

# الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية عناصر الإدارة الإلكترونية

د. ريم الألفي  
المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية



## الإدارة الإلكترونية (E-Management)

نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها. والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجى المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإدارى المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التى تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية فى التفويض والتمكين الإدارى والإدارة القائمة على الفريق ... إلخ.

### تأثير الثورة الرقمية على الإدارة

أدت الثورة الرقمية إلى تغيرات عميقة وواسعة فى بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتى:

- الإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (٠ ، ١).
- الإنتقال من إدارة النشاط المادى إلى إدارة النشاط الافتراضى.
- الإنتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الإنتقال من التنظيم الهرمى القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكى.
- الإنتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا - الزبون.
- الإنتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلى مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.

## الإتجاهات المختلفة فى تقييم آثار الثورة الرقمية على الإدارة

ان هذه التغيرات قد أوجدت إتجاهين واضحين فى تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها وهما:

### الاتجاه الأول:

يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدى إلى نهاية المنظمات (جراء إنخفاض تكلفة الصنفقة التى كانت مبررا أساسيا لوجودها فى الماضى) وإعادة توزيع مهام الإدارة (٩٩٪ يقوم بها العاملون على الإنترنت و١٪ عمل الإدارة). وبالتالي فإن الثروة الرقمية قد حولت الإستراتيجيات إلى فتات، فتطابرت نظم الإدارة القديمة وتفككت الشركات وتناثرت مبادئ الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الرقمية

### الاتجاه الثانى:

يرى أن الإدارة هى الإدارة بنفس القوة التى يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هى الأعمال. وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر فى أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض لشركات الدول وأن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هى وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة. وهذا ما نراه فى كل التغيرات والتحديات التى واجهتها الإدارة، فرغم التغيرات العميقة وربما الجذرية فى وظائف الإدارة.

### التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدى وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد فى ثلاثة مجالات:

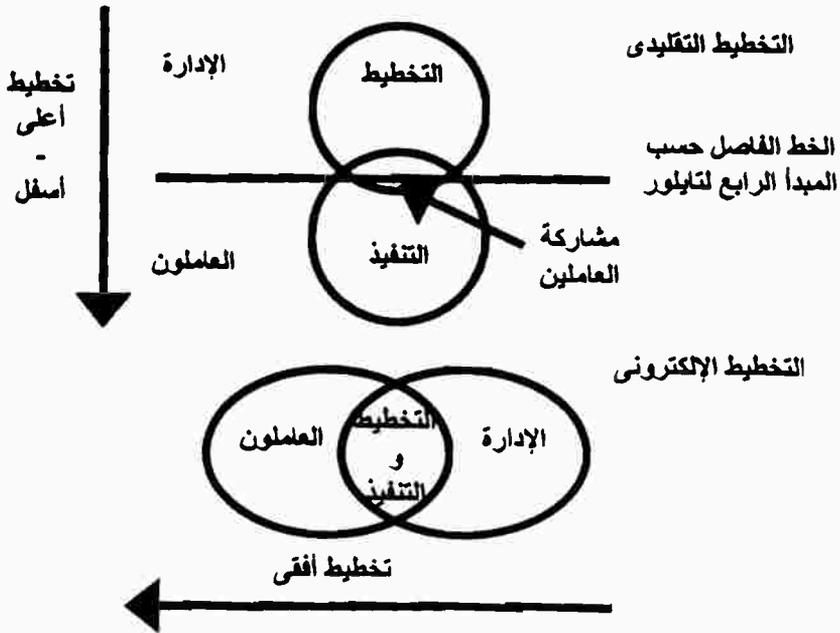
- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية فى إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدى الذى يحدد الأهداف من أجل تنفيذها فى

السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف إستمرارية على كل شئ فى الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمنى المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإدارى التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامى ينفذون، يتم تجاوزها تماما فى ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامى عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ فى كل موقع وفى كل وقت لكى تتحول إلى فرصة عمل.

### التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

والشكل يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإدارى التقليدى المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني.



## تحديد التأثيرات المختلفة للثورة الرقمية على وظيفة التخطيط

١. الحاجة للتخطيط: فى زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق فى الزمن الحقيقى وفى الزمن الأنسى (Now-Time) وبالسرية الفائقة (Hyper speed)، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل. وفى مثل هذه الظروف التى تتغير فى كل فصل أو شهر إن لم يكون بالأسبوع واليوم، يكون السؤال هو : ما العمل مع الخطة؟.

على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضرورى إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة فى كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية وأقرب إلى اللاخطة الأكثر إنسجاما مع زمن الإنترنت وبيئتها سريعة التغير . وإذا كان التخطيط ضروريا ومفيدا فى الماضى عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقا ، فإن التخطيط فى الوقت الحاضر سيكون غير ذى موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة ، وبعضها غير موجود ولكن مع التغيرات المؤكدة سيوجد عما قريب مع نماذج أعمال جديدة وداخلين جدد لا نعرفهم ومن غير الممكن توقعهم.

٢. أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون فى الشركات التى تعمل فى زمن الإنترنت وبيئتها هى الأقرب إلى التراث الإدارى ومن تقاليد الإدارة القديمة ، أو هى فى أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهى عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التى تغطى نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة . وهذا ما نجده فى الشركات ذات المبدأ الأساسى الواحد الذى يمثل مرشدها الإستراتيجى.

فى الممارسة على الإنترنت فإن شركات مثل أمازون والياهو! وإيبى (eBay) نمت بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثيل. إن وتمان (M. Whitman) رئيس

شركة إيبى يقول: نحن نتمو بمعدل (٤٠ - ٥٠٪) فعليا. وهذه سرعة تتحدى كل إدارة بشكل مطلق. فكل ثلاثة أشهر نصبح شركة مختلفة. وفى سنة واحدة إنتقلت الشركة من (٣٠) عاملا إلى (١٤٠) عاملا ومن (١٠٠) ألف مستفيد إلى (٢.٢ مليون). وكما يقول أحد المديرين فى شركة إيبى: نحن نضع إستراتيجينا خلال السنة وبعدها نحن نعمل ببساطة ضدها

٣. قيود التخطيط فى الممارسة: مع أن التخطيط فى الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة فى التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركات والتحديد المتأنى للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية فى السوق والتخصيص الحصيف للموارد .. إلخ. وفى المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة فى الممارسة منها.

إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الإستجابة للتغيرات فى البيئة.

التخطيط لا يمكن تطويره فى البيئات سريعة التغير وفى بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.

إن الخطط الرسمية ينبغى أن لا تحل محل الحدس والإبداع.

إن التخطيط يركز إهتمام على المنافسة التى تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء فى الغد.

الإعتقاد بأن التخطيط الرسمى يعزز النجاح الذى حققته الشركة فى حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح الشركة السابق فى البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما إعتد على نفس أساليب النجاح السابق).

### **التخطيط الموقفى ( Contingency Planning )**

الشركات المادية عادة ما تسمى لمواجهة القيود عن طريق تبنى المدخل الذى يستند على المدرسة الموقفية التى ترى أنه ليس هناك نمط أو أسلوب إدارة واحد يصلح لكل الظروف. وإن التغير فى بيئة الأعمال الحالية الذى هو المؤكد

الوحيد، والذي يتطلب من الإدارة أن تغير أساليبها وعوامل تركيزها حسب ظروف الشركة الداخلية والخارجية وفى هذا السياق يأتى التخطيط الموقفى ليتجاوز الأسلوب الواحد فى التخطيط إلى الأساليب المتعددة فى التخطيط (التخطيط من أعلى إلى أسفل، التخطيط من أسفل إلى أعلى، التخطيط على أساس المشروعات، الفرق المدارة ذاتيا .. إلخ) والتخطيط على أساس تعدد الخطط (وضع خطتين أو ثلاث بدلا من خطة واحدة لإستخدامها لمواجهة الظروف المختلفة).

### التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

على صعيد الشركات الرقمية فإن التخطيط يواجه تغيرات جذرية مما ينقل هذه الوظيفة من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا حيث يعمل العاملون فى الخط الأول. وبدلا من أن يكون هناك النظام التشغيلى والقدرات الجوهرية داخل الشركة هى المرتكز يصبح السوق وتغيراته المحتملة والزيائن بحاجاتهم المتغيرة هم المرتكز التخطيطى.

المصنع الجديد الذى دخلنا فيه القرن الواحد والعشرين هو المصنع الافتراضى الذى قدراته الجوهرية ليست داخل المصنع وإنما خارج المصنع ولدى الآخرين الموردين والموزعين وحتى لدى المنافسين. وبالتالي فإن التخطيط سيكون ليس لما بين يدى الإدارة فى المنظمة الافتراضية وإنما للقدرات والفرص الموجودة فى الشركات الأخرى التى تعرضها للإستخدام فى مواقع الويب. كما أن هذه الفرص توجد وبأولوية خاصة لدى الزيائن

وفى البيئة الرقمية حيث التغير يتم فيها بسرعة إنتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التى تاتى بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة، فإن قوة التخطيط الإلكتروني لا تكمن فقط فى المحافظة على قدرات وفرص الشركة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن فى القدرة على الإتيان بما هو جديد من

الأفكار، الأسواق، المنتجات، الخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج إهتمام التخطيط فى العادة). وهذا التحدى أخذ يودى إلى إستخدام المزيد من الفرق المدارة ذاتيا والعاملين المدارين ذاتيا أو الذين يعملون على أساس إدارة الذات.

### قواعد التخطيط القديمة إلى القواعد الجديدة فى التخطيط الإلكتروني

|  |  |
|--|--|
| خطط متعددة للإستجابة<br>للظروف المختلفة                              | خطة واحدة توجه أعمال<br>وإتجاه الشركة                                  |
| خطط قصيرة وأنية<br>أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر                  | خطة طويلة أو متوسطة أو<br>قصيرة الأمد لا يقل أمدها<br>عن سنة واحدة     |
| الخطة يحكمها قواعد بسيطة أو مبدأ<br>علم واحد يرشد الإتجاه ولا يقيد   | الخطة تحدد الأهداف ومراحل<br>ووسائل تنفيذها                            |
| الخطة تركز على الأسواق المتغيرة<br>والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتمة | الخطة تركز على<br>قدرات الشركة   |
| الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام<br>بالإستجابة الديناميكية للتغيرات    | الإلتزام بالخطة ضرورى لجميع<br>المستويات لغرض التنسيق ووحدة<br>الإتجاه |
| المخاطرة تأتي من عدم القدرة على<br>العمل خارج الخطة                  | المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام<br>بتنفيذ الخطة                          |

|  |   |
|--|---|
| الإبتكار ضرورى عند التنفيذ<br>للإستجابة للظروف المتغيرة                                    | الإبتكار ضرورى من أجل وضع<br>الخطة الأفضل                             |
| المخططون هم المبادرون من<br>المديرين والعاملين<br>مدخل الجميع - فى كل الإتجاهات<br>الشبكية | المديرون هم المخططون<br>والعام<br>لون هم المنفذون<br>مدخل أعلى - أسفل |
| الأهداف عامة، غامضة،<br>وإحتمالية بدرجة عالية  | الأهداف محددة واضحة،<br>وقابلة للقياس                                 |
| الوسائل مفتوحة حسب الفرصة<br>فى السوق وفى الزبائن  | الوسائل محددة بدقة<br>لضمان النجاح                                    |
| الثقة هى الأداة الرئيسية فى<br>ما هو مطلوب إنجازه<br>من أجل الشركة                         | معايير الخطة أداة رئيسية<br>فى ترشيد الأداء وتعزيزه                   |

### القفز على الإستراتيجية

إن شركات الدوت الجديدة التى تمثل نجوم العصر الرقى سمعت تحت تأثير التكنولوجيا وشكلها الأرقى المتمثل فى الإنترنت إلى القفز على الإستراتيجية على أساس أن التغير التكنولوجى السريع يجعل الإستراتيجية قيذا لا يمكن تحمله وتعقيدا لا مبرر له. فى حين أن الإستراتيجية كموجه شامل وطويل الأمد يتسم بالثبات كما فى الشركات التقليدية التى تتسم ببنية تحتية ضخمة

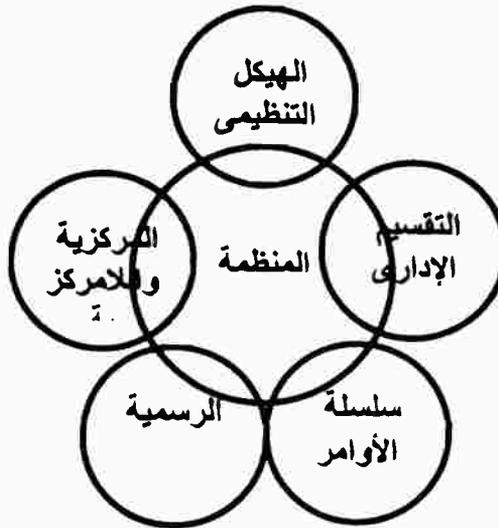
وقدرات جوهرية يجب أن تكون داخل الشركة، أصبحت غير منطبقة على شركات الدوت بينيتها الرقمية وسرعة التغير فى أعمالها والقدرات الخارجية التى يمكن إستغلالها فى أية لحظة كمقدرات لصالح الشركة الرقمية بالتعاقد أو الشراكة. لهذا لا بد من تجنب خطر القفز على الإستراتيجية لتصبح الشركة فى حالة تعقب السوق والتغيرات المتلاحقة فيه، كما يجب تجنب التحجر الإستراتيجى لتصبح الشركة وإستراتيجياتها فى وادٍ والسوق وقواه المحركة الحقيقية فى وادٍ آخر.

### التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

#### التنظيم : Organizing

هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة. وإن هذا التنظيم هو الذى يعطى للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (التى أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الإستجابة للتغيرات فى بيئة المنظمة).

#### القيود الخمسة فى التنظيم التقليدى



## التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات فى ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني

١. التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدى ومع الإنترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسى السائد الذى يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكتروني.

التنظيم الشبكي يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات الشبكات الرسمية والشبكات غير الرسمية والشبكات الإلكتروني.

٢. إن الإنترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وتؤدى إلى الصلات الفائقة الآن (فى الوقت الحقيقى) وفى كل مكان فى الشركة.

وإذا كانت موجة الأعمال الإلكتروني والشركات القائمة على الإنترنت بشكل عام قد أدت إلى الميل نحو المزيد من التحرر من الهرميات التنظيمية والتبنى للتنظيم الشبكي، فإن البعض قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بالقول أن الأسواق أصبحت أذكى من الشركات وإداراتها. وإن الأسواق كتنظيم منفتح فضفاض إلى أقصاه يجب أن يحل محل الهرميات كتنظيم مغلق من حيث سلسلة الأوامر وتعدد المستويات التنظيمية وهرمية الإتصال التى تفتقر إلى المرونة.

٣. الشركات الإفتراضية: مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الإستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما فى المصنع الإفتراضى. أو تقديم خدمات إفتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

٤. إن الإنترنت يؤدى إلى تغيرات مهمة فى قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم.

٥. إن الإنترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحوّل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركة فعالين .

## تطور القيادة الإلكترونية

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون (Customer). والشكل التالي يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.

### قادة الذات

إن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.  
الإستقامة التي تستدعى الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.

المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء في التأثير في الذات. حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية: الإتجاهات / الوعي / الموهلات، والتي لا بد من أن يحدد القائد ومع التفاعل مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التي يمكن أن تتمثل: بإدارة التوتر، إدارة الوقت، حل المشكلات، صنع القرار، والتفكير الإستراتيجي ومن هذا المزيج تتكون (أنا نفسي My Self) بكل ما تعنيه من خصوصية القائد - الفرد المتميز.

### الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات

أقدم على تحقيق القيادة الذاتية وأسقط الخرافات حول القادة.

افهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثاً خارجياً.

أستعن بالمخزون الذاتى.  
أكتب تصريح بالرؤية الشخصية.  
أوجد الغرض أو السبب.  
طور خطة عملك.  
أوجد نظام الرقابة ، التنفيذ المرتهدة والتصحيح الشخصى.  
أحتفل بالإنجازات قصيرة الأمد.  
أنشئ نظام العوائد والحوافز الشخصية.  
مارس التعلم والتحسين المستمرين.

## **والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم**

### **إنها قيادة حس التكنولوجيا: (Technology Sense)**

فالتغير التكنولوجى المتسارع فى مجال تكنولوجيا الإنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الإلكتروني فى جانب أساسى منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة. وهناك اليوم شركات إستشارية كثيرة تقدم خدمات كثيرة فى هذا المجال سواء فيما يتعلق بالأجهزة والشبكات ونظم التشغيل وفى نظم المعلومات الفنية أو الإدارية أو الإستراتيجية وما يرتبط بها من نطاق واسع من برمجيات التطبيق (Applications Software) وخدمات المؤتمرات الفيديوية والتشارك الجماعى ( Groupware وغيرها .

والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم

### **حس الوقت على الإنترنت: (Time Sense On Internet)**

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمنى سريع الحركة والإستجابة والمبادرة. فلأن الإنترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال فى أى وقت بالليل والنهار. وفى

أى جزء من العالم، ولأن الأفراد فى الطرف الآخر يمكن أن يملوا فى النهار فى نصف الكرة الأرضية مع الطرف الآخر فى الليل فى النصف الثانى منها، ولأن الإتصال الفورى بين الأجزاء المختلفة من عالمنا، فإن حس الوقت على الإنترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبى إلى إجراءات العمل التزامنى، وتخطى الإستجابة المحكومة بالفواصل الزمنى المطلوب بين معلومات الأذى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الأنى بين الجميع الذين يشاركون فى تبادل المعلومات الإلكترونية وإتخاذ القرار التشاركى إلكترونياً أيضاً

## **والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسى الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم**

### **حس الطوارئ: (Ungency Sense)**

إن الإنترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة فى الإتصالات والتشبيك والموجة الخلوية وغيرها، بل إن التغيير الأساسى الآخر تمثل فى نماذج الأعمال الجديدة ( New Business Model) التى تأتى بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التى تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقادم .

إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين نوى تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Intellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافاً للعاملين فى العصر الصناعى الذين غالبيتهم العظمى من ذوى التعليم المتدنى والمهريين الذى يمكن إعدادهم فى وقت محدود. وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الإتصالات والمعلومات وإنما إدارة إستشارية، أفقية - لا هرمية، تفاعلية - شبكية، واتصالات بكل الإتجاهات. والأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفى وليس كما كان الأمر فى السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

إن الكثير من العاملين سيعملون مع الإنترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم. وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية (Visionary Leadership) التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقاً للولاء الإلكتروني (E-loyalty) بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

### **القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم**

#### **القائد الزبوني Customized Leader**

مع الإنترنت الزبائن يتصلون ويقدمون للشركة ملاحظات عن نواقص منتجات أو خدمات الشركة ومقترحات تصحيحها فإنهم يجب معاملتهم كالعاملين ويدفع لهم جراء هذه الخدمة. وهذا ما يجعل القائد الزبوني أكثر ارتباطاً بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وإنشاء المنافع والمزايا وهذا كله يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوى ولاء.

#### **قائد عمال ومهنى المعرفة :**

فإذا كان المطلوب مع الزبون معاودته وولاؤه وعدم خسارته، فإن المطلوب مع العاملين أيضاً الإحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدهم وبالتالي دورانهم وخروجهم من الشركة لتفقد معهم في مرة أهم أصولها في الأعمال التي أصبحت قائمة أكثر من أى وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

#### **القائد التنافسي: (Competitive Leader)**

إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة. وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الأنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب إستثمارات كبيرة، فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. وأن الأهم في هذه المنافسة هو هذا التكاثر

السريع لنماذج الأعمال الجديدة التى تأتى من كل حذب وصوب مما يهدد الأعمال القائمة بإستمرار.

إن القائد التنافسى مطلوب منه أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسى، وذلك بأن يكون :

الأسرع فى الوصول إلى السوق من المنافسين.

الأفضل فى خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين.

أكثر قدرة على التقليد الإبتكارى كما يسميه دراكر (P. F. Drucker) أو ما يسميه توم بيترز (T. Peters) بالسطو الخلاق بتحسين ما يأتى به المنافسون.

أكثر قدرة على الإبتكار بالإتيان بالخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة من لمنافسين.

### **القائد الإلكترونى ذو الخصائص الأكثر ملاءمة**

إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تتسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية. فكما يقول المدير التنفيذى لإحدى الشركات الإلكترونية: أنك توجه بسرعة، تشعر بالإنتماش، تتلفت يمينا ويسارا، بسرعة تتحدى الموت بدون أن تطرف العين. وعليك إن تذهب مع الأخبار صعودا ونزولا.

### **الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)**

إن من أبرز الخصائص التى إتسمت بها الرقابة التقليدية هى أنها رقابة موجهة للماضى. وهذا ما يظهر واضحا فى كون الرقابة هى المرحلة التى تأتى بعد التخطيط والتنفيذ. فالعملية الإدارية تتكون من:

#### **التخطيط**

وضع الأهداف ومعايير الإدارة

#### **التنفيذ**

كل الأنشطة والوسائل (فى التنظيم، التنسيق، والتوجيه) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة

## الرقابة

المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخطط) والتنفيذ (الأداء الفعلى من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه وإتخاذ إجراءات التصحيح

### الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

#### مزايا الرقابة الإلكترونية :

تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقى وفى (الآن) الحقيقى بدلا من الرقابة القائمة على الماضى، فهى تحقق الرقابة بالنتقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية فى كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها فى أوقات متباعدة وبشكل دورى. وإن تبنى أسلوب الرقابة المستمرة (كالجرد المستمر فى المخازن مثلا) بالأسلوب التقليدى فإنه سيكون بطيئا ومكلفا.

الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية فى الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية. فلا شئ يتفاقم داخل الشركة دون معرفته أولا بأول وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة. وهذا مما يقلل من الجهد الإدارى المطلوب فى الرقابة. فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابى والإحتكاك على أساسه مع العاملين كما يحدث عادة فى الأسلوب التقليدى فى الرقابة.

توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة فى شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد. وهذا ما لم يكن ممكنا فى السابق.

إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهى إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

إن الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع فى معرفة ماذا يوجد فى الشركة إلى حد كبير. فهى نمط الرقابة الذى يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات فى أعمال الشركة.

### **الماخذ والصعوبات التى تتراقق مع الرقابة الإلكترونية:**

إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنسانى الذى هو الأساس فى كل تطوير حقيقى فى الشركة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.

إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترب لدى البعض بالشركة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من دون علمهم. خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإبحار فى مواقع بحثاً عن العمل أو مواقع التسلية.

مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين ( Hackers وإمكانات العبث فى أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية فى إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها. وهذا الأمر يظل ممكناً حتى مع تحديد المجالات التى لا يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المشتركة فى الشبكة الخارجية.

مخاطرة الإعتقاد الزائد على الإنترنت: فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافياً. ولكن هذا ليس صحيحاً لأن المضمون الرقابى يظل عملاً إدارياً ذكياً ليس فقط فى إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة فى الرقابة، بل وفى ربط ذلك بالظروف الخارجية التى تتطلب جهداً رقابياً مكملاً بالنظر لتأثيره على الجهد الكلى للرقابة ونتائجها.