

---

---

## الباب الثاني :

### التحديات المستقبلية للإدارة فى البنوك

ويتكون ذلك الباب من الفصول الآتية :

الفصل الأول : البنوك والتحديات الدولية والاقليمية .

الفصل الثانى : المخاطر المصرفية فى المنطقة العربية .

الفصل الثالث : المخالفات المصرفية والمالية وتأثيرها على إدارة البنوك .



## الفصل الأول :

### الاتجاهات الحديثة في إدارة النظم الإلكترونية

#### تمهيد:

يمكن القول ان نظريات الإدارة تبوب إلى خمس نظريات (النظرية الكلاسيكية ، النظرية السلوكية ، النظرية الموقفية ، النظرية التكنولوجية ، نظرية النظم) وسيقوم الباحث بعرض منهج الإدارة الإلكترونية وإعادة الهندسة الإدارية كمدخل لمواجهة الأزمة المالية العالمية ، حيث يتطلب الأمر التفرقة بين الاستراتيجيات التي تستخدم وتنفذ على المستوى الاقتصادي للدولة ، والاستراتيجيات التي تستخدم وتنفذ على مستوى المؤسسات الاقتصادية والتي تعتبر جزء من اقتصاد الدولة بهدف رفع كفاءة وفعالية الأداء الاقتصادي والتنافسي من منظور عام ، وتمتاز الإدارة الإلكترونية أنها منهج وأسلوب ينفذ على كل من المستوى الكلى للدولة والتي تعتبر جزء ومكون اساسى من مكونات الإدارة الاقتصادية الرشيدة والتي من الممكن تطبيقها على مستوى الوحدات الاقتصادية الخاصة والعامة ، وسيقوم الباحث بعرض ذلك الموضوع بالدراسة والتحليل في طيات الورقة البحثية التالية :

#### أولاً : مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup> من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية ويشمل المفاهيم التالية:

(1) عادل رزق ، موسوعة الإدارة العلمية الحديثة ، الجزء الثاني ، الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة ، دار طيبة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص ص 10-30 (بتصرف).

- 1- إنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمات وبينها وبين المنظمات الأخرى.
- 2- الإدارة الإلكترونية مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية.
- 3- يمكن وصف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر وتمثل فيها السمات الآتية:
- 4- نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة ويطبق آلياته الفاعلة.
- 5- ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والإنترنت والاتصالات وتحاكيها في سرعتها وحركتها وشمولها لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرافها الظاهرية.
- 6- 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 العالمية والإقليمية والمحلية.
- 7- إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.
- 8- ويرتبط بالإدارة الإلكترونية مصطلح حديث نسبياً يسمى التجارة الإلكترونية والتي تعنى تعبير يستخدم عند أداء الأنشطة التجارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتكون هذا الاصطلاح من مقطعين: الأول وهو «التجارة» ويعني النشاط الاقتصادي من تداول للسلع والخدمات والمعلومات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد، والمقطع الثاني «الإلكترونية» ويعني أداء النشاط باستخدام

الوسائط والأساليب الإلكترونية، قد ظهرت عدة مفاهيم للتجارة الإلكترونية، كل منها ينظر إليها من منظور معين، ويمكننا أن نعرف التجارة الإلكترونية بأنها: «أداء كل ما يتعلق بالعمليات التجارية من تسويق وبيع وخدمات عبر الإنترنت»<sup>(1)</sup>.

لماذا الإدارة الإلكترونية منهج للتمييز التنظيمي يتم استخدامه للتخفيف من اثار الأزمة

المالية العالمية ؟

### (1) البنوك الإلكترونية Online Banks :

يعتبر من أهم أسباب عرض ذلك الموضوع ( الإدارة الإلكترونية ) بالدراسة والتحليل مفهوم البنوك الإلكترونية ، الذي يقوم مفهوم البنوك الإلكترونية على قيام العملاء بأداء حساباتهم وإنجاز جميع أعمالهم البنكية في أي وقت باستخدام الإنترنت موقع البنوك الإلكترونية لا تهتم فقط بتقديم خدمات مالية وإنما خدمات تجارية وإدارية واستشارية شاملة كما تتيح هذه المواقع وصلات إلى مواقع أخرى أو مواقع مكملة لخدمات البنك مثل مواقع إصدار البطاقات الائتمانية أو مواقع تداول الأسهم والسندات والعقار.

### (2) شراء الأسهم Online Stock Trading :

ومن أهم أسباب عرض ذلك الموضوع أيضا شراء وبيع الأسهم من خلال الإنترنت حيث توجد مواقع متخصصة تسمح للمستخدمين بفتح محفظة خاصة بحيث يستطيع المستثمر شراء وبيع الأسهم من خلال هذه المحفظة، كما تقدم هذه المواقع معلومات هامة عن الشركات والمؤشرات المختلفة للأسواق المالية، وتستفيد هذه المواقع من تحصيل عمولة البيع والشراء من المستثمرين.

### (3) المزادات Online Auctions :

تعتبر المزادات وسيلة شائعة لمن يرغب في شراء أو بيع سلع أو خدمات للغير من خلال مواقع المزادات المختلفة على الإنترنت مثل [www.ebay.com](http://www.ebay.com) ويأمكان البائع عرض سلعته على الموقع مع تحديد السعر مقابل دفع رسوم للموقع.

(1) <http://102ct.files.wordpress.com/2008/05/102ct-lect11.ppt>

## (4) أساليب الدفع Online Payment :

بإمكان المستهلكين استخدام طرق وأساليب مختلفة للدفع مقابل السلع والخدمات التي يحصلون عليها من مواقع التجارة الإلكترونية فهي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية المتداولة بين المشتري والبائع. سنذكر فيما يلي بعض طرق وأساليب الدفع، البطاقة الائتمانية Credit Card والتي تستخدم في شراء الخدمة أو السلعة بهدف الحصول عليها وهي الأكثر استخداماً في الوقت الحاضر. يطلب من المستهلك بيانات بطاقة الائتمان (رقم البطاقة، الاسم، تاريخ الانتهاء) ثم يقوم الموقع التجاري الإلكتروني بالتحقق من البطاقة في لحظتها للتأكد من صلاحيتها.

## (5) المحفظة الإلكترونية Online Payment Account :

يقوم المستهلك بفتح حساب إلكتروني خاص من خلال أحد البنوك ويودع فيه مبلغاً محدداً من المال ليتمكن لاحقاً من استخدام هذا الحساب للدفع الإلكتروني مقابل شراء السلع والخدمات من المواقع المختلفة على الإنترنت. عندما يقوم المستخدم بعملية الشراء يتم خصم قيمة المشتريات من حساب المحفظة الإلكترونية. ويمكن إعادة تعبئة المحفظة بمبالغ مالية أخرى عن طريق إيداع أو تحويل نقود إلى المحفظة. ومن أشهر الشركات التي تقدم خدمات المحافظ الإلكترونية [www.paypal.com](http://www.paypal.com).

## (6) تطور طرق الدفع التقليدية Traditional Payment :

بعض المواقع التجارية على الإنترنت تدرك أن بعض المستهلكين يترددون في الدفع الإلكتروني، لذا توفر هذه المواقع خدمة الدفع بالطريقة التقليدية وذلك من خلال عرض رقم هاتف يقوم المشتري من خلاله بالاتصال والاتفاق على كيفية الدفع والذي قد يتم من خلال توصيل الشيك أو المبلغ يدوياً.

(7) استخدام الكروت الذكية<sup>(1)</sup> :

فاستخدام تلك الكروت بدلاً من الكروت الممغنطة كان نتيجة للتقدم التكنولوجي

(1) العالم اليوم، "تحديات كثيرة أمام البنوك للتحويل للكروت الذكية العام الحالي"، العدد 4542، بتاريخ 18 يناير 2006 ص 6.

الهائل وغزو الانترنت والتجارة الإلكترونية ، ويتطلب استخدام الكروت الذكية الالتزام بمعايير واشتراطات دولية جديدة باسم E M V ، وتلك المعايير تشتمل على أنه في حالة وقوع تزيف أو تزوير لبطاقات الائتمان أو غيرها من البطاقات سوف تقع على البنك المصدر للبطاقة اذا لم يكن قد تحول إلى استخدام الكروت الذكية واستمر في العمل بالكروت المغنطة خلال عام 2008 .

### متطلبات استخدام الكروت الذكية :

ويتطلب استخدام الكروت الذكية بنية تحتية تتعلق بالنواحي الاستثمارية والتمويلية بالإضافة إلى الالتزامات المادية التي تضعها E M V على عاتق البنوك للتعامل مع مؤسسات عالمية مثل فيزا و ماستر كارد ، وينجم عن استخدام تلك الكروت مخاطر كبيرة لان المبالغ التي يتم صرفها من ماكينات الأموال لبنوك (اكوير) تكون كبيرة بعكس ماكينات A T M التي يتم الصرف منها بمبالغ بسيطة ، وأكبر دليل على هذه المخاطر والمخاوف من الالتزام بهذه المعايير أن هناك دولاً كبرى رفضت الالتزام بها مثل أمريكا وكندا .

وما سبق يخلص الباحث أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وظهور التجارة الإلكترونية واتجاه المؤسسات الاقتصادية المالية إلى استخدام تلك التكنولوجيا أدى إلى ظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية E-Banking وهي تلك البنوك التي تقوم بتقديم خدماتها المصرفية سواء التقليدية أو غير تقليدية إلى عملائها من خلال شبكات اتصال إلكترونية ، فإن الأخذ بذلك الاتجاه سوف ينتج عنه مخاطره وهي المخاطرة التشغيلية Operational Risk ، وتلك المخاطرة تحتم على الإدارة في المنظمات سواء الاقتصادية الهادفة للربح او المؤسسات الحكومية الغير هادفة للربح أن تنتهج أسلوب علمي يتلاءم ويتناسب مع ذلك التحدي في الوقت الحالي ومستقبلا ، وذلك ما سوف يتم عرضه ان شاء الله في طيات تلك الورقة البحثية .

### أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة

- 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.
- 3- السرعة في أداء الأعمال وتبسيطها، حيث أنها تتميز بتدفق المعلومات بين البائع والمشتري في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة ودقيقة.
- 4- تساعد الشركات على إتباع 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:
- 9- التجارة الإلكترونية E-Commerce - الأعمال الإلكترونية E-business - الإنترنت.

### خصائص الإدارة الإلكترونية في الفكر الإداري المعاصر :

- ✓ 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.
- ✓ إدارة بلا مكان ولا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم.
- ✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة.
- ✓ السرعة وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة للنفذ إلى الأسواق.
- ✓ التشابكية. ✓ تجاوز الوسطاء.

- ✓ التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير.
- ✓ التكيف السريع، والتكامل.
- ✓ التطور المستمر.
- ✓ العمل عن بعد.
- ✓ التنافسية.

### أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

- الأزمة المالية العالمية وما لها من اثار سلبية على الاقتصاديات الدول النامية وما فيها من مؤسسات اقتصادية ناشئة .
- 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.
- 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.

### أهم عناصر وخطط التحول للإدارة الإلكترونية

- اختيار نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتلائم مع ظروف المنظمة وإمكاناتها.
- إبقاء العمل بالنظام القديم إلى أن تتأكد الإدارة من سلامة النظام الجديد وتتم تجربته واختباره.
- تعيين مشغلين مؤهلين وعدم تصنيع الوقت والمال والجهد في تدريب كوادر غير مهيأة للتعامل مع النظام.
- تطويع الكوادر البشرية على النظام الجديد.
- تدخل الإدارة العليا في المتابعة الحازمة لتنفيذ الجدول الزمني المتفق.
- تدريب مكثف لمستخدمي النظام وخاصة للإدارة العليا لأنها المستفيد الأول من المعلومات.

## متطلبات الإدارة الإلكترونية

### (1) متطلبات تشريعية:

- (أ) وجود تشريعات تنظم 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 كافة القوانين والتشريعات المنظمة للتجارة الإلكترونية.

### (2) متطلبات تقنية:

- توافر بنية أساسية للاتصالات كقناة، واستخدام مكثف للإنترنت بتكاليف منخفضة.
- شبكة ربط عالية السعة (Broadband Network) وهذا النوع من الأنظمة يتطلب استثمار مبدئي كبير في إنشاء شبكة عالية السعة، 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.

## مجالات الإدارة الإلكترونية

يمكن حصر مجالات الإدارة الإلكترونية في مجالين أساسيين هما:

### أولاً: إدارة الأعمال الإلكترونية:

يركز مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية بصفة أساسية على قدرة منظمات الأعمال على تبادل كل من الأموال والبضائع والخدمات والمعلومات بشكل إلكتروني، وتمتد إدارة الأعمال الإلكترونية لتشمل كافة الأنشطة الإدارية والوظائف الإنتاجية والتسويقية وشئون 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:**

ومن أهم المعاملات الحكومية التى تغطيها الأعمال الإلكترونية ما يلى :

- 1- أنجار الأعمال والمعاملات بين الأجهزة الحكومية وبعضها البعض إلكترونياً.
- 2- الإدارة الإلكترونية لأعمال الشراء والتخزين الحكومية.
- 3- توفير اللوائح والقوانين المعمول بها إلكترونياً عند أداء الخدمات الحكومية.
- 4- توفير الوثائق الحكومية إلكترونياً للمستفيدين منها.
- 5- تحصيل المستحقات الحكومية وسداد التزاماتها إلكترونياً.
- 6- توفير النماذج الحكومية إلكترونياً.
- 7- أداء الأعمال والمعاملات الجمركية إلكترونياً.
- 8- تعظيم عمليات المشاركة الجماهيرية فى اتخاذ القرارات.

**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- الإنجازات بدلاً من المتابعة.
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

**وظائف الإدارة الإلكترونية****أولاً: التخطيط الإلكتروني:**

يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز على استخدام التخطيط الإستراتيجى والسعى نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتسم القرارات بالشمولية كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة وتتسم بأنها تحدد المعالم الأساسية التى 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 الاصطناعية.

### 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 للكمبيوتر - إدارة علاقات العملاء إلكترونياً).

### ثالثاً: التوجيه الإلكتروني:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية، ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرين ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كافة المخاطر 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 الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال المتقدمة كشبكة الإنترنت.

### رابعاً: الرقابة الإلكترونية:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية وتحديد السلطات والمسئوليات، والمحفز عند إدارة أعمال المنظمات المعاصرة بالأسلوب الإلكتروني

أن تكون الرقابة مركزية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها والرقابة على العاملين فيها، مع استخدام التقارير الإلكترونية التى 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

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار فى نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر فى مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف فى متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

### معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

- 1- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 2- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- 3- عدم توافر الحافز القوى لدى الأفراد لإنجاح 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 تحمل الأفراد المواطنين بها العبء الإدارى المعتاد.
- 8- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة فى العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- 9- عدم الثقة فى حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

### محاور الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على محاور ثلاثة رئيسية ومتكاملة لتتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية وتلك المحاور هي:

- فلسفة إدارية جديدة.
- توجهات إدارية متميزة.
- آليات إدارية متجددة.
- فلسفة الإدارة الإلكترونية:

تبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي وتفعيل الموارد والإمكانات وتمهيد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي وتعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعده، وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث. كذلك تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقسيم 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 وتبلور 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 يقوم 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 والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.
- التوجه التقنى **Technology** حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسى فى البناء الإدارى وليست مجرد عامل خارجى مضاف إذ أن التقنية فى مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج فى نسيج المنظمة وبناءها الإدارى والإنتاجى، ومن ثم تصبح للإدارة التقنية مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

### آليات إدارية جديدة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهى:

- الحاسب الآلى.
  - تقنيات المعلومات.
  - تقنيات الاتصالات.
  - البريد الإلكتروني.
  - شبكة الإنترنت.
- كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة آليات إدارية من أهمها:
- إعادة الهندسة **Reengineering**.
  - التخطيط الاستراتيجى **Strategic Planing**.
  - القياس المرجعى **Benchmarking**.
  - التقييم المتوازن **Balanced Scorecard**.
  - تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planing**.
  - تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

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

- 1- الأول: أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومتراطة وبصفة مستمرة وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.
- 2- الثاني: ابتكار برامج على الحاسب الآلى 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 التقنى الفائق الجودة لهذا النموذج الإدارى المتسحدث، وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقى السمات المميزة لها.

والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أى مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والتابعة من تلك السمة الرئيسة على النحو التالى:

- 1- السرعة Speed.
- 2- التشابكية Networking.
- 3- التنوع Diversity.
- 4- تجاوز الوسطاء Disinter Mediation.
- 5- التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير Mass Customization.
- 6- التكيف السريع Quick Adaptation.
- 7- القفز فوق الحواجز Jumping the curve.
- 8- التكامل Integration.

- 9- التطور المستمر Continuous Improvement .
- 10- التحرر من القوالب والهياكل الجامدة Free Structures .
- 11- التحرر من المعاملات الورقية Paperless .
- 12- العمل من بعد Telecommuting .
- 13- العولمة المحلية Globalization .
- 14- أخذ المبادرة Initiative .
- 15- التنافسية Co-optation .
- وتمثل تلك السمات منظومة متكاملة تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهرى فى أداء الإدارة الإلكترونية الذى يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع Fast Tempo والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية فى السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.
- وتنعكس سمات الإدارة الإلكترونية فى جميع مراحل ومستويات العمل الإدارة بالمنظمة العصرية ويهارس المدراء دوراً جديداً يتركز فى التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار فى المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق.

### أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup> :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار فى نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر فى مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف فى متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

(1) رأفت رضوان : مرجع سبق ذكره، مارس 2004.

### أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمى والتقنى والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التى دعت إلى التطور الإدارى 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 للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

### أهم عناصر وخطط التحول للإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>:

- اختيار نظام الإدارة الإلكترونية الذى يتماشى مع المستوى الإدارى والثقافى والتقنى 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.

- 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.

- النظام الجديد يجب أن يصاحبه 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.

- تعيين مشغلين مؤهلين وعدم تضييع الوقت والمال والجهد في تدريب كوادر غير مهيأة للتعامل مع النظام.

- 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.

- تدخل الإدارة العليا في المتابعة الحازمة لتنفيذ الجدول الزمني المتفق عليه وتدخّلها 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.

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

### توجيهات 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- الإنجازات بدلاً من المتابعة.
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- 8- التجهيز 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 لإنجاح 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 تحمل الأفراد المشروطين 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.

**الحكومة الإلكترونية<sup>(1)</sup>:**

تشمل مكونات الحكومة الإلكترونية على مكونين هما:

**المكون الأول: المكونات المادية وتشمل الآتي:**

- الأجهزة والمعدات.
- 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:**

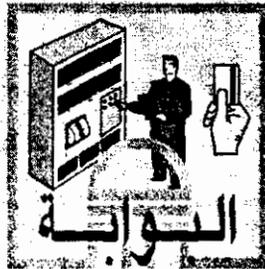
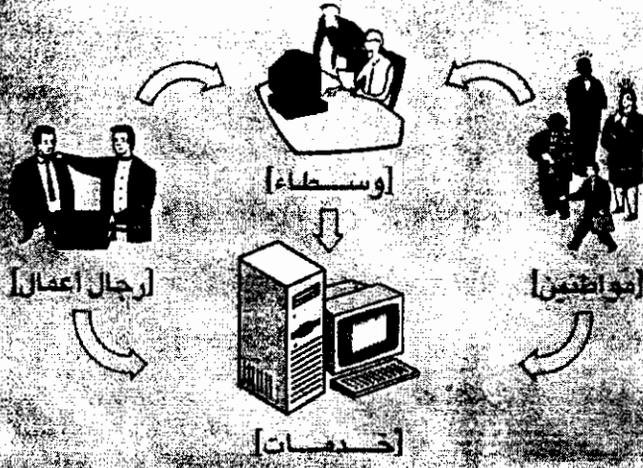
- تحديد الأهداف والرؤية الواضحة.
  - الدعم السياسي من القيادة السياسية والدعم الإداري من القيادات الإدارية.
  - زيادة مستوى الشفافية في التعامل داخل المنظمة وخارجها.
  - نشر الوعي بأهمية الحكومة الإلكترونية.
  - وضع الخطط الاستراتيجية.
  - التوازن بني الخطط والتنفيذ.
  - توفر المعلومات أتاحتها للجميع.
- انظر الحكومة الإلكترونية في جمهورية مصر العربية من الشكل التوضيحي رقم (1).

**لماذا الحكومة الإلكترونية؟**

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.
- توفير المعلومات في وقتها.

(1) عبد العزيز الحسن: الحكومة الإلكترونية من منظور إداري ورقة عمل مقدمة للملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة الرياض - قاعة الملك فيصل - فندق الانتركوننتال، مارس 2004.

جمهورية مصر العربية  
وزارة الاتصالات والمعلومات



توسيع النطاق الجغرافي



مشروع  
الحكومة الإلكترونية

**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 أى مكان.

**دعائم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية:**

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

**مراحل تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية (ثلاث مراحل) بالتطبيق على مشروع الحكومة الإلكترونية فى جمهورية مصر العربية :**

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

الحكومة الإلكترونية فى جمهورية مصر العربية<sup>(1)</sup>: ويمكن تلخيص تلك المراحل من

الشكل التوضيحي شكل توضيحي رقم 2.

يعتبر تحديث الدولة المصرية وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أحد الوسائل الرئيسية للاستمرار فى برنامج الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي

(1) <http://www.cgypl.gov.eg>.

في عهد الرئيس محمد حسنى 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 العالمية. انظر الشكل التوضيحي رقم (2).

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

#### الخدمات المتاحة التي تقدمه الحكومة المصرية على الإنترنت:

- طلب الحصول على قيد ميلاد (مصلحة الأحوال المدنية).
- خدمات الضرائب والجمارك (المركز الجمركي الضريبي النموذجي).
- طلب بدل فاقد لبطاقة رقم قومي (مصلحة الأحوال المدنية).
- خدمات تجديد رخص المركبات (الإدارة العامة لمرور الجيزة).
- خدمات مخالفات المركبات (نيابات مرور الجيزة).
- خدمات الكهرباء للشركات (شركتا شمال وجنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء).
- فواتير التليفونات (الشركة المصرية للاتصالات).
- خدمات الكهرباء للمنازل (شركتا الإسكندرية والقناة لتوزيع الكهرباء).
- مكتب تنسيق القبول بالجامعات (وزارة التعليم العالي).
- خدمات المصدرين.
- شكاوى السائحين (شرطة السياحة والآثار).
- خدمات ضريبة المبيعات (مصلحة الضرائب على المبيعات).
- خدمات ضريبة المبيعات (مصلحة الضرائب على المبيعات).
- خدمات الممولين (مصلحة الضرائب العامة).
- المفقودات.

## الإدارة الإلكترونية مدخل للتمييز التنظيمي:

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر لفعاليتها والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتمثل 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 مسبوقة 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 لافتقاد الرؤية الإستراتيجية المشتركة.
- 2- تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات على أساس وظيفي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعداً ومتفرقاً 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 واتهازها 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 والتحوط لأنارها على فعاليات المنظمة.

وقد بينت الإدارة الرشيدة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أساس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر وتحقق 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 وضمان ولاءهم 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 التميز التنظيمي أن يحقق للمنظمة قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها. ويعبر عن تلك الغاية أن المنظمة تستهدف التحول من نمط الإدارة التقليدي Build-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 الزبائن وليس قبلها وتخزينها وفي هذا يقول دافينورت:

Constructing a computer after it was ordered by a customer would not to possible of at least efficient with out a new, highly integrated in formation system that would tie together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution process.<sup>(1)</sup>

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

(1) <http://www.c4arab.com>.

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 ابتدعه 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 التميز 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 إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى "الآلية" Instantaneous في الأداء والتنفيذ لمختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

### التجارة الإلكترونية E-Commerce<sup>(1)</sup>:

وهي أحد فروع الإدارة الإلكترونية وتضيف إليها عملية التعامل التقدي أو بشبكات أو التمهيد لتحويل أموال في حال كون المبالغ كبيرة. وتشمل كل منافذ ومواقع البيع على الإنترنت كمواقع التسوق الشهيرة المعروفة على نطاق واسع عبر الإنترنت. ، ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية كما يلي :

\* **التجارة الإلكترونية** : يقصد بها عمليات تبادل السلع والخدمات عن طريق وسيلة إلكترونية أو وسيط إلكتروني وقد أخذ المشرع المصري في قانون التجارة الإلكترونية بذلك التعريف ، ويلزم التفرقة بين التجارة الإلكترونية التقليدية والغير تقليدية ، ومعيار التفرقة بينهما يتوقف على مدى اتمام الأنشطة التجارية كلها عبر شبكة الانترنت ،

(1) [http:// www.islamonline.net](http://www.islamonline.net).

ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية بأنها تشمل مجموعة أنشطة الإنتاج والتوزيع والتسويق وبيع وتسليم السلع والخدمات عن طريق الوسائط الإلكترونية، ويقتصر هذا التعريف على السلع والخدمات، في حين أن التجارة الإلكترونية تشمل أيضاً التبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات، وهناك تعريف أكثر عمومية واتساعاً للتجارة الإلكترونية وهذا التعريف يوضح أن التجارة الإلكترونية تترادف في الأعمال الإلكترونية، حيث أن e commerce هي إنجاز كل الوظائف (للشركات والمؤسسات) عبر الشبكات وباستخدام أنظمة الكمبيوتر سواء كانت وظائف داخلية ووظائف خارجية وجدير بالذكر أن هنالك بنوك في المنطقة العربية قد أخذت بذلك ومنها البنك المصري الأمريكي (بنك كريدي اجريكول حالياً) والبنك الاهلي سوستيه جنرال، وبنك المؤسسة العربية المصرفية في البحرين، والبنك السعودي الأمريكي والبنك الاهلي التجاري في السعودية والبنك اللبناني للتجارة ومصرف قطر الإسلامي، وغيرها من البنوك العاملة في المنطقة العربية (انظر الشكل التوضيحي رقم 1).

ومن الاستقراء للواقع العربي نجد أن كثير من البنوك العاملة في المنطقة العربية لم تنهياً وتستعد للمواجهة مع التطور الإلكتروني الهائل وأن كان البعض قد أخذ بالفكر الحديث في استخدام الحاسبات، ولكن دون التطرق إلى الاعتماد على شبكة الانترنت في القيام بالوظائف الداخلية والخارجية، ولكن نجد أن بعض البنوك في المنطقة العربية قد أخذ بذلك المصطلح في القيام بالوظائف الداخلية مثل E A B، وبنوك أخرى مثل البنك الاهلي المصري قد أخذ بذلك المصطلح للقيام بتقديم بعض الخدمات عبر الانترنت (وظائف خارجية) ومثال ذلك عن طريق خدمة عملاء الأوراق المالية (أن تتم تلك الصفقات عبر الكارت الشخصي للعميل)، وغيرها من الخدمات المقدمة للعملاء تتم عن طريق تلك الشبكة ومما سبق يمكن القول أن التجارة الإلكترونية هي الضيف الثقيل الذي سوف يفرض على كافة المؤسسات والشركات، لذا يلزم الأخذ بمزايا ذلك الضيف وتجنب عيوبه المتوقعة بإتباع إستراتيجية واضحة للتعامل معه.

### أهم المتطلبات التي تقرض على المؤسسات من استخدام البنوك الإلكترونية :

- ضرورة توافر بيئة تشريعية توفر الحماية والثقة والأمان للمتعاملين ، وذلك لحماية كافة الأطراف المتعاملة من الغش والتطفل وحماية حقوق الملكية الفكرية وكذلك تنظيم المسائل والنقاط الضريبية .
- توافر خدمات مصرفية ملائمة للتعامل عبر الانترنت ، مع ضمان الصفة القانونية للتوقيعات والمستندات الإلكترونية ، مع توافر اجراءات الحماية والأمان وتقليل المخاطر للبنوك والعملاء .
- توافر رقابة فعالة على المعاملات بين البنوك بعضها البعض وبين البنوك وعملائها بهدف توفير الحماية والأمان من الغش والتطفل وكافة المخاطر المتوقع حدوثها من استخدام التجارة الإلكترونية ، ويلزم أن تكون تلك الرقابة من جهات رقابية لديها السلطة للقيام بتلك الواجبات في ظل بيئة قانونية وتشريعية ملائمة .
- توافر التسهيلات اللازمة للوصول إلى الإنترنت بتكلفة مناسبة ، ونجد أن بعض الدول العربية قد حذت نحو هذا الاتجاه مثل ج . م . ع والاردن ولبنان ، ودول الخليج العربي ، العراق ، سوريا ، الجزائر والمغرب .
- يلزم توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عملياً على استخدام تكنولوجيا المعلومات وصيانة الاجهزة والمواقع ، مع تطوير البرامج والمناهج التعليمية لتوائم مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ، ويمكن استخدام التجارة الإلكترونية كطريق وسبيل للتخفيف من مشكلة البطالة في بعض الدول العربية (توظيف العمالة في قطاع الخدمات) .
- رفع الوعي لدى الأفراد والشركات والمؤسسات لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وذلك بتكثيف البرامج الاعلامية عن أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات في المجتمعات .
- ومن ضمن المتطلبات أيضاً أن تكون للبنوك والمؤسسات المالية المشابهة استراتيجية ورسالة واضحة لمواجهة المخاطر المترتبة على استخدام التجارة الإلكترونية مع استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المناسبة والملائمة لذلك مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم ومنهج إعادة هندسة الإدارة .

### احتياطات الأمن والسرية عند استخدام التجارة الإلكترونية:

- رغم الجهود التي تبذلها شركات تقنية المعلومات بخصوص أمن وسلامة وسرية البيانات إلا أن الهاجس الأمني في ظل البيئة الإلكترونية يعد من أولوياتها، فالاحتيال والغش والدخول غير المشروع لمواقع البيانات أمر وارد لانتحال شخصية أخرى أو تزوير توقيع، لذا يجب الحذر خاصة فيما يتعلق بعمليات تستلزم إعطاء بيانات مالية، وإليك هذه النصائح .
- احرص على التعامل مع المواقع التي تحظى بسمعة طيبة والتي عادة ما تكون مؤمنة Secure Websites. احتفظ بنسخة من أمر الشراء أو طلب الخدمة على القرص الصلب واطبعها كمستند قانوني. راجع الكشف الخاص بطاقة الائتمان شهرياً لعمليات الشراء التي تتم عبر الإنترنت 4. يفضل استخدام بطاقة ائتمانية واحدة للشراء عبر الإنترنت وتخصيصها فقط لهذا الغرض لسهولة اكتشاف أي خطأ أو تلاعب.
- لا تعطي أي تفاصيل أو بيانات عبر غرف المحادثة.

### فوائد التجارة الإلكترونية

يتميز التعامل من خلال التجارة الإلكترونية بعدة فوائد منها:

1. انخفاض تكلفة السلع والخدمات
2. زيادة قاعدة المتسوقين وتقليل وقت الوصول للسوق
3. سهولة التسوق والبحث عن السلع والخدمات
4. وسيلة مناسبة للتسوق

### عيوب التجارة الإلكترونية:

1. جميع العمليات تجري دون عقد ملزم بين البائع والمشتري.
2. الإثبات القانوني للمعاملات محدود حيث لا يوجد سوى الرسائل الإلكترونية كسند قانوني متاح للطرفين.
3. مشاكل الأمن التي تتمثل في إمكانية قيام قرصنة معلومات الحاسوب (الهاكرز) باختراق المواقع وسرقة المعلومات التي قد يكون من بينها المعلومات الشخصية والمالية للعملاء.

## أشكال التعاملات الإلكترونية

أنماط التجارة الإلكترونية يمكن تبويب التجارة الإلكترونية إلى :

- 1- تجارة إلكترونية بين وحدة أعمال مع وحدة أعمال أخرى .
- 2- تجارة إلكترونية بين وحدة أعمال مع مستهلك .
- 3- تجارة إلكترونية بين وحدة أعمال مع الإدارة المحلية .
- 4- تجارة إلكترونية بين المستهلكين مع الإدارة المحلية .

وبعبارة أخرى يمكن القول أن أنماط التجارة الإلكترونية يمكن تقسيمها إلى :

1. التجارة الإلكترونية بين القطاع الخاص والمستهلك Business To Consumer- B2C  
يقوم المشتري في هذا النوع من التعامل باختيار السلعة المناسبة وإرسال طلب الشراء ودفع قيمة السلعة ويتم الدفع عن طريق بطاقات الائتمان أو نقداً عند التسليم مثال : amazon.com  
يعتبر هذا المستوى من التجارة الإلكترونية أكثر المستويات استخداماً سواء داخل الدولة أو بين الدول وبعضها البعض، وفيها تقوم المنشأة الطالبة للبضائع (المشتري) بالتقدم بطلبات الشراء إلى المنشأة الموردة (البائعة) والاتفاق على طريق التسليم ودفع قيمة البضاعة.
2. التجارة الإلكترونية بين القطاع الحكومي والخاص G2B .
3. التجارة الإلكترونية بين مستهلك ومستهلك آخر Consumer To Consumer - C2C .
4. التجارة الإلكترونية بين وحدات القطاع الخاص Business To Business-B2B  
يتمثل هذا النوع في أن يقوم شخص أو مؤسسة خاصة بعرض ما يريد بيعه على موقع خاص لهذا الغرض يقوم المستهلك بالتسوق في هذا الموقع لاختيار ما تم عرضه من أشخاص آخرين وشراء سلعته المناسبة. في هذا النمط بإمكان الأشخاص من بيع وشراء سلع وخدمات، ومن أشهر المواقع لهذا الغرض www.ebay.com ، ويظهر مصطلح حديث يسمى التسوق عبر الإنترنت ويمكن تعريفه كما يلي:  
يقصد بالتسوق Online Shopping : هو شراء سلع أو خدمات من شركات أو مصانع كبرى من خلال مواقع هذه الشركات على الوب مثل www.amazon.com أو من خلال مواقع تجارية لشركات صغيرة.

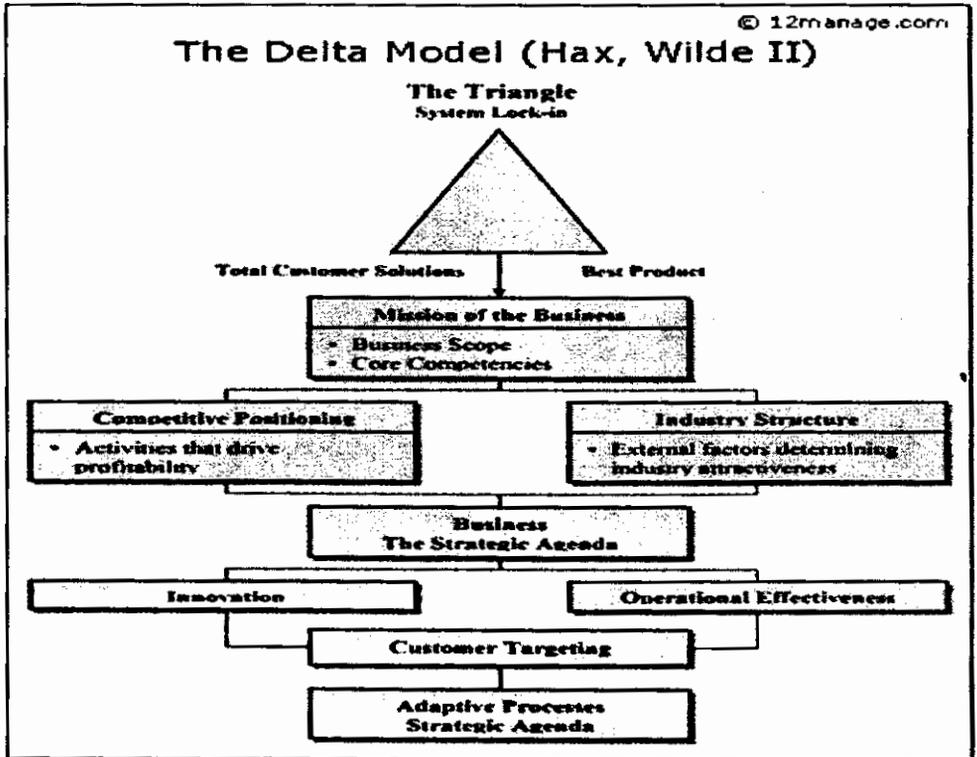
## نموذج دلتا:

- الدلتا نموذج إستراتيجي هيكلية وقد طوّرت على يد الباحث ويلد، مع باحثين آخرين هم أعضاء شركة دين & ، وأرنولدو هيكس من ال ام اي تى/ سلوان من مدرسة الإدارة الحديثة . حيث يهدف ذلك النموذج الى مساعدة المديرين في تفصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات الأعمال بها بفعالية.
- ومع ظهور الإنترنت ، و ثورة الاتصالات الهائلة ، والتكنولوجيا المحيطة بالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ، توفر بعض الخيارات الجديدة والأدوات التي تسمح بجدوى وإمكانية تنفيذ أعمال توسعية جديدة .
- ويمكن توضيح ذلك النموذج بالمقارنة بالأساليب العلمية الحديثة كما في الجدول التالي :

الإطار العام لنموذج دلتا	الموارد - المستندة متطور أصل المورد (الإطار العام)	الإطار العام لنموذج بورتر	
الامتداد للمؤسسات ، الشركة ، العميل ، المورد).	الأنشطة التعاونية، الشركات المساهمة .	المشروعات الصناعية / دنيا الأعمال.	مدى التركيز على الاهتمام الاستراتيجي
أفضل إنتاج، حلول مناسبة لمشكلات العملاء ، دخول النظام للعملاء .	الموارد، الإمكانيات ، الكفاية الإنتاجية الأساسية.	انخفاض التكلفة ، الاختلافات الجوهرية في التكلفة .	أنواع المزايا التنافسية
فعالية العمليات التشغيلية ، عمليات الابتكار الحديثة للعلماء.	لب المنتجات ، الأنشطة الزراعية .	الأنشطة .	الوحدة الأساسية للميزة التنافسية
إستراتيجية أسيرة .	المباني والعقارات	تنافسية ومناظرة .	نوع الإستراتيجية

مكونات نموذج دلتا : المشروع الموسع :

- يضم نموذج الباحثان هـاكس و ويلدII (إطارات الميزة التنافسية و سلسلة القيمة من بورتر مع منظور أصل المورد بالشركة واستكاملها مع وجهة نظر المشروع الموسع الجديد مع استعراض الحلول الإجمالية للعميل).
- ويمكن توضيح ذلك بالشكل التوضيحي التالي :



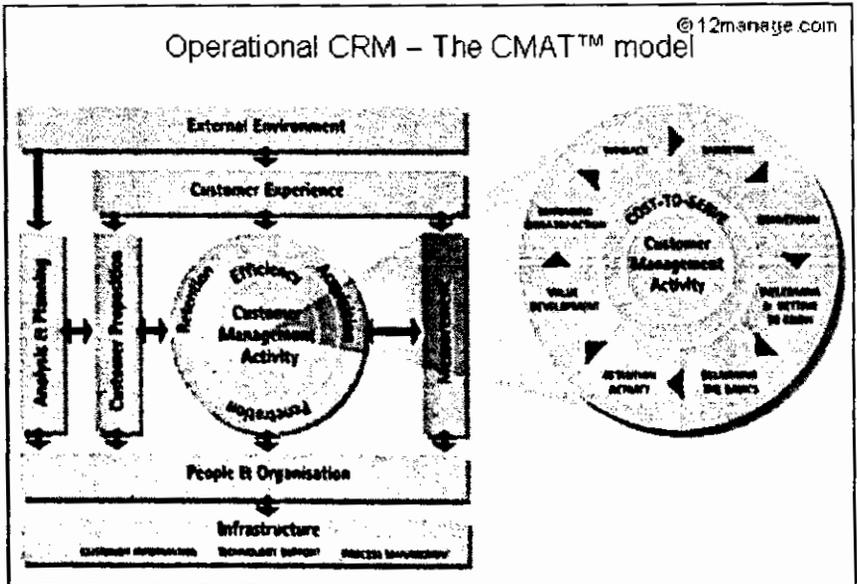
عناصر نموذج الدلتا ومن ذلك الشكل يمكن القول أن مكونات نموذج دلتا تشمل على مايلي :

- المثلث الاستراتيجي : يستعمل لتحديد المواقع الإستراتيجية التي تعكس مصادر الربح الجديدة . وتعتبر من أهم الخيارات الثلاثة خيارات التالية الإستراتيجية: أفضل المنتجات ، حلول العميل ، والسماح بالدخول للنظم .

- تتوازي هذا الخيارات الاستراتيجية مع أنشطة الشركة : وتوفر الخضوع بين اتجاه الاستراتيجية والتنفيذ. والثلاثة العمليات الأساسية تمثل دائما مستودع المهام الأساسية الاستراتيجية: فعالية عمليات التشغيل ، استهداف العملاء ، والابتداع ( الابتكار) .
- العمليات المتكيفة: ينبغي على أهم العمليات المتبعة بالشركة ان تتوازي مع الإستراتيجية المختارة. بهذا الطريق يمكن انجاز تقدم مقابل الجدول الاستراتيجي كما يمكن تفادي النتيجة العامة . يحدد نموذج دلتا العمليات الأساسية في العمل ويوفر دليل لما نحتاج كي يتم التوظيف بطرق مختلفة ، لتحقيق مواقع إستراتيجية مختلفة قادرة على الاستجابة باستمرار للوسط الغير مستقر .
- استهداف العميل ويتم ذلك عن طريق استخدام .علم العروض الذي يوفر نظرة عامة للبيئة المستهدفة من العملاء والتي يجب ان تتحقق مع علم العروض المفضلة .
- العملاء في نموذج دلتا يعتبر لب والركيزة الأساسية لذلك النموذج، حيث يلزم على المؤسسات أن تهتم بالعملاء الحاليين مع استهداف العملاء الجدد بأسلوب الابتكار والإبداع .
- كما يؤمن هاكس وويلد أن الشركة تستدين الى العملاء. فهم المستودع النهائي لكل أنشطة الشركة . وقيمة العميل تكمن في قلب الإدارة وبالتأكيد تظهر في قلب الإستراتيجية ، . يجب علينا خدمة العميل بطريقة مميّز إن توقعنا الاستمتاع بالأداء المتفوق، حيث أن إدارة العميل تعني أنها ينصب اهتمامها على (جذب وإرضاء العميل والبقاء على العميل) .
- حيث أن الألفة والتواصل في الاقتصاد المشابكة قد عرضت فرص لخلق أوضاع تنافسية ، بناء على هيكل العلاقة مع العميل .
- تستطيع إدارة العميل تأسيس روابط غير قابلة للتفكك ، بالمعرفة العميقة ، والعلاقة المحكمة التي اسماها هاكس وويلد: "الترابط مع العميل". هذه الروابط قد تكون التشكل المباشر مع العميل. وبإمكانهم أيضا التشكل وبشكل غير مباشر من خلال إضافة الإطار التي يتمناها العميل .
- وكلا منها مصادر قوية من الهامش والبقاء .تمثل الروابط الاستثمارات الناشئة من العملاء والمنافسين في وحول أنشطة المنتج .

## إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية:

طريقة إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية هي جزء من إدارة العلاقة مع العميل التي تتعامل بالتفاعلات الحقيقية مع العملاء، وبشكل خاص في هيئات مراكز اتصال، مواقع، مدونات، جماعات، البريد المباشر والبيع المباشر. توفر إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية الدعم إلى أنشطة عمليات المكتب الامامي، مثل عملية البيع، التسويق والخدمة. ويتم إضافة كل تفاعل مع العميل عموما إلى قاعدة بيانات العميل. هذه المعلومة من العميل يمكننا استرجاعها فيما بعد من قاعدة البيانات عند الحاجة. بهذا الأسلوب يستطيع العملاء التفاعل مع الأشخاص المختلفة في شركة، حتى عندما تعمل هم في قنوات متعددة - تعدد قناة التسويق - وبمرور الوقت دون الحاجة لذكر بياناتهم الشخصية تتعامل إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية دورة الاتصال. في دورة الاتصال هذه يتم استهداف العلاقات الجديدة أولا، و تحوّل بعد ذلك، ويتم الترحيب وتسجيل وتسليم أمر البيع. وبعد ذلك تطوّر العلاقة وقيمتها ايضا. أيّ إستياء أو مشكلة ينبغي ان تدار وعند الضرورة ينبغي إجراء رد فعل ايجابي - كل مرة، ويمكن توضيح ديناميكية إدارة العميل التشغيلية كما في الشكل التوضيحي التالي :

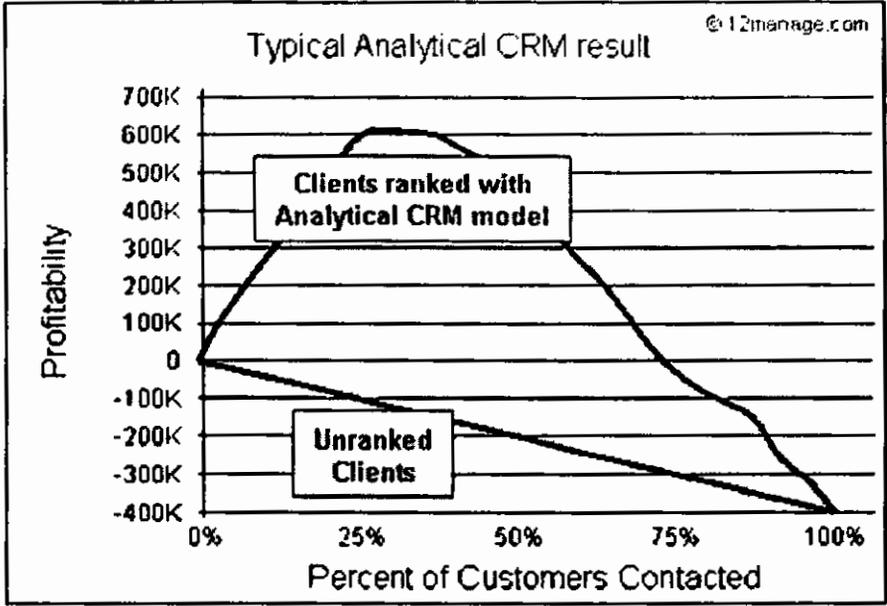


ومن ذلك الشكل يمكن القول إن تطبيق ذلك الأسلوب يتطلب ما يلي :

- إدارة مركزية للاتصالات
  - إدارة ازمة الاتصال .
  - إدارة الجودة .
  - قدرات التخطيط
  - ضبط مفاتيح مؤشرات الاداء .
- التسويق عبر الانترنت
  - مواقع إلكترونية تفاعلية.
  - Affiliate Marketing التسويق التابع
    - مواقع إلكترونية خاصة بمقارنة المنتجات .
    - سهولة الاستخدام ، الثقة .
    - الدمج بين الدفع والالتزام .
  - Direct Marketing التسويق المباشر
  - البيع المباشر
    - تمييز صفقات البيع ، استشارة المبيعات ، استراتيجيات .
    - إدارة المبيعات .
    - تعويض المبيعات .

#### إدارة العلاقة مع العميل التحليلية:

- إدارة العلاقة مع العميل التحليلية هي جزء من إدارة العلاقة مع العميل التي تهدف للتخزين ، التحليل وتطبيق المعرفة عن العملاء والبحث عن طرق للوصول إليهم ، وبشكل خاص باستخدام قاعدة معطيات ، أدوات إحصائية ، تحليل البيانات ، أدوات التعلم ، ذكاء الأعمال وأنماط التقارير .



- تتألف معرفة العميل من :
- معطيات أساسية شخصية مثل :اسم العميل ، اسم الشركة ، وحدة الأعمال ، قسم الأعمال العنوان ، البريد الإلكتروني ، التليفون ، الفاكس ، النوع ، الجنسية ... الخ
- معرفة العميل الأكثر تعقيداً مثل :
  - قيمة العميل مثل الإيراد السنوي ، الربحية.
  - المعاملات التجارية
  - اتصالات الإنترنت مثل عنوان البريد الإلكتروني - صفحة الإدخال - تدفق دقات - الزيارة الطويلة للموقع .
  - اتصالات تليفونية مثل بيانات تقرير مركز اتصالات ، اتصالات المبيعات
  - اتصالات أخرى مثل المراسلات ، الاستجابة.
  - إرضاء العميل مع المنتج ، الخدمة ، الشركة.
- هذه المعلومة من العميل يمكن الحصول عليها من عملية البيع ، الخدمات ، المالية ، التسويق والقنوات تسويق متعدد القنوات من المنظمة .البيانات المحددة يمكن اكتسابها

من المصادر الخارجية ، مثل بيانات بحث السوق عناوين قواعد البيانات . هو غالباً مستحسنة أن يُخزّن كلّ زبونة معطيات مركزياً للتنظيم أن يتفادى "يتعدّد صيغ من الحقيقة". وبيانات العميل يجب أن تكون واقعية ، مكتملة ، صحيحة ، مفردة (كل عميل يجب أن يكون في قاعدة البيانات مرة واحدة) ومتاح لهؤلاء الذين يحتاجون لهذا البيانات عند الحاجة . هذا صحيح بالأحرى للشركات مع استراتيجية فلسفة إدارة العلاقة مع العميل .

### متطلبات التطبيق العملي لإدارة العلاقة مع العميل التحليلية .

- فعالية التسويق .
- اكتساب العميل ، البيع المتقاطع - البيع لأعلى ، الاحتفاظ ... الخ
- تحليل سلوك العميل لمساعدة المنتج وخدمة صنع القرار مثال التسعير ، تطوير منتج جديد . قرارات الإدارة ، مثل التوقعات التمويلية و تحليل ربحية العملاء .
- تنبؤ احتمالية خلل أنشطة العميل .

### خطوات ادارة العلاقة مع العميل التحليلية .

- عقب جمع معطيات العميل وتخزينها ، فالتحليل الحقيقي يصبح مكتمل . عملية التحليل تتكون تقريبا من الخطوات التالية :
- صياغة المشكلة . ماذا نريد أن نعرف . إجابة السؤال بارتباطه وإمكانية التحقيق تقنياً ، و مالياً وتنظيمياً . ونموذجياً فالسؤال عن ادارة العلاقة مع العميل التحليلي عبارة عن:

- تكتلات تواجد العملاء .
- تحليل الاستحواذ، من حيث ماذا تكون النوعية المختلفة من القائمة أو قاعدة المعطيات .
- تحليل العلاقة من حيث الاحتجاز المتوقع ، فرص البيع الافقى ، كثافة البيع ، البيع للأعلى .
- القناة أو منهج التحليل التي توفر أفضل النتائج .

- التحضير من حيث استقصاء العينة العشوائية، المتغيرات الموافقة ، الحالات ، انتشار العلامات ، حزمة المعلومات المحددة.
- التحليل المحدد ، باستخدام :
- تقنيات إحصائية تحليل الانحدار ، التراجع الديناميكي ، تحليل عامل الاستكشاف ، التمهيد الاسي .
- البحث عن المعلومات، و بشكل خاص باستكشاف نماذج تاييانات الغير واضحة .
- أجهزة التعلم مثل تقنيات الذكاء الصناعي :خوارزميات وراثية ،قواعد المجتمع و أساس الحالة .
- تحليل النتائج بحيث تكون مفهومة للمستخدمين .

#### قدرات ادارة العلاقة مع العميل التحليلية . الفوائد

- المساعدة في إيجاد واستكشاف معرفة مفيدة في قواعد معطيات العملاء الكبرى .
- تصنيف العملاء ، تنبؤ سلوك العملاء ، اختيار منهج السوق أو القناة .
- حدود ادارة العلاقة مع العميل التحليلية . المساوي .
- بعض تقنيات ادارة العلاقة مع العميل التحليلية قد تكون معقدة كى تفهم .
- ما زالت في مرحلة مبكرة للاستعمال .

#### ثانيا : إعادة هندسة النظم (الإدارة)

تكمن فلسفة إعادة الهندسة في الارتقاء بالإنتاجية، بتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصاداً وفعالية.

لا تخرج إعادة هندسة النظم أو الهندسة الإدارية عن كونها دعوة لتبنى الحديث والابتكار والتجديد، والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجرة كل ما هو قديم دون محاولة النظر إليه.

هناك عدداً من الملاحظات حول الهندسة الإدارية لابد أن يتداركها المهتم بالإدارة لعل

من أهمها:

- 1- تأتي الهندسة الإدارية لتتعامل مع الطرق والأساليب والنظم الخاصة بالعمل من حيث الاستحداث الجذري فيها.
- 2- عدم المزج بين الهندسة الإدارية استخدامات نظم الأعمال المتقدمة فالأولى إبداع واستحداث والثانية تحسين وتطوير.
- 3- عدم المزج بين الأوتوماتيكية والهندسة الإدارية.
- 4- تختلف الهندسة الإدارية عن أساليب تحسين الجودة وكذلك عن إعادة هيكلة العمليات بأشكالها المختلفة.
- 5- تعتبر الهندسة الإدارية بمثابة ابتكار في الطرق والأساليب لأول مرة وليست تحسيناً وتعديلاً.
- 6- تمت الهندسة الإدارية على التخلص من البيروقراطية.
- 7- تتفق إعادة هندسة النظم مع الجودة الشاملة في تركيزهما على العمليات والعملاء وتختلف في معدل السرعة، فالأولى تحدث بسرعة وتحديث تغييرات جذرية، بينما تساهم الثانية في تحقيق تحسينات إضافية أو مستمرة، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تعد أسلوب عمل وحياة ولذلك فهي لا تحتاج إلى رقابة دورية على عكس الهندسة الإدارية التي تحتاج لدعم ومساندة على مدار الوقت.

#### مزايا تطبيق الهندسة الإدارية:

- 1- اللامركزية في اتخاذ القرار (الإدارة بالاستثناء).
- 2- إدماج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة (التغلب على البيروقراطية).
- 3- الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية في أساليب العمل.
- 4- إنجاز المهام في مكان ممارستها.
- 5- تخفيض تكاليف المراجعة والرقابة.
- 6- التحول من منهجية العمل من حيث الوحدات التنظيمية بالتنظيم الإداري المتخصص إلى فرق عمل دائمة ومؤقتة حيث تشترك جماعة العمل في إنجاز عملية واحدة بالكامل.
- 7- تقليص الأعمال غير الضرورية التي لا تضيف إلى قلة أساليب العمل وتحويلها إلى أعمال ذات قيمة تصنف إلى قيمة العمل.

- 8- الحرص على الإقناع وكسب رضا الجميع.
  - 9- الحرص على عدم وقوف المفاوضة الإنسانية في طريق تحقيق إعادة هندسة النظم.
  - 10- ترتيب خطوات العمل في ممارسة المهام المختلفة وفق طبيعتها مع تعدد خصائص العمليات.
- تعريف هامبررثشامي لإعادة هندسة الإدارة:  
الإرتقاء بالإنتاجية في أفصر وقت بأقل تكلفة وأقل مجهود

### إعادة هندسة الإدارة: Reengineering

طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير وتعبر عن التالي:

- 1- البدء من جديد من نقطة الصفر.
- 2- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي.
- 3- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً.
- 4- نبذ الطرق القديمة تماماً.
- 5- إتباع طرق جديدة مختلفة.

{  
مستهلكو السلع  
مستخدمو الخدمات  
المستفيدون من الأفكار

ذات خصائص محددة  
يفضلها العملاء

{  
سلع  
خدمات  
أفكار

**التغيرات العالمية والمحلية:**

- التكنولوجيا الحديثة.
- المنافسة.
- الجودة.
- الربحية.
- آليات السوق

- عدم ملائمة الطرق التقليدية
- تخلف الأساليب الحالية.
- مشكلات وصعوبات
- تسويقية وإنتاجية.

أساليب متعددة للتطوير  
والتعديل والتغيير الجذري

أو

**إعادة هندسة الإدارة**

- تغيير جذري.
- إعادة هندسة للعمليات

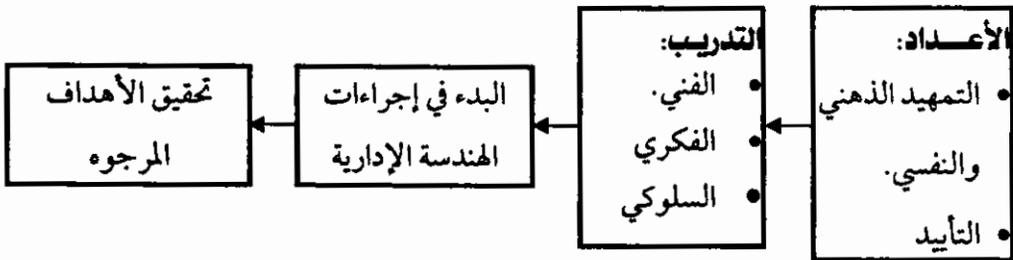
إن المنظمات التي تطبق إعادة هندسة العمليات تنقسم إلى 3 أنواع:

المنظمات المتعثرة	المنظمات غير الناجحة	المنظمات الطموحة
لأنها تريد العلاج الحاسم	لأنها تريد الإنفاذ العاجل	لأنها تريد الحفاظ على
لمشكلاتها الحالية والمتوقعة	للتخلص من المشكلات	التفوق والامتياز
	المتوقعة	

#### القائمون بإعادة الهندسة الإدارة:

- قائد العملية: أحد كبار المسؤولين.
- صاحب العملية - المدير المسئول عن تطبيقها.
- فريق إعادة هندسة الإدارة [h-o المضاد] عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها.
- اللجنة الموجهة - لجنة من بار المديرين بالمنظمة.
- منسق إعادة الهندسة الإدارية - القيصر.

#### أهمية الإعداد والتدريب قبل بدء تنفيذ إعادة هندسة الإدارة:



#### مراحل أو خطوات إعادة الهندسة الإدارية:

- تحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء).
- إعداد خريطة العمليات الحالية (وإجراء القياسات اللازمة).
- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلى).

- المقارنة بأفضل المنظمات (التحليل الخارجي).
- إعادة تصميم/ وبناء العمليات.
- التطبيق والمتابعة (قياس مؤشرات النجاح).

#### خصائص إعادة هندسة الإدارة الفعالة:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- اشتراك الموظف في اتخاذ القدرات المتعلقة بالوظيفة.
- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط والتدفق الطبيعي للعمليات.
- تقليل المركزية وإنجاز العمل في مكانه.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.
- تقليل الحاقه إلى مطابقة المعلومات.
- إتباع أسلوب "مدير العملية".
- تطبيق أسلوب الثراء الوظيفي.
- استخدام أسلوب فريق العمل.
- تحول ولاء الموظف نحو العميل وليس مرثية واهتمامه بالعميل وليس للرئيس.
- تغيير التنظيم من الهيكل الهرمي الى الهيكل المسطح.
- تحول المسئولين من مراقبين إلى قيادين.
- الاهتمام بالإبداع والتطوير وليس فقط إتباع الإجراءات الروتينية.
- توفر تكنولوجيا المعلومات.
- وصفت طريقة إعادة هندسة عملية الأعمال لهامر و تشامبي ، كإعادة النظر الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات أداء المنظمة ، لكي يحقق تحسينات صارمة للأداء الحالي في التكلفة ، الخدمات والسرعة .
- والأفضل من تنظيم الشركة لتكون تخصصات وظيفية مثل الإنتاج ، المحاسبة ، التسويق ، إلخ . ، والنظر في المهام التي انجزت ، يوصي هامر و تشامبي بان ننظر في العمليات

- المتكاملة. من اكتساب الخامات ، نحو الإنتاج ، نحو التسويق والتوزيع . ان احدا ما سيعيد بناء الشركة نحو سلسلة من العمليات .
- قيمة الخلق للعميل هو العامل الرئيسي لإعادة هندسة أداء الأعمال كما يلعب تكنولوجيا المعلومات غالبا دورا مهما للتمكين من المهام . قارن : التسويق بالعلاقات .
- مايكل هامر وجيمس تشامبي .
- كانت المقترحات الرئيسية لإعادة الهندسة لمايكل هامر وجيمس تشامبي . بسلسلة من كتب إعادة هندسة المؤسسة ، ادارة إعادة الهندسة ، والجدول ، فيدعى الكثيرين ان الوقت الطويل بدد ، وذلك عند مرور المهام من الادارة الواحدة للأخرى . يدعون بانه من الأكثر فعالية أن تعين الفريق الذي ينجز كل المهام في العملية .

#### منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة هندسة أداء الأعمال :

- يصف دافنبورت في 1992 منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة هندسة أداء الأعمال :
- **تطوير رؤية العمل و عملية أداء الأهداف :** إن طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال تقاد من رؤية الأعمال التي تتضمن أهداف خاصة مثل خفض التكلفة ، خفض الوقت ، تحسين جودة الإنتاج .
- **حدد عمليات أداء العمل التي يجب إعادة تصميمها :** حيث تستخدم معظم الشركات منهج التأثير المرتفع الذي يركز على العمليات الأكثر أهمية أو التي تتعارض بشدة مع رؤية العمل وبغرض تحسينها . تستخدم أرقام أقل من الشركات المنهج المستنفذ الذي يمكنه تحديد العمليات الخاصة بالأداء في المنظمة ، ثم ترتيب هذه العمليات لتحديد الأولى والأهم .
- **الفهم وقس العمليات الموجودة :** إن تفسادى تكرار الأخطاء القديمة وتوفر قاعدة لتحسينات المستقبلية
- **حدد روافع تكنولوجيا المعلومات :** المعرفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات يمكن و يجب ان تؤثر على عملية إعادة هندسة أداء الأعمال . .
- **صمم وبنى النموذج الأصلي للعملية الجديدة :** التصميم الحقيقي يجب تمثيله بنهاية عملية إعادة هندسة أداء الأعمال . بالأحرى ، يجب تمثيله بالنموذج الاصلى ، مع التكرار

المتعاقب. كما أن الاستعانة بالنموذج الأصلي يوفق منهج إعادة هندسة أداء الأعمال مع تسليم النتائج السريعة، والتداخل مع ارضاء العملاء .

- كخطوة إضافية سادسة من طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال، نجد أحيانا : ليتكيف الهيكل التنظيمي، ونموذج الحكم، نحو هذه العملية الأولية المصممة حديثا .

### الظروف العامة التي تؤثر عما إذا كانت إعادة هندسة أداء الأعمال ينصح باتباعها :

- بالرغم من صعوبة إعطاء نصيحة عمومية حول هذا، فبعض العوامل يمكن اعتبارها كما يلي:
- هل تتم المنافسة بوضوح للشركة ؟
- هل ستكون هناك نزاعات كثيرة في التنظيم ؟
- هل سيكون هناك تكرار عالي جدًا للاجتماعات ؟
- الاستعمال المفرط من الاتصالات الغير هيكلية ؟ مذكرات، رسائل إلكترونية، الخ
- هل يمكن أن يعتبر منهج أكثر استمرارية للتدرج، تحسين التطورات ؟ انظر الى : كيزن .
- نقد منهج إعادة هندسة أداء الأعمال .
- لقد اكتسب منهج إعادة الهندسة سمعة سيئة لأن بعض المشاريع قد تعطلت بشكل ملحوظ. بالرغم من التطورات المحيطة بمقدمة إعادة هندسة أداء الأعمال، وجزئيا بسبب حقيقة مؤلفي إعادة هندسة المؤسسة، حيث أنهم يقومون بشراء و بشكل تقريرى أرقام ضخمة من الإصدارات الأعلى والأفضل من المبيعات، لكن الطريقة لم تلقى ولم تتعايش مع توقعاتهم. ويبدو ان الأسباب الأساسية هي :
- نفترض إعادة هندسة أداء الأعمال أنّ العامل الذي يحدد اداء المنظمة هو عدم كفاءة عمليات التشغيل. وهذا قد يكون او لا يكون دائما صحيح. كما لا يوفر منهج إعادة هندسة أداء الأعمال اى وسيلة للتصديق على هذا الافتراض .
- نفترض إعادة هندسة أداء الأعمال الحاجة لبدأ عملية تحسين الأداء مع سجل أعمال نظيف، اى يتغاضى تماما الوضع الراهن .
- لا يزود [بير] طريق فعالة أن ركز على التحسين جهود على التنظيم إكراهات. © بما أن يتم ب [غلدرت] في النظرية الإكراهات .

- أحيانا ، أوريثا غالبا لحدّ كبير ، فالتغير التدريجيّ و المتزايد مثل كيزن قد يكون منهج أفضل .
- إعادة هندسة أداء الأعمال لها تميز ثقافي نحو الطريقة الأمريكية من التفكير .
- مقارنة كيزن مع إعادة هندسة أداء الأعمال .
- عندما قورن منهج كيزن مع طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال وجد إن فلسفة كيزن تتوجه أكثر نحو الناس ، وأكثر سهولة بالتطبيق ، إلا أنها تتطلب انضباط طويل الأجل وتوفر خطوات صغيرة للتغيير . من ناحية أخرى فمنهج إعادة هندسة أداء الأعمال أكثر صعوبة ، فهو موجه نحو التكنولوجيا ، ويمكن من التغيير الجذري الا أنه يتطلب تغيرات هامة بالمهارات الإدارية .