

الفصل العاشر :

الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لمواجهة الأزمة المالية والتخفيف من أثارها الإدارة الإلكترونية منهج إعادة هندسة الإدارة

تمهيد :

كما قلنا سابقاً أن 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 ، وتمتاز الإدارة الإلكترونية أنها منهج وأسلوب ينفذ على كل من المستوى الكلي للدولة وعلى المستوى الجزئي للمؤسسات الاقتصادية . وسيقوم الباحث بعرض ذلك المنهج بالدراسة والتحليل في طيات الصفحات التالية :

مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾ من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم المعاصرة ويشمل المفاهيم التالية:

1- أنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية

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

- 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 الكترونية.
- 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 وتتمثل 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 الكترونية 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. وقد 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 الانترنت⁽¹⁾.

لماذا الإدارة الإلكترونية منهج للتمييز التنظيمي :

(1) البنوك الإلكترونية Online Banks :

يعتبر من أهم أسباب عرض ذلك الموضوع (الإدارة الإلكترونية) بالدراسة والتحليل مفهوم البنوك الكترونية ، 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. وبإمكان البائع عرض سلعته على الموقع مع تحديد السعر مقابل دفع رسوم للموقع.

(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

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

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 طريقة إيداع أو تحويل نقود إلى المحفظة. ومن أشهر الشركات التي تقدم خدمات المحافظ الإلكترونية 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 (1) :

فاستخدام تلك الكروت بدلاً من الكروت المغنطة كان نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل وغزو الانترنت والتجارة الالكترونية ، ويتطلب استخدام الكروت الذكية الالتزام بمعايير واشتراطات دولية جديدة باسم E M V ، وتلك المعايير تنص على أنه في حالة وقوع تزيف أو تزوير لبطاقات الائتمان أو غيرها من البطاقات سوف تقع على البنك المصدر

(1) العالم اليوم ، "تحديات كثيرة أمام البنوك للتحويل للكروت الذكية العام الحالي" ، العدد 4542 ، بتاريخ

للبطاقة إذا لم يكن قد تحول إلى استخدام الكروت الذكية واستمر في العمل بالكروت الممغنطة خلال عام 2008 .

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 (إكوير) 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 .

ومما 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 البنك أن تتجهج أسلوب علمي يتلائم ويتناسب مع ذلك التحدي حالياً ومستقبلاً ، وذلك ما سوف يتم عرضه إن شاء الله في طيات تلك المقالة والمقالات التالية .

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:
- التجارة الإلكترونية E-Cometce .
 - الأعمال الإلكترونية E-business .
 - الإنترنت .

خصائص الإدارة الإلكترونية في الفكر الإداري المعاصر

- 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 للنفاد إلى الأسواق.
- 5- التشابكية.
- 6- تجاوز الوسطاء.
- 7- التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير.
- 8- التكيف السريع، والتكامل.
- 9- التطور المستمر.
- 10- العمل عن بعد.
- 11- التنافسية.

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

- الأزمة المالية العالمية وما لها من آثار 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

- 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 واختياره.
- 3- تعيين مشغلين مؤهلين وعدم تصنيع الوقت والمال والجهد في تدريب كوادر غير مهيأة 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.

متطلبات 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 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.

أشكال التعاملات الإلكترونية :

- 1- وحدة أعمال مع وحدة أعمال.
 - 2- وحدة أعمال مع مستهلك.
 - 3- وحدة أعمال مع الإدارة المحلية.
 - 4- المستهلكين مع الإدارة المحلية.
- 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 التي تغطيها الأعمال الإلكترونية ما يلي:
- 1- إنجاز 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 في 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 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 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 للعميل - 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 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 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 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

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

- 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 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 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 المتوطنين 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.

معايير 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:

1. فلسفة إدارية جديدة.
 2. توجهات إدارية متميزة.
 3. آليات إدارية متجددة.
 4. فلسفة الإدارة الإلكترونية:
- تبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية

Vision والرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي وتفعيل الموارد والإمكانات وتحميد 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 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 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 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 وبناءها الإداري والإنتاجي، ومن ثم تصبح للإدارة التقنية مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

آليات إدارية جديدة:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:
- الحاسب الآلي. - تقنيات المعلومات.
- تقنيات الاتصالات. - البريد الإلكتروني.
- شبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة آليات إدارية من أهمها:

- إعادة الهندسة Reengineering.
 - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planing.
 - القياس المرجعي 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 أساسين:

- 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.

والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل 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 الرئيسة على النحو التالي:

- 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 الجوهري في أداء الإدارة الإلكترونية الذي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع Fast Tempo والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.

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

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.

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

- 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 للمستفيدين بصورة فورية.

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⁽¹⁾ :

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

(1) <http://ecoworld.mag.com> .

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.

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 المواطنين 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⁽¹⁾:

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 بني الخطط والتنفيذ.
- توفر المعلومات اتاحتها للجميع.
- انظر الحكومة الإلكترونية في جمهورية مصر العربية من الشكل التوضيحي رقم⁽¹⁾.

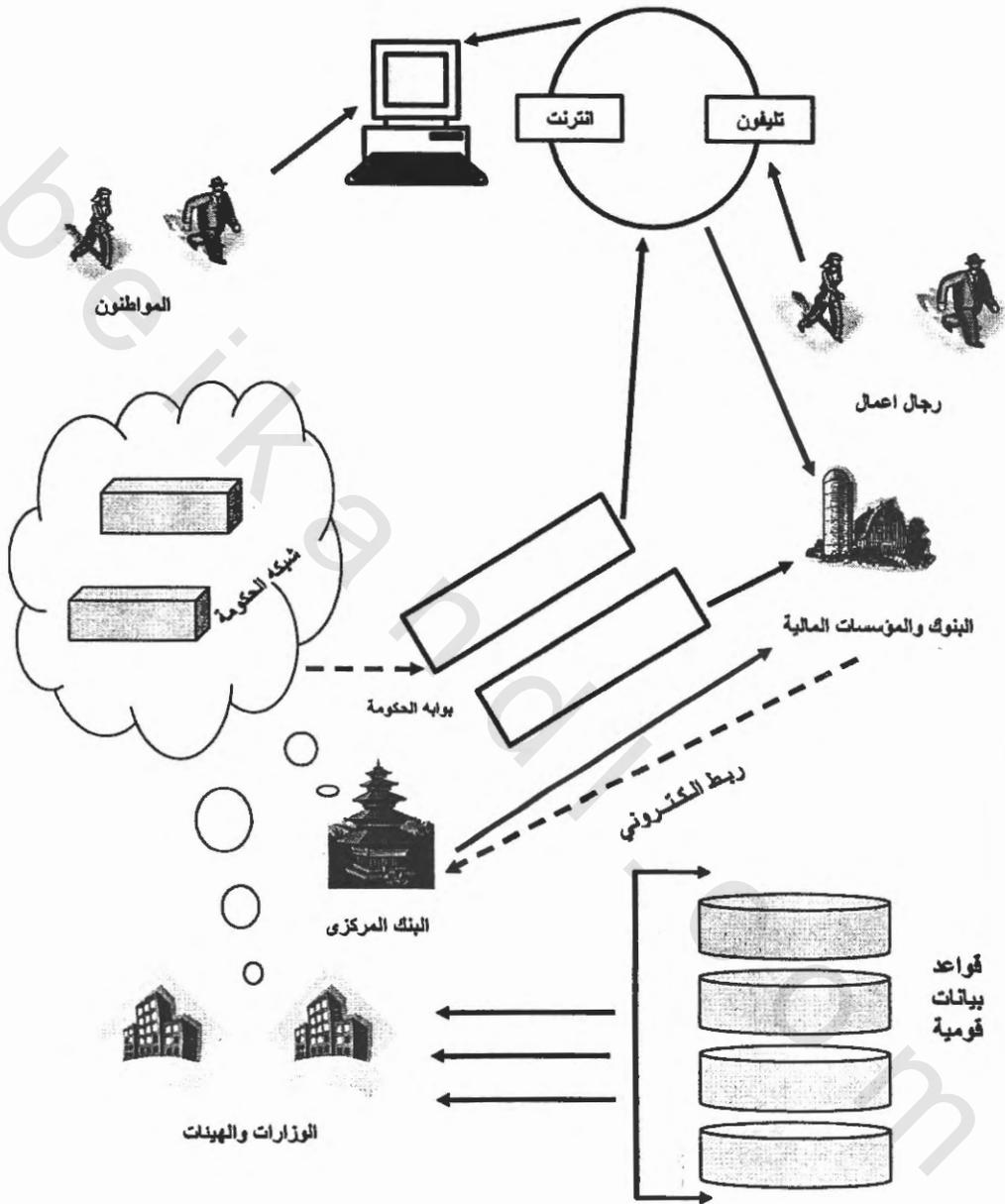
لماذا الحكومة الإلكترونية ؟

- 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 الإنتركوننتال، مارس 2004.

شكل توضيحي (1) الحكومة الإلكترونية في مصر



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 الحكومة الإلكترونية:

- دعم القيادة السياسية والإصرار على التغيير والتحول إلى الحكومة الإلكترونية.
- توفير بنية تحتية ذات مواصفات استراتيجية.
- إيجاد مرجعية تتصف بالمرونة.
- 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: تدوال المعلومات ألياً داخل الجهاز الحكومي.

المرحلة الثانية: التبادل المعلوماتي بين الأجهزة الحكومية.

المرحلة الثالثة: تقديم الخدمة للجميع.

الحكومة الإلكترونية المصرية⁽¹⁾:

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 حسنى مبارك، ولا شك أن هذا التطوير سينعكس بشكل إيجابي على

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

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 للجماهون وذلك من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية.

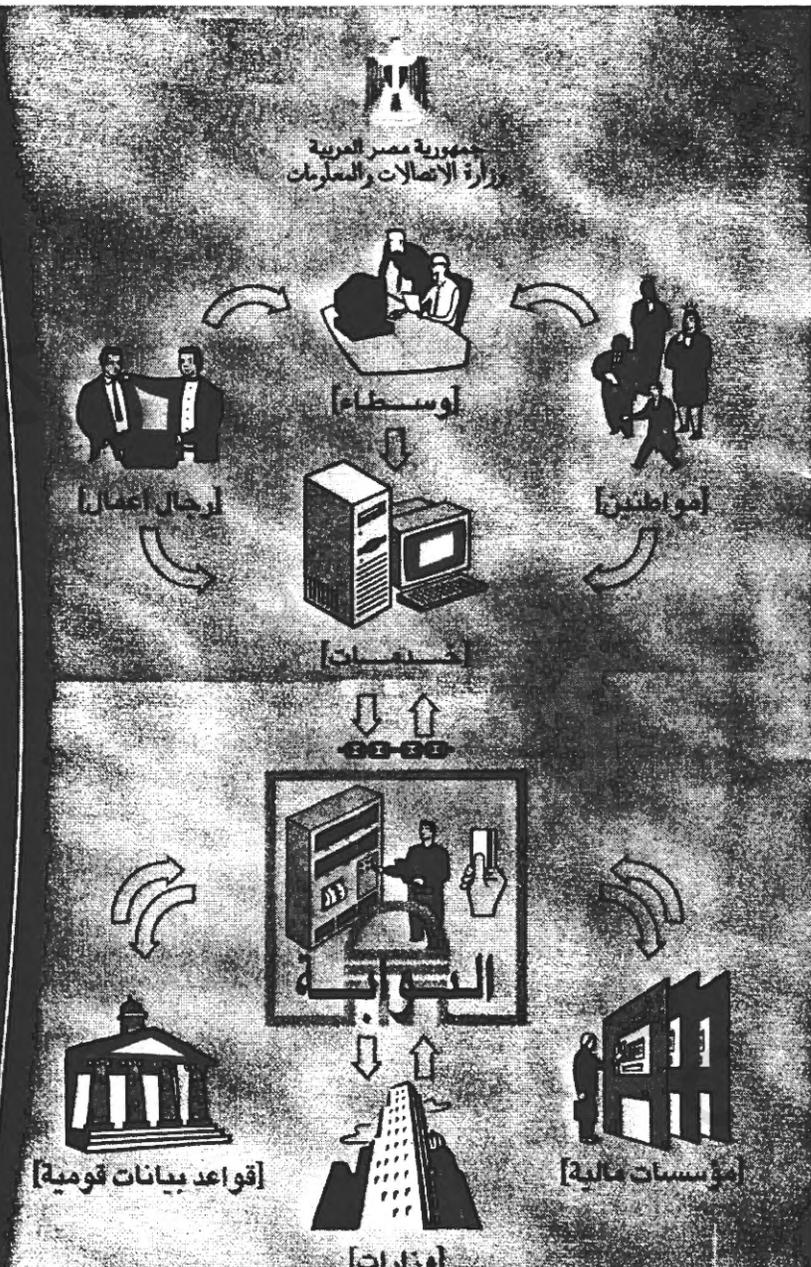
الخدمات المتاحة التي تقدمه الحكومة المصرية على الإنترنت:

- 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

[توسيع الخدمة لطاقاتها]



مشروع
الحكومة الإلكترونية



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 لافتقار الرؤية الاستراتيجية 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 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 التغييرات الخارجية والتحوط لأثارها على فعاليات المنظمة.

وقد بينت الإدارة الناهية في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد المبني على التقنية والمعلوماتية والعمولة 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 والتعاملين وضمان ولاءهم المستمر للمنظمة، ومن ثم تحقيق العوائد الأقصى لجميع أصحاب المصلحة في التنظيم Stakeholders من أصحاب رأس المال، المديرين، العاملين، الموردين والتعاملين 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 be possible of at least efficient with out a new, highly integrated information system that would tie together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution process. (1)

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

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

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 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⁽¹⁾:

وهي أحد فروع الإدارة الإلكترونية وتضيف إليها عملية التعامل النقدي أو بشيكات 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 بينها يتوقف على مدى اتمام الأنشطة التجارية كلها عبر شبكة الانترنت ، ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية بأنها تشمل مجموعة أنشطة الانتاج 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 تراد في الأعمال الإلكترونية ، حيث أن

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

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 كريدى اجريكول حالياً) والبنك الأهلي سوستيه جنرال ، وبنك المؤسسة العربية المصرفية في البحرين ، والبنك السعودي الأمريكي والبنك الأهلي 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 الأهلي 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 باتباع استراتيجية واضحة للتعامل معه .

أهم المتطلبات التي تفرض على البنوك من استخدام :

- ضرورة توافر بيئة تشريعية توفر الحماية والثقة والأمان للمتعاملين ، وذلك للحماية 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 إجراءات 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 الالكترونية ، 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 والأردن ولبنان ، ودول الخليج العربي ، العراق ، سوريا ، الجزائر والمغرب .
- يلزم توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عملياً على استخدام تكنولوجيا المعلومات وصيانة الأجهزة والمواقع ، مع تطوير البرامج والمناهج التعليمية لتتواءم مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ، ويمكن استخدام التجارة الالكترونية 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 الإعلامية 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 الالكترونية مع استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المناسبة والملائمة لذلك مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم ومنهج إعادة هندسة الإدارة .

احتياجات الأمن والسرية عند استخدام التجارة الالكترونية :

- رغم الجهود التي تبذلها شركات تقنية المعلومات بخصوص أمن وسلامة وسرية البيانات إلا أن الهاجس الأمني في ظل البيئة الإلكترونية يعد من أولوياتها، فالاحتيايل 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 وأطبعا كمستند قانوني. راجع الكشف الخاص ببطاقة 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.

أنماط التجارة الإلكترونية

يمكن تحديد أنماط التجارة الإلكترونية إلى المستويات التالية:

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
- 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. يتمثل هذا النوع في أن يقوم شخص أو مؤسسة 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 الانترنت ويمكن تعريفه كما يلي :

يقصد بالتسوق Shopping Online 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.

وللحديث بقية إن شاء الله إذا كان في العمر بقية إن شاء الله حيث ، وفي الفصل التالي إن شاء الله سوف يتم عرض سبل جديدة للمواجهة واستراتيجيات حديثة للإدارة العلمية لمواجهة تلك الأزمة والتخفيف من حدتها (روشتة العلاج منهج إعادة هندسة الإدارة) .