



المحور السابع: الإدارة الإلكترونية



1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة".

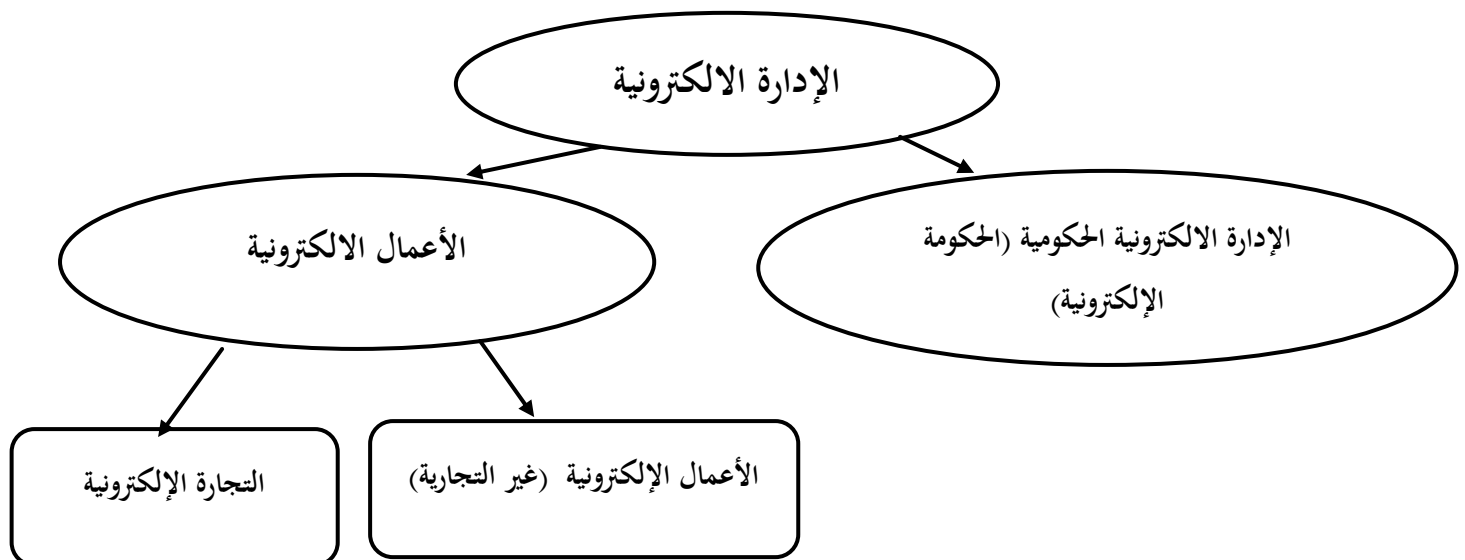
أما محمد غنيم فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".

كما يعرفها Vrhovsek & Spalevié بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عمليات الإدارة والحكومة".

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبدقة عالية".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تنطوي على:

- ❖ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ❖ ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري.
- ❖ تطوير وميكنة كافة النشاطات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات.
- ❖ تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
- ❖ توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- ❖ السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة.



نلاحظ من خلال الشكل إن للإدارة الالكترونية صور وتقسيمات الإدارة التقليدية، حيث ان الإدارة التقليدية تنقسم إلى إدارة عامة وإدارة الأعمال، فان الإدارة الالكترونية تشمل هي الأخرى الحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة العامة الالكترونية الموجهة إلى المواطنين أو الموجهة للمؤسسات سواء الخاصة او الحكومية، وإدارة الأعمال الالكترونية التي تنقسم أيضا إلى أعمال تجارية وغير تجارية .

2- مكونات أنظمة التسيير في ظل الإدارة الإلكترونية:

*التخطيط الإلكتروني:

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تنسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الالكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا، ونظم الإدارة الالكترونية كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة، وتحسن عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات .

الجدول رقم 01: الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني .

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي	عدد الخطط
خطط متعددة	خطة واحدة تواجه أعمال المؤسسة	أفق التخطيط
-خطط قصيرة وأنية (أمدتها أيام، أسابيع، شهر، فصل) -الخطة تحكمها قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد	-خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة (لا يقل أمدتها عن سنة واحدة) -الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها	المرونة
الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه	التركيز
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة، والزبائن وحاجياتهم الآنية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	المخاطرة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل	الابتكار
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل	المخططون
المخططون هم المبادرون من المد	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى -أسفل)	

الأهداف	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح	راء والعاملين (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية)
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان المؤسسة التي تعتمد على التخطيط التقليدي تعد خطة واحدة مرتكزة على قدراتها، بحيث لا يقل أمدتها عن السنة الواحدة، ويتولى وضعها المدراء بينما العاملون فيكتفون بالتنفيذ، كما تحتاج إلى الابتكار في مرحلة وضعها، ولضمان نجاح الخطة ينبغي تحديد الأهداف والوسائل بدقة، ولتجنب المخاطرة يجب الالتزام بتنفيذها، ووضع معايير للرقابة على الأداء وترشيده.

أما في حالة الاعتماد على التخطيط الالكتروني فتعد خطط متعدد تركز على الأسواق المتغيرة، واحتياجات الزبائن سواء الآنية أو المحتملة، وتكون قصيرة الأجل قد يصل أمدتها إلى أيام، ويتشارك في وضعها المدراء أو العاملون، وتظهر ضرورة الابتكار فيها عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، أما أهدافها ووسائلها فهي عامة ومفتوحة حسب الفرص المتاحة، ويجب ان تكون الخطة مرنة جدا، فالمخاطرة هنا تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة، ولضمان نجاح الخطة تحتاج المؤسسة إلى الثقة.

*التنظيم الالكتروني:

يمكن تعريف التنظيم الالكتروني "بأنه الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآلي وفي كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم". وهو يعتمد على البريد الالكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة، وإدارة العلاقات الزبائن المتعلقة بالزائرين الكترونيا .

**الفرق بين التنظيم الالكتروني والتقليدي .

في ظل أسلوب الإدارة الالكترونية، كانت هناك جملة من التحولات الإدارية الجوهرية مست أسلوب التنظيم الإداري التقليدي لينتقل إلى التنظيم الالكتروني، يمكن عرض أهم تلك التحولات كالتالي :

الجدول رقم 02 : التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني .

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الوظيفي - الهيكل قائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم عمودي من أعلى إلى أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي ثم الشبكي - الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية - تنظيم الوحدات المصغرة (تمثل وحدات أعمال لها سوقها وزبائنها وعاملوها ومواردها في شركة متعددة المنتجات، والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية) . - التنظيم أفقي من اليمين إلى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإدارية التقليدي 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق حيث يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي . - التنظيم الخلوي الذي يمكن ان يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف، من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها .
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم احادي الرئيس المباشر 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية (التعليمات الحرفية) - القواعد والإجراءات المحددة - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية : السلطة في القمة - اللامركزية : السلطة الموزعة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة - الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا

الملاحظ من الجدول أن التنظيم الإلكتروني غير كثيرا في العناصر الأساسية للتنظيم (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية) فقد أعطى صلاحيات اكبر للعاملين من خلال ما يسمى بتمكين العاملين، وخرج بهم من الروتين ليتيح لهم فرصة اكبر للإبداع.

* مفهوم القيادة الإلكترونية : القيادة هي وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية ومن مسؤوليات كل قائد من موقعه، فالقيادة الإلكترونية هي : "قيام القائد بمهمة الاتصالات سواء داخلية أو خارجية، أفقية أو عمودية، بما يتيح له مناخ مناسب يوفر له إيصال رسائله للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية، إضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشر، وبما انه قائد فهو موجه بالضرورة للجماعة التي يقودها، من خلال إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف".

لم يتغير دور القيادة في ظل الإدارة الإلكترونية، لكن تفاعلها مع العمال تغير كثيرا، لان معظم عمالها يعملون في مواقع مختلفة. وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في عملية تدعيم القيادة بشكل واضح من خلال النقاط التالية:

1. توفير كميات هائلة من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
2. توفير الاتصال المستمر بين القائد
3. والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية؛
4. توفير التواصل المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية؛
5. زيادة القدرة على ابتكار وجلب خدمات ومنتجات وأساليب جديدة؛
6. القدرة على زيادة التحفيز وانجاز المهام؛
7. زيادة الرغبة في المبادرة على حل المشاكل؛
8. زيادة المرونة للتكيف مع البيئة المتغير.

** الفرق بين القيادة الإلكترونية والتقليدية: ومن الملاحظ ان القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، ولم تعد حكرًا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المؤسسة، بل يمكن انك يوجه القائد في أي مستوى من مستويات المؤسسة أو في أي مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة، وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى مبدأ: (كل موظف قائد) في الإدارة الإلكترونية. وفي ما يلي عرض لأبرز خواص القائد الإلكتروني مقارنة مع القائد التقليدي.

الجدول رقم 03: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني .

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد	قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة
أهدافه طويل الأجل (معاش التقاعد أهمها)	أهداف متتالية قصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته العلمية
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم ويغرق في التفاصيل	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير بصوته العالي ويجيد الكلام	يدير بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادر قبل أن يفشل
مظهره وملامحه هي أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية
محلي	عولمي + محلي
أحادي المزاج، فهو إما سعيد أو حزين، طوال النهار	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين
أما مجامل وأما صدامي (دون وسطية)	أما محاور وأما مستمع
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل ان ينتقل لما يليها	ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت
أدواره هي : مسوق وبائع ومدير أفراد	أدواره هي مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة

**أنماط القيادة الإلكترونية:

- 1- القيادة التكنولوجية للأجهزة: وتستند في إدارة أعمالها وعلاقاتها إلى استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتميز بزيادة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها، وتتصف هذه القيادة بما يلي :
- ❖ إنها قيادة الإحساس بالتكنولوجيا، فالتغير التكنولوجي المتسارع يجعل القائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، أو استخدام ذلك في توفير الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - ❖ أنها قيادة الإحساس بالوقت على الانترنت، وذلك يجعل قائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، والتفاعل الآني مع جميع المشاركين في تبادل المعلومات الإلكترونية.

❖ بأنها قيادة الإحساس بالطوارئ وبنماذج الأعمال الجديدة، وبالتالي فالقائد الالكتروني عليه أن يؤدي أدوارا مصيرية في الزيادة ومعالجة الاضطرابات ومضاعفة الموارد.

2- القيادة البشرية للبرمجيات: فالقيادة الالكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الالكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو:

❖ قائد لزبائن المؤسسة، فالزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة يسعى إلى البحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر وغيرها، لهذا فان القائد الالكتروني لن يكون قائدا لزبائن المؤسسة بالأساليب القائمة على السعر القلق فقط، أو الجودة فقط، أو الاستجابة الأسرع فقط، بل بكل هذه المتغيرات مجتمعة.

❖ قائد لعمال ومهني المعرفة، لان التعامل مع الانترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة، ومؤهلات ومهارات عالية، ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة، وعلى القائد الاحتفاظ بهؤلاء العاملين وكسب ثقتهم لتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة، فالإدارة الالكترونية قائمة بشكل كبير على المعرفة والخبرة والقدرة الذاتية لأفرادها.

❖ قائد تنافسي، فبسبب عدد المنافسين وإتاحة العمل على الانترنت للجميع، فان ذلك يجعل القائد موجها للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها وعليه يجب على القائد التنافسي أن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق والزبائن، وأن يقدم الخدمة الأفضل، وان يكون أكثر قدرة من المنافسين على تقديم أساليب وخدمات ومنتجات مبتكرة أو محسنة .

3- القيادة الذاتية: المطلوب من القائد الالكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، وهذه الأخيرة لا يخضع لها القائد التقليدي، لذا يتصف قائد الذات بالقدرة على تحفيز أنفسهم، والتركيز على نجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، والبراعة، والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ولتحقيق قيادة ذاتية ذكية يجب على القائد الالكتروني الموازنة بين الحسين البشري والتكنولوجي.

* مفهوم الرقابة الالكترونية: وتعرف الرقابة في ظل الإدارة الالكترونية بأنها: رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة، لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما انها عملية مستمرة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين السميرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الالكترونية على متابعة مختلف العمليات والأنشطة، واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

أي أن الرقابة الالكترونية تعتمد على تكنولوجيا الإدارة الالكترونية، من عتاد، وشبكات بأنواعها، وبرمجيات وغيرها، لتعطي فعالية اكبر لعملية الرقابة، فتصبح بذلك الرقابة تتم في الوقت الحقيقي، وبهذا يمكن القول بأن الرقابة الالكترونية: "هي عملية تعتمد على تكنولوجيا الإدارة الالكترونية، ويتم من خلالها المقارنة الآنية والفورية بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

****مزايا الرقابة الالكترونية:**

- ❖ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدل الرقابة بالتقارير؛
- ❖ الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، مما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات في كل وقت، بدلا من الرقابة المتقطعة في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛
- ❖ تتطلب الرقابة الالكترونية وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوبة في الرقابة؛
- ❖ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.