

## تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية.

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، الإنترنت والإكسترنانت تزايد استخدام الحاسوب، ثورة المعلومات والتطور في الفكر الإداري، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، حيث تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها، فانتقلت مفاهيم ووظائف الإدارة (من التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة واتخاذ القرار ) إلى التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية واتخاذ القرارات الإلكترونية. (ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد ساهمت في إحداث تغييرات عميقة في بيئة الأعمال وأساليبها أهمها:

- أ- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (1,0)؛
- ب- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- ج- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- د- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- هـ- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج (تكنولوجيا- زبون)؛

و- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت؛

ز- الانتقال ،من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية؛

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها هما: الأول: يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة (99%) يقوم بها العاملون على الإنترنت و 1% عمل الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية قد حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية.

الثاني: يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

تتكون العملية الإدارية من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير لكافة أعمال المؤسسة، وعلى العموم فإن الحديث عن العملية الإدارية يعني الحديث عن التخطيط التنظيم التوجيه القيادة والرقابة إضافة إلى عملية اتخاذ القرارات التي تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية السابقة، إن العملية الإدارية عملية متكاملة أي أن الوظائف السابقة مترابطة ومتشابكة ومتداخلة ويصعب فصلها

## التخطيط الإلكتروني.

### 1-التخطيط في ظل الإدارة التقليدية:

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الرئيسية في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري.

#### -مفهوم التخطيط:

لقد ظهرت تعاريف لا حصر لها للتخطيط، نذكر منها :

تعري: " (Henry Fayol) إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل".

وعرفه (Willard E.Bennett) على أنه "عبارة عن تحديد أهداف المشروع، والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في يسر وسهولة".

في حين عرفه (George Terry) بأن التخطيط هو " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

### 2-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

#### 1-2-مفهوم التخطيط الإلكتروني:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بـ«التخطيط الإلكتروني» «E-Planning» الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

#### 2-2-مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كبيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة وتحديد القدرات الجوهرية لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

أ-إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.

ب-التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة، التغير، ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ، فإن المطلوب هو المرونة وليس الخطط الرسمية؛

ج- إن الخطط الرسمية يجب أن لا تحل محل الإبداع؛

د-الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين أنه قد يقود إلى الفشل فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسا.

فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة. ولكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يأتي:

#### -الحاجة للتخطيط :

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المؤسسات تعمل في الزمن الآني وبالسرعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل . في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها عن الأصلية.

#### -أفق التخطيط :

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الإنترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

#### -قيود التخطيط في الممارسة.:

إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

ونقترح الجدول الموالي لعرض أوجه الاختلافات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني :

#### 2-3- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال :

أ-نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛

ب-جعل محور التخطيط ليس ببيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء؛

ج -إلزام المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها؛

د-زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛

هـ-دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛ والقدرة على تفعيل ودعم القرارات؛

ز-القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

وعلى ضوء ما تقدم نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظرف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الإدارية.

## التنظيم الإلكتروني.

### 1- مفهوم التنظيم:

هناك العديد من المفاهيم السائدة عن وظيفة التنظيم، نذكر منها: تعريف (Henry Fayol) التنظيم هو إمداد المنشأة / المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد، والمواد الأولية، ورأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها".

ويرى (Richard M.Hodgetts) أن التنظيم هو " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة". ويعرفه (Rebet Appleby) بأنه "تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة، وإسناد هذه الأنشطة لوححدات مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق".

### 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

#### -مفهوم التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف ب"التنظيم الإلكتروني(-E Organizing) وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.

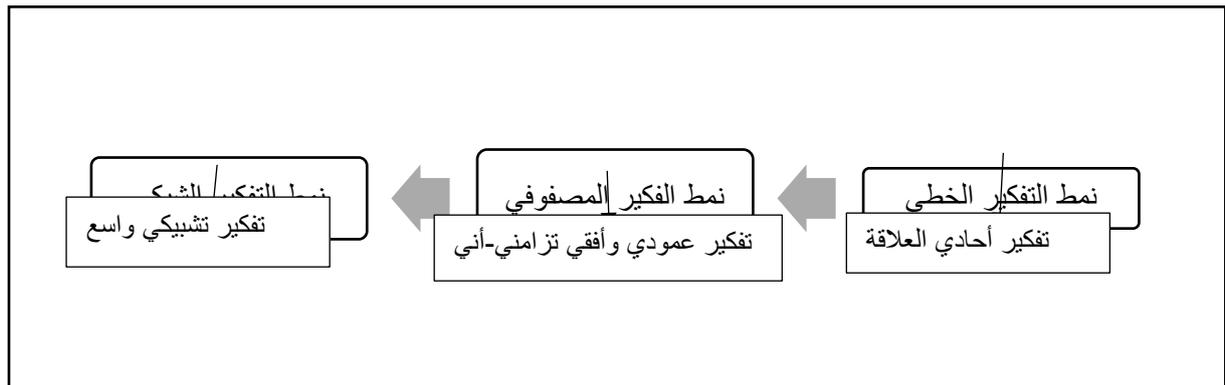
#### -مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

لقد ساعدت الإنترنت بما توفره من إمكانيات للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية من التحول من التنظيم التقليدي الهرمي إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع، ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي

#### -الهيكل التنظيمي:

إن التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يحد من المرونة لا يتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي يتم في ظلها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة لذلك يتم اعتماد التنظيم الشبكي. أي تم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.

تطور نمط نمط التفكير الإداري



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نمط التفكير الإداري قد تطور من التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصنوعي، ومن نمط التفكير المصنوعي إلى نمط التفكير الشبكي. وفيما يلي شرح لهذه الأنماط من التفكير الإداري:

#### -نمط التفكير الخطي:

لقد كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين (مع ظهور الإدارة العلمية) يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة (One Best Way).

#### -نمط التفكير المصنوعي:

إن التفكير المصنوعي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً في نفس الوقت، ولكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها. وكما نرى فإن التنظيم المصنوعي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية (في الوظائف الفنية) والإبقاء على الهرمية (في الوظائف الإدارية).

#### -نمط التفكير الشبكي:

إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، فالوب «Web» الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت يلغي الهرمية بين مواقع الوب لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الوب. وهذا ما يؤدي إلى تقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام مما يسمح بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين.

#### -التقسيم الإداري:

إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم القائم على الفرق والمجموعات.

#### -سلسلة الأوامر:

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا استشارياً، فتم التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر وسلطته شبه المطلقة إلى التنظيم متعدد الرؤساء، والانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً ويشير **Turban** إلى أن الفرق الذاتية لها خمسة أشكال، كما يأتي:

#### أ-فرق مجموعات العمل: (Work Groups Teams)

وهي فرق متعددة المهارات تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المؤسسة.

#### ب-فرق حل المشكلات: (Problems Solving Teams)

وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات وهي التي تؤلف من أجل القيام بحل مشكلة خاصة طارئة، ومن ثم يجري حلها.

#### ج-حلقات النوعية: (Quality Circles)

وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي ومستمر.

### د- فرق الإدارة: (Management Teams)

وهي فرق مؤلفة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

### هـ- الفرق الافتراضية: (Virtual Teams)

وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم من إلكترونيا .  
-الرسمية:

في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال إلى إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا والانتقال من اللوائح وجداول العمل التفصيلية إلى جداول العمل المرنة.

### -المركزية واللامركزية:

إن التنظيم الإلكتروني ذو مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتيا.

وتأسيسا على ما تقدم من عرض التحولات الإدارية الجوهرية التي تعتري أسلوب التنظيم الإداري التقليدي في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية، يمكن أن نعرض أهم تلك التحولات من خلال الجدول رقم

### 3- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

أ-التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛

ب-التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) قت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل تجاوز هرمية الاتصالات الساندة في أشكال التنظيم التقليدي؛

ج-تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة .وهذه التغييرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

-استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهني وعمال المعرفة؛

-استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.

د-تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

مما سبق يمكن القول أن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئا على عملها وترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

## التوجيه الإلكتروني.

### 1-التوجيه في ظل الإدارة التقليدية:

يلزم لتفعيل العمليات الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم ممارسة القيادة والتوجيه على العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم.

يعرف التوجيه بأنه عملية الاتصال والقيادة والتنسيق لإرشاد المرؤوسين وتكامل جهودهم وترغيبهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام الإمكانيات المتاحة وتنفيذ الخطط والعمليات والنظم بكفاءة وفاعلية. ويعرف أيضا بأنه "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق بهم والاتصال الأهداف المحددة." من التعريفين السابقين يتضح أن عملية التوجيه تركز على ثلاث عاصر أساسية: القيادة التحفيز، والاتصال. وسنتناول فيما يلي التعريف بهذه الركائز .

#### - القيادة:

تعددت المحاولات لوضع تعريف محدد للقيادة، نذكر منها:

- " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف".

- "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

- "توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين".

وكما يلاحظ، فإن التعاريف السابقة لا تختلف عن بعضها كثيرا، وتكاد تلتقي حول نقطة رئيسية مشتركة وهي "التأثير في التابعين".

#### -التحفيز:

وهو عملية تشجيع العاملين من خلال المكافآت المادية والمعنوية قصد حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل

#### -الاتصال:

إن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على درجة التعاون والتفاهم القائم بينهم، لذلك تشكل عملية الاتصال في المؤسسات جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها. وكما يقول (Simon) بدون اتصال لا يوجد هناك منظمة. فوجود نظام اتصال سليم وفعال بالمؤسسة يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، هذه الأخيرة التي تعتمد على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

#### 2-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه:

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود «القيادات الإلكترونية، E-leaders في الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية.

وتتمثل القيادة الإلكترونية في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة.

-أنماط القيادة الإلكترونية:

يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة هي:

-القيادة التكنولوجية الصلبة:

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا، فتتسم تلك القيادة بالآتي :

أ-إنها قيادة حس التكنولوجيا:

فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (من أجهزة، برمجيات، وشبكات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب-حس الوقت على الإنترنت:

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فلأن الإنترنت توفر القدرة على انجاز الأعمال في أي وقت وفي أي مكان من العالم، ولأن الفرد في الطرف الأول من الكرة الأرضية يمكن أن يعملوا في النهار مع الطرف الآخر الذي يعمل في الليل، فإن حس الوقت على الإنترنت لا بد أن يتجاوز فكرة إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني.

ج-حس الطوارئ:

إن القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات، ولديه القدرة على التفاعل الآني والإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة والتي تأتي بالداخلين المحتملين الجدد إلى السوق والخدمات والأساليب الجديدة لمواجهة الحالات الطارئة

-القيادة البشرية الناعم:

رغم أن الإدارة الإلكترونية أكثر تعويلا على التكنولوجيا، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، يعود

ذلك إلى:

أ- إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المبتكرين والمبدعين وهذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية والبيروقراطية، وإنما إدارة شبكية، استشارية؛

ب-في ظل الإنترنت فإن كثير من العاملين سيعملون وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في مناطق متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد، أي لا وجود لرابطة الإشراف اليومي المباشر، فالقيادة البشرية أكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

لهذا فإن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تنسم بالآتي :

-القائد الزبوني:

أصبح الزبون اليوم يستخدم تسهيلات الإنترنت للبحث عن السعر الأقل، والمعلومات الأكثر، والجودة الأفضل وغيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائدا لعملاء المؤسسة بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة فقط أو الاستجابة الأسرع، بل بكل هذه المتغيرات مجتمعة.

-قائد عمال ومهني المعرفة:

وهو القائد الذي يوفر المنافع والمزايا للعاملين من أجل الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم من المؤسسة لكونهم يمثلون أهم موجودات المؤسسة الإلكترونية والتي أصبحت قائمة أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

-القائد التنافسي:

إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين وإتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهها للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، وعليه فإن القائد التنافسي مطلوب منه أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:

-الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛

-الأفضل في خدمة شركائه العاملين الموردين، والزبائن، من المنافسين؛

- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري أو تحسين ما يأتي به المنافسون؛

-أكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.

-القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة:

إن الذين يقودون المؤسسات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملاءمة، تتسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية لكونهم الأكثر قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والأكثر تميزاً في اقتناص فرص التطوير، والأسرع حركة واستجابة للمتغيرات.

-القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات تعد الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية وعليه فإن قادة الذات الأمر من يتسمون بالسمات التالية:

أ-القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام؛

ب-الولاء للمؤسسة؛

ج- المساهمة في حل مشاكل المؤسسة؛

د-المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

-دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة):

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة) من خلال النقاط التالية:

أ-توفير كم هائل من المعلومات يومياً وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛

ب- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمؤسسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية للإنترنت؛

ج توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الإكسترنانت؛

د-جذب العاملين المتباعدين جغرافياً وربطهم بالإدارة وتشجيع ولأنهم لها؛ ه زيادة القدرة على الابتكار؛

و-زيادة القدرة على إنجاز المهام؛

ز-زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة؛

**الرقابة الإلكترونية.**

**1-الرقابة في ظل الإدارة التقليدية:**

بعد عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي عملية الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط، ولتصحيح أو منع الانحرافات التي قد تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له.

-مفهوم الرقابة:

**تعريف (Henry Fayol):** تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن عرضها هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وتتم الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات. وعرفها (outler, Robbins) بأنها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها.

## 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو وما هو فعلي يتم بعد إنجاز ما هو فعلي. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها «الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)».

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية. وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي:

- نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات وتخصصات عالية مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم الذين سادوا في المؤسسات قبل عقود من الزمن؛  
- إن مؤسسات اليوم تميل بشكل كبير ومتسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد سواء في أماكن عن بعد أو في أماكن نائية أو في المنازل، ومثل هذا النمط لا يمكن قيادته وتنظيمه ورقابته في ظل الرقابة التقليدية وإنما لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية؛  
- إن اعتماد المؤسسة على الشركاء الخارجيين كالموردين والزبائن وأسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهبية؛

وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمؤسسة أية سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومورديها أو بين المؤسسة وزبائنها. وبناء على ما تقدم نقترح الجدول التالي لعقد مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية .

الرقابة الإلكترونية	الرقابة التقليدية
رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول)	رقابة موجهة للماضي (تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها).
رقابة بالنقرات (رقابة فورية، آنية)	رقابة بالتقارير.
رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار)	رقابة دورية.
رقابة قائمة على الثقة	رقابة قائمة على المساءلة والرسمية.

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة) في كل مكان(، وهذا ما يساهم في تطوير عملية الرقابة من خلال النقاط التالية:

- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي(قابة آنية).
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت؛
- تحقيق الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة، فلا شيء يتفاجم داخل المؤسسة دون معرفته أول بأول؛
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء للموردين الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد، وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لانجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع العاملين مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛
- القدرة على تحقيق وفورات بالكلفة مقابل نتائج عالية الدقة؛
- الرقابة الإلكترونية مرنة بما فيه الكفاية لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط؛
- سرعة انتشار نتائج الرقابة بين أفراد الإدارة نتيجة المشاركة وجو الشفافية الذي تدار فيه أعمال الإدارة الإلكترونية.