network) وهذا النوع من الأنظمة يتطلب استثمار مبدئي كبير في إنشاء شبكة عالية السرعة، إلا أنه يثبت فاعلية وجدوى اقتصادية على المدى البعيد.
- توفير شبكة الربط الإلكتروني التي ستصل جميع المؤسسات والأجهزة الحكومية والجامعات ببعضها.
- ميكنة النظم المصرفية، والتحويلات البنكية، والتوسع في استخدام البطاقات الائتمانية.
- ضرورة توافر تقنيات حديثة قادرة على حماية التعاملات الإلكترونية.

التعاملات الإلكترونية:

- 1- وحدة أعمال مع وحدة أعمال.
- 2- وحدة أعمال مع مستهلك.
- 3- وحدة أعمال مع الإدارة المحلية.
- 4- المستهلكين مع الإدارة المحلية.

الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر مجالات الإدارة الإلكترونية في مجالين أساسيين هما:

أولاً: إدارة الأعمال الإلكترونية:

يركز مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية بصفة أساسية على قدرة منشآت الأعمال على تبادل كل من الأموال والبضائع والخدمات والمعلومات بشكل إلكتروني، وتمتد إدارة الأعمال الإلكترونية لتشمل كافة الأنشطة الإدارية والوظائف الإنتاجية والتسويقية وشؤون الأفراد والأعمال المكتبية، وكل المجالات الخدمية وتمتد أيضاً لتشمل علاقة منظمة الأعمال بموظفيها وعملائها وتشمل أيضاً أنماط العمل وتقييمه والرقابة عليه.

ثانياً: الإدارة الإلكترونية للمعاملات الحكومية:

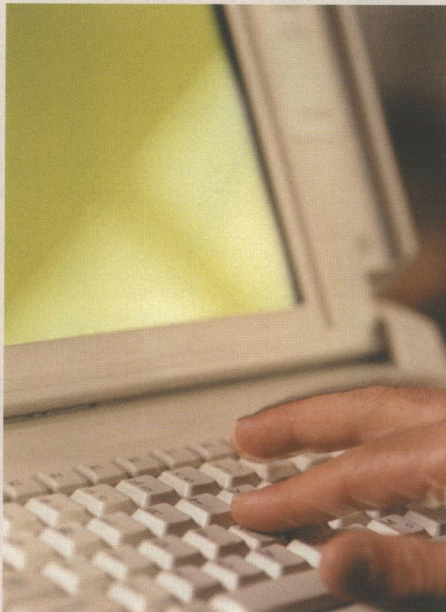
- من أهم المعاملات الحكومية التي تغطيها الأعمال الإلكترونية ما يلي:
- 1- إنجاز الأعمال والمعاملات بين الأجهزة الحكومية وبعضها البعض إلكترونياً.
- 2- الإدارة الإلكترونية لأعمال الشراء والتخزين الحكومية.

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

دعائم وخطط التحول للإدارة الإلكترونية:

- 1- اختيار نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتلائم مع ظروف المنظمة وإمكاناتها.
- 2- إبقاء العمل بالنظام القديم إلى أن تتأكد الإدارة من سلامة النظام الجديد وتتم تجربته واختباره.
- 3- تعيين مشغلين مؤهلين وعدم تصنيع الوقت والمال والجهد في تدريب كوادر غير مهياً للتعامل مع النظام.



- 4- تطويع الكوادر البشرية على النظام الجديد.
- 5- تدخل الإدارة العليا في المتابعة الحازمة لتنفيذ الجدول الزمني المتفق.
- 6- تدريب مكثف لمستخدمي النظام وخاصة للإدارة العليا لأنها المستفيد الأول من المعلومات.

الإدارة الإلكترونية:

1- متطلبات تشريعية:

- أ) وجود تشريعات تنظيم حقوق كل الأطراف المشاركة في هذا النوع من التجارة.
- ب) توفير الإطار القانوني (الاعتراف بالوثيقة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني)...
- ج) إجراء تعديلات تشريعية تنظم عملية التبادل التجاري الإلكتروني.
- د) إنشاء موقع حكومي كبير على شبكة الإنترنت لترويج التجارة الإلكترونية. يتضمن

3- السرعة في أداء الأعمال وتبسيطها. حيث أنها تتميز بتدفق المعلومات بين البائع والمشتري في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة ودقيقة.

4- تساعد الشركات على اتباع نظم التصنيع الحديثة التي تتم بمساعدة الحاسب الآلي.

5- تحسين الإنتاجية من خلال التخلص بشكل كبير من الأخطاء البشرية وغيرها من المشكلات.

6- تحسين أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية وتسهم بطريقة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع وتخفيض التكاليف.

7- كما تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية.

8- استخدام آليات العمل المعتمدة على تفعيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية مثل:

- التجارة الإلكترونية E-Cometce - الأعمال الإلكترونية E-busines - الإنترنت.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية، (كما ذكرنا سابقاً) منهجية إدارية ذات طبيعة خاصة، لها من السمات والخصائص والصفات ما يميزها نذكر منها الآتي:

- 1- عدم الاعتماد على الوثائق الورقية في إجراء وتنفيذ المعاملات، حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان ولا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم.
- 3- إدارة بلا تنظيمات جامدة.
- 4- السرعة وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة للنفاذ إلى الأسواق.
- 5- التشابكية.
- 6- تجاوز الوسائط.
- 7- التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير.
- 8- التكيف السريع، والتكامل.
- 9- التطور المستمر.
- 10- العمل عن بعد.
- 11- التنافسية.

التحول للإدارة الإلكترونية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- 1- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 2 - عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- 3 - عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإجراح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- 4 - صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- 5 - عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- 6 - الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- 7- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع حمل الأفراد المنوطون بها العبء الإداري المعتاد.
- 8- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- 9- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

محاور الإدارة الإلكترونية:

- تقوم الإدارة الإلكترونية على محاور ثلاثة رئيسية ومتكاملة لنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية وتلك المحاور هي:
- 1- فلسفة إدارية جديدة.
 - 2- توجهات إدارية متميزة.
 - 3- آليات إدارية متجددة.

فلسفة الإدارة الإلكترونية:

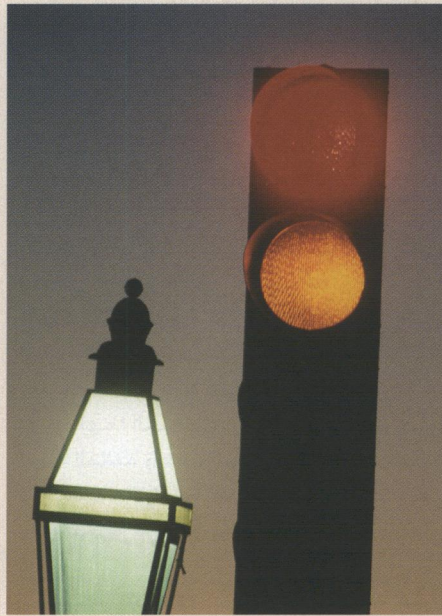
تتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية (Vision) والرسالة الأساسية للمنظمة (Mission) والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط (Environment) الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي وتفعيل الموارد والإمكانات وتغيير القيود والمعوقات في المناخ الداخلي وتعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس

والقدرة على التعامل مع مواقع المنظمات على الشبكات الإلكترونية. وبصفة عامة يجب أن يتوافر في القيادات الإلكترونية ما يلي:

- 1- مهارات المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات والحاسبات.
- 2- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين.
- 3- مهارات إدارية تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي. كما يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال المتقدمة كشبكة الإنترنت.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية:

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الإلكترونية على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل



الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية وتحديد السلطات والمسؤوليات. والحد عند إدارة أعمال المنظمات المعاصرة بالأسلوب الإلكتروني أن تكون الرقابة مركزية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها والرقابة على العاملين فيها. مع استخدام التقارير الإلكترونية التي يتم عرضها على شبكة الإنترنت. مع إمكانية إعداد تقارير تفصيلية عن الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل تقارير حركة المواد ويمكن استخدام أساليب التفتيش والفحص الإلكتروني كما يمكن تصميم أساليب إلكترونية لمراقبة جودة أداء الأعمال بالمنظمة.

أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

- 3- توفير اللوائح والقوانين المعمول بها إلكترونياً عند أداء الخدمات الحكومية.
- 4- توفير الوثائق الحكومية إلكترونياً للمستخدمين منها.
- 5 - خصيل المستحقات الحكومية وسداد التزاماتها إلكترونياً.
- 6- توفير النماذج الحكومية إلكترونياً.
- 7- أداء الأعمال والمعاملات الجمركية إلكترونياً.
- 8- تعظيم عمليات المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات.

الإدارة الإلكترونية:

- 1- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- 2- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- 3- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- 4- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- 5- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- 6- الإجراءات بدلاً من المتابعة.
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

الإدارة الإلكترونية:

أولاً: التخطيط الإلكتروني:

يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتسم القرارات بالشمولية. كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة وتتسم بأنها تحدد المعالم الأساسية التي تسير على نهجها بالإضافة إلى أنها قرارات طويلة الأجل تأخذ في اعتبارها ضرورة التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية. ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل واستخدام نظم جديدة المعرفة كالنظم الخبيرة ونظم دعم القرار ونظم الشبكات العصبية الإصطناعية.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني:

يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية. واستبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تميل إلى التفرطح وإعادة تجميع الوظائف والاختصاصات واستحداث بعض الوحدات والتي يتمثل أهمها في: (إدارة قواعد البيانات والمعلومات إلكترونياً - إدارة الدعم التقني للعمليات - إدارة علاقات العملاء إلكترونياً).

ثالثاً: التوجيه الإلكتروني:

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية. ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرين ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كافة المخاطر

فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع التغيرات فور حدوثها من جانب كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعديله. وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

كما تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات.

توجهات الإدارة الإلكترونية:

تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد وتبذل تلك التوجهات فيما يلي:

- التوجه للمستقبل (Future Orientation) إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقه في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.

- التوجه للتكامل (Integration and Networking) فالإدارة الإلكترونية تقوم على نتيجة علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.

- التوجه للتطوير المستمر (Continuos Improvement) وذلك في المنتجات والآليات والهيكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

- التوجه التقني (Technology) حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف إذ أن التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبنائها الإداري والإنتاجي. ومن ثم تصبح للإدارة التقنية مسؤولية أساسية للإدارة المعاصرة.

آليات إدارية جديدة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:

- الحاسوب.
- تقنيات المعلومات.
- تقنيات الاتصالات.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة آليات إدارية من أهمها:

- إعادة الهندسة (Reengineering).

- التخطيط الاستراتيجي (Planning).

- القياس المرجعي (Benchmarking).

- التقييم المتوازن (Balanced Scorecard).

- تخطيط موارد المنشأة (Enterprise Resources Planning).

- تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

1- الأول: أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.

2- الثاني: ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات الإلكترونية بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

سمات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات الأساسية التي تفرقها عن نموذج الإدارة التقليدية. وتعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى. كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث. وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها.

إذ تتعامل الإدارة الإلكترونية في كل وقت ومن أي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والتابعة من تلك السمة الرئيسية على النحو التالي:

1- السرعة.

2- التشبيك.

3- التنوع Diversity.

4- تجاوز الوساطة (Disintermediation).

5- التكيف حسب الطلب مع الإنتاج الكبير (Mass Customization).

6- التكيف السريع.

7- القفز فوق الحواجز (Jumping the Curve).

8- التكامل.

9- التطور المستمر.

10- التحرر من القوالب والهيكل الجامدة.

11- التحرر من المعاملات الورقية (Paperless).

12- العمل من بعد (Telecommuting).

13- العولمة (Globalization).

14- المبادرة.

15- التكاتف (Co-optation).

وتمثل تلك السمات منظومة متكاملة تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهرى في أداء الإدارة الإلكترونية الذي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع (Fast Tempo) والإيجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.

وتعكس سمات الإدارة الإلكترونية في جميع مراحل ومستويات العمل الإدارة بالمنظمة العصرية ويمارس المدراء دوراً جديداً يتركز في التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار في المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق.

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درأاً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية. ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات. كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات. فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

أهم عناصر وخطط التحول للإدارة الإلكترونية⁽²⁾

1- اختيار نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتماشى مع المستوى الإداري والثقافي والتقني للكوادر الحالية وعدم شراء أنظمة مكلفة ومعقدة من البداية

والاكتفاء بالتطبيقات الآلية البسيطة والتحول التدريجي إلى الأنظمة الشاملة والمتقدمة. والتعامل مع الشركات الموردة للأنظمة المعروفة والعريقة حتى لو كانت تكلفتها أكثر.

2- إبقاء العمل بالنظام القديم إلى أن تتأكد الإدارة من سلامة النظام الجديد وتتم تجربته واختباره. ويفضل أن يتم العمل على النظام الجديد بكوادر جديدة يتم استخدامها لمدة المشروع فقط أو تكليف الشركة الموردة مقابل رسوم إضافية بإدخال البيانات وفتح الملفات الجديدة منعاً لإدخال بيانات غير صحيحة ومنعاً للتعطيل في حالة عدم وجود كوادر مؤهلة وكافية لدى الشركة للتعامل مع القديم والجديد خلال فترة تجربة النظام الجديد.

3- يجب أن يصاحب النظام الجديد تعيين شخص متفرغ ومؤهل ليكون مسؤولاً أمام الإدارة عن المشروع وينسق مع الشركة الموردة للنظام لتنفيذ الخطة والجدول الزمني ولديه الدراية والمعرفة بجميع استخدامات وتطبيقات النظام. فلا يعقل أن تدفع الشركة تكاليف باهظة مقابل النظام وتسلمه لشخص غير مؤهل.

4- تعيين مشغلين مؤهلين وعدم تضيق الوقت والمال والجهد في تدريب كوادر غير مهية للتعامل مع النظام. لأننا سنكون كالذي ينفخ في قربة مخزوقة.

5- تطويع الكوادر البشرية على النظام الجديد. وليس العكس للقضاء على طبقة المدراء الكلاسيكيين والذين ينظرون إلى الأنظمة على أنها تهديد لكراسيهم. وفرض جزاءات على أي شخص يسبب تعطيل أو تأخير العمل سواء كان مديراً أو مشغلاً أو مستخدماً. واستبدال غير القادرين على التعامل مع النظام الجديد أو غير المتعاونين.

6- تدخل الإدارة العليا في المتابعة الحازمة لتنفيذ الجدول الزمني المتفق عليه وتدخلها في جميع مراحلها ومراجعتها واعتمادها للسياسات والإجراءات والاستعانة بمستشار للأنظمة والسياسات (إن لزم) لأهميتها في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والإجراءات والسياسات المستقبلية للشركة. فما يخزن من إجراءات أو سياسات سيحكم العمل المستقبلي.

7- تدريب مكثف لمستخدمي النظام وخاصة للإدارة العليا لأنها المستفيد الأول من المعلومات التي ستحصل عليها بسرعة بدون عناء وبدون سؤال.

توجهات الإدارة الإلكترونية:

- 1- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- 2- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- 3- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- 4- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- 5- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.

- 6- الإجازات بدلاً من المتابعة.
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- 8- تجهيز الناجح للاجتماعات.

معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية:

- 1- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 2- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- 3- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإجراح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- 4- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.



- 5- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- 6- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- 7- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع حمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- 8- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- 9- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

البنوك الإلكترونية⁽³⁾:

- * مكونات الحكومة الإلكترونية وهي تنقسم إلى مكونين هما:
- المكون الأول: المكونات المادية وتشمل الآتي:
- الأجهزة والمعدات.
 - الأنظمة والبرامج وقواعد البيانات.
 - القوى البشرية.

- البنية التحتية (شبكة الاتصالات).
- التنظيم القانوني والتشريعي.
- التدريب.
- تهيئة التنظيم الإداري.
- توفر تقنية المعلومات وجعلها متاحة للجميع.

المكون الثاني: المكونات المعنوية وتشمل الآتي:

- تحديد الأهداف والرؤية الواضحة.
- الدعم السياسي من القيادة السياسية والدعم الإداري من القيادات الإدارية.
- زيادة مستوى الشفافية في التعامل داخل المنظمة وخارجها.
- نشر الوعي بأهمية الحكومة الإلكترونية.
- وضع الخطط الاستراتيجية.
- التوازن بين الخطط والتنفيذ.
- توفر المعلومات وأتاحتها للجميع.
- لماذا الحكومة الإلكترونية؟**
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.
- توفير المعلومات في وقتها.

جودة القرارات المتخذة نظراً لتوفر المعلومات:

- إتاحة التبادل المعرفي بين القطاعات المختلفة.
- جودة الخدمات المقدمة والمساواة في التنفيذ بين المستفيدين.
- الحصول على الخدمة المطلوبة من أي مكان.

متطلبات البنوك الإلكترونية:

- دعم القيادة السياسية والإصرار على التغيير والتحول إلى الحكومة الإلكترونية.
- توفير بنية تحتية ذات مواصفات استراتيجية.
- إيجاد مرجعية تتصف بالرمونة.
- إيجاد نوع من الثقة في الحكومة الإلكترونية من الجميع.
- العمل على تغيير المناخ الإداري في الجهاد ذات العلاقة.
- التحول التدريجي في التطبيق.
- إعطاء التدريب أهمية خاصة وعلى جميع المستويات.
- توفر الغطاء القانوني والنظامي.

مراحل تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية (ثلاث مراحل):

- المرحلة الأولى: تداول المعلومات آلياً داخل الجهاز الحكومي.
- المرحلة الثانية: التبادل المعلوماتي بين الأجهزة الحكومية.
- المرحلة الثالثة: تقديم الخدمة للجميع.

البنوك الإلكترونية المصرية⁽⁴⁾:

يعتبر تحديث الدولة المصرية وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أحد الوسائل الرئيسية للاستمرار في برنامج الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي في عهد الرئيس محمد حسني مبارك. ولا شك أن هذا التطوير سينعكس بشكل إيجابي على المواطنين والمستثمرين وشركات قطاع الأعمال التي تتعامل مع الجهات الحكومية حيث تهدف عملية التطوير بشكل رئيسي إلى تقديم الخدمات الحكومية للمواطن في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن وبمستويات الكفاءة العالية.

ومن هذا المنطلق فقد تتعاون وزارة الاتصالات والمعلومات مع جميع الوزارات والهيئات الأخرى في إعداد وتنفيذ برنامج عمل متكامل لبناء نظم لمكنية الخدمات التي تقدم للجمهور وذلك من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية مدخل للتميز التنظيمي:

واجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر لفعاليتها والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. وتتمثل الضغوط التنافسية وتزايد تطلعات الزبائن والمتعاملين مع المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعاليتها.

كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً للمنظمات إذا تسببت تلك التقنيات في قلب كل الموازين في منظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومراكزها في الأسواق من جانب. كما أنها من جانب آخر قد هيأت السبل للمنظمات لاستعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقه في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفيف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

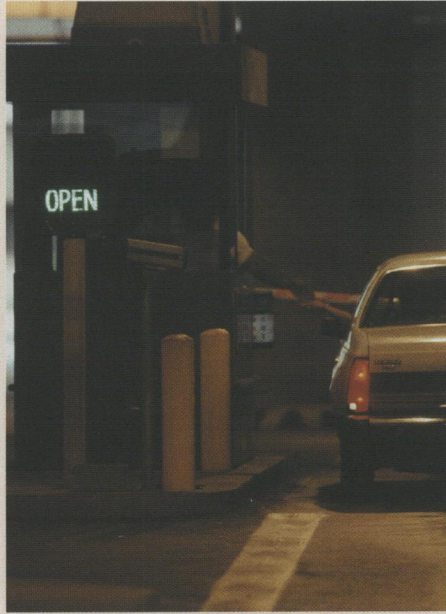
- 1- ضعف التناسق والانسجام بين أداء وسلوك العاملين وبين أهداف وقيم المنظمات لافتقار الرؤية الاستراتيجية المشتركة.
- 2- تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات على أساس وظيفي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعدا ومتفرقا لأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منفصلة عن بعضها البعض.

3- الانغماس في مشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب إطفاء الحرائق وغياب الرؤية المستقبلية التي ترشد الإدارة إلى التماس الفرص وانتهازها قبل الآخرين.

4- ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة للأداء فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات تفيد في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.

5- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.

6- الانحصار في المشكلات الداخلية للمنظمة والتغافل عن أو عدم إدراك المغيرات الخارجية والتحولات لأثارها على فعاليات المنظمة.



وقد بينت الإدارة النابهة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد المبني على التقنية والمعلوماتية والعلولة لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها. وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أساس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاوله الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر وحقق حالة من التميز التنظيمي الذي يتمثل في تكوين وتشكيل التنظيم على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة والقدرة على تحقيق إنجازات تتفوق على التنافسية وتصل إلى إرضاء الزبائن والمتعاملين وضمن ولائهم المستمر للمنظمة. ومن ثم تحقيق العوائد الأقصى لجميع أصحاب المصلحة في التنظيم (Stakeholders) من أصحاب رأس المال. المديرين. العاملين. الموردين والمتعاملين المختلفين. الزبائن. والمجتمع بشكل عام.

إن الغاية من تطبيق التمييز التنظيمي أن يحقق للمنظمة قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق واستقطاب

معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين وضمن استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

ويعبر عن تلك الغاية أن المنظمة تستهدف التحول من نمط الإدارة التقليدي (Bild-to-stock) الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية وهذا النموذج تطبقه الآن شركة استلام طلبات العملاء.

ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي "مرونة العمليات وكفاءتها ودقة التنسيق ومثانة العلاقات مع الموردين بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءاً من استلام طلب الزبون. تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات. التصنيع. التعامل مع مصادر المكونات الداخلية" المستودعات والخارجية الموردين ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للزبون.

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أقطار الإدارة الإلكترونية التي تركز في الأساس على منطق "الوقت هو المورد الأكثر حيوية" ومن ثم تعمل وفق المبدأ الذي ابتدعته شركة تويوتا اليابانية وعرف باسم (Just in Time) وليس مبدأ (Just In Case) الذي تسير عليه كثير من إدارات الشركات خارج اليابان.

إن المنطق الأساسي في نماذج التمييز التنظيمي هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية وفي تنسيق وتكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة. وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال أعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق المستوى "الآلي" (Instantaneous) في الأداء والتنفيذ لختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

الهوامش:

- (1) رأفت رضوان: مرجع سبق ذكره. مارس 2004.
- (2) <http://ecoworld.mag.com>
- (3) عبدالعزيز الحسن: البنوك الإلكترونية من منظور إداري ورقة عمل مقدمة للملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة بالرياض - قاعة الملك فيصل - فندق الانتركونتننتال. ماس 2004.
- (4) <http://www.egypt.gov.eg>