

الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية

أ.بودي عبد الصمد

جامعة بشار

ملخص:

في ظل التوجه العالمي نحو إقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع الرفاه الاجتماعي وإستثمار الموارد الإقتصادية المختلفة بشكل علمي وعقلاني، أصبحت الإدارة الرقمية وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الإستغناء عنها في عالم مفتوح على عنصر التغيير والإبتكار، الإبداع والتنافسية التي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الأداء التسييري والنمو الإقتصادي لمنظمات الأعمال المعاصرة والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة.

يهدف المقال إلى محاولة الإستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال، إضافة إلى إبراز واقعها وأهم تحدياتها في منظمات الأعمال العربية مع محاولة التركيز على نموذج لمنظمات الأعمال العربية.

الكلمات المفتاح: الإبداع، الأداء المتميز، تكنولوجيا الأنترنت،

الأعمال الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية.

Abstract:

Digital Management is based on particular recent techniques. It deploys solid knowledge in order to increase different fields in economics and to realize permanent human development. Digital Management remains an essential tool in an open world of inventions and changes. Skillfulness and competitiveness remains two main factors for not only big companies but small ones as well. Digital Management has created a new model for competitors to challenge one another and to initiate and encourage users to be more competent. This article

accentuates on digital management and its importance in reference to an Arabic organisational model.

Keywords: *innovation Management, excellence in Management, Internet technology, Electronic Business, Electronic Management, Electronic Commerce.*

مقدمة:

في ظل المحيط الجديد، الذي كثرت فيه المتغيرات وتعددت فيه عملية إدارة أعمال المنظمات والتي أصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد، لم يعد البقاء هدفا سهل المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة. فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء والأحسن لمختلف الأطراف. وهذا هو مدلول التميز.

وعليه، فإن التفوق الإقتصادي لمنظمات الأعمال أصبح لا يتحقق إلا بالإعتماد على قوة اقتصادية تقوم على الإستغلال الأمثل لمواردها الإقتصادية المتاحة سواء بشرية أو مالية أو تكنولوجية من جهة والقدرة على الإبتكار والإبداع لأساليب تسويقية وإنتاجية جديدة، لتكون قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى تحقيق الأداء الجيد والتميز للوصول في النهاية إلى اكتساب الميزة التنافسية التي من شأنها أن تعزز من مركزها التنافسي في الأسواق العالمية، وبالتالي ضمان البقاء في السوق وعدم زوالها خاصة وأنها أصبحت تنشط في ظل بيئة تنافسية حادة ومعقدة.

والواقع أن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب الإدارة الرقمية لتتولى مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولا إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية. حيث لم تعد نماذج الإدارة الحديثة أو الأعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعا. وهكذا ظهرت بيئة العمل البديلة وهي العالم الافتراضي الرقمي الذي يجعل من أولوياته تطوير رأس المال الفكري والإهتمام بتشجيع التجديد والإبتكار والتميز في الأداء عن طريق الإعتماد على

التكنولوجيات الحديثة والمتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت وشبكات الأنترنت والإكسترنات وغيرها من الوسائل التقنية المتطورة والمتجددة التي تم تسخيرها لخدمة الموارد البشرية وتطوير قدراتها, لخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لأهداف المنظمة وإيجاد مكان لها في خريطة اقتصاديات السوق المعاصرة.

وسنحاول في هذا البحث التركيز على معرفة عالم الإدارة الرقمية من حيث النشأة والمفهوم والاليات والمجالات والتطبيقات ومدى مساهمتها في إعطاء التميز والديناميكية والمرونة العالية والتنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وفي رفع كفاءة وفعالية إدارتها وأداءها الإقتصادي وبالتالي تحسين مستوى خدماتها المقدمة , كما سيتم توضيح مكونات نموذج للإدارة الرقمية لتسيير أعمال منظمات الأعمال العربية.

ولمعالجة مضمون البحث سيتم توضيح النقاط التالية:

- مفاهيم، سمات ومتطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال المعاصرة
- مدخل إلى الإدارة الرقمية
- أثر تطبيقات الإدارة الرقمية على بناء ميزة التميز لمنظمات الأعمال
- واقع، تحديات ورهانات الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال العربية
- نموذج للإدارة الرقمية في منظمات الأعمال العربية

خاتمة

I- مفاهيم، سمات ومتطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال المعاصرة
إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال الحواجز، وسيتم التطرق إليها في محاولة لإعطاء صورة واضحة على هذا

المفهوم، ومختلف أبعاده من سمات تتصف بها وإستراتيجية تعتمد عليها وأعمدة ترتكز عليها في تحقيق أهدافها.

1- مفهوم إدارة التميز في المنظمة

إن العولمة وتطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الإبتكار والإبداع¹.

وعليه نقصد بإدارة التميز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز². ويعني ذلك أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي ، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة (مادية بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم. وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التميز، أو يعهد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة من الإبتكارات (الإبتكار التسويقي،

¹ : Michael E. PORTER « Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance », First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985, p :03

² : علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية» المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2000،

الإبتكاري التكنولوجي...الخ) قد يطلق عليها إدارة التميز، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية.

ولكن، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعني أن التميز لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات، وإدارته بواسطة شكل آخر.

وبالطبع، فإن على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك استناداً إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها، ومجالاته، ومعدلات تكراره وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

2 - سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إيعاز التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير "طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع.

ب- الإقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة. فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. إن الإستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

3-متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض

منه يتطلب توفر العناصر التالية¹:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته

والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم

الموضوع.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضا الإستغلال الجيد والأمثل لمختلف

الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة انفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون

العلاء، خاصة في خصائصه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض

الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز²:

أ- من حيث الكفاءات والموارد:

أ-1- قدرات البحث: يكون البحث بطريقتين وهما:

- عن طريق البحث التكنولوجي .

- عن طريق بحوث التسويق.

وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية، فلا بد من الإعتماد

على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات

المستهلكين، الذين هم بحاجة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم التي لم تشبع ضمن

العروض الموجودة في السوق.

¹: شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة" مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005، ص: 81.

²: علي السلمي، «إدارة التميز- نماذج وتقنيات في عصر المعرفة-»، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، سنة 2002،

أ-2-تكنولوجية المنتج: إن التميز يرتكز على تكنولوجيا المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة تحقيقه، فعليها أن تركز على أسس تطوير منتجاتها.

أ-3- الصورة: إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق، والخصائص الرئيسية للصورة هي:

- * شكل المنتج ووزنه وحتى لونه وغلظه.
- * الجودة، وبالطبع السعر مرتبط بالجودة.
- * التواجد في الإعلانات والعروض والصالونات... الخ

أ-4-التوزيع والقدرات التجارية: لتوضيح قيمة التميز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلى قوة البيع وان يكون لديها قدرات على الترويج لمنتجاتها من خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن وهذا من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.

ب -التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم لتحقيق التميز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل سلوك الاستهلاك...إلخ. أما دور البحث والتطوير فيمكن في تكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق.

ج- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

إن وجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو مفهوم التميز، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

وبالطبع، فإن عدم وجود مثل هذا الإقتناع ينعكس سلباً على تحقيق الأداء المتميز، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهراً حق، ولكن يراد بها باطل.

د- تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت. فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلباً مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

هـ- استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز: يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات إبتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع.

- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وهذا من أجل دراسة السوق دراسة جيدة وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة.

و- الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز:

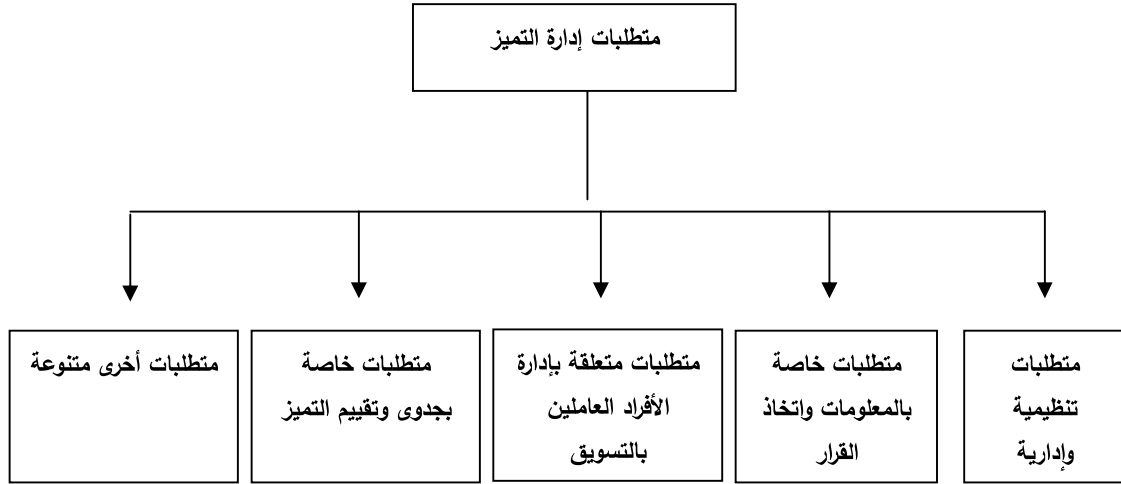
إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة وغير المباشرة في نشاط المنظمة، فالزبون يعطي قيمة للتميز، وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيدا قيمة التميز والتحكم الجيد فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كانت تكلفتها مرتفعة، فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الاعتبار التوازن والتوافق ما بين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى. زيادة على:

- الفهم الجيد للعملاء بدرجة اكبر من مجرد فهم المنافسة¹
- تقديم المطور دائما، ومقابلة رغبات العملاء.
- السرعة وكيفية الإستفادة منها.
- الملائمة والرسملة على موجات أجيال العملاء وباقي أطراف التعامل.
- إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمنظمة
- الإهتمام بعنصر التقنية، خاصة تقنيات العمليات والمعلومات الجديدة- أو الهندسة العكسية.
- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

¹: نعيم حافظ أبوجمعة " التسويق الإبتكاري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2003، ص: 46

- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- وعلى هذا الأساس يمكن حصر متطلبات تحقيق إدارة التميز في الشكل التالي¹:

الشكل رقم(1): متطلبات إدارة التميز



المصدر: نعيم حافظ أبوجمعة، نفس المرجع السابق، ص: 45 (بتصرف)

¹: بشير عباس العلق وسعد غالب النكريتي، التجارة الإلكترونية، عمان دار المناهج، سنة: 2003 ، ص: 51

إن المنطق الأساسي في نماذج "إدارة التميز" هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والإنطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية- وفي تنسيق متكامل- لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال استخدام آليات ومفاهيم الإدارة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تكاد تقترب من تحقيق مستوى "الآنية" Instantaneous والسرعة أي العمل في الوقت الحقيقي Real time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

II- مدخل إلى الإدارة الرقمية:

تعد الإدارة الرقمية أو ما يسمى أيضا الإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أمله المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وانتشاره برمته. فالإدارة الرقمية تتعرض وتنمو في بيئة الابتكار والخلق والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي. وكما يؤكد جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسفت فاننا " نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانه. فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا لمركز لاقتصاد المعرفة الذي مكننا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها"¹.

¹ :Mariano Nieto, "Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm" European Journal of Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited, Volume 7 · Number 4 · 2004 , p-p. 314-315

ومفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل، والإستخدام الواعي، والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. وتسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق وإستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان إستمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

كما تمثل أسلوب عمل مفتوحا لتسيير الأعمال الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق. فلا عجب والحالة هذه أن تؤكد جميع ادبيات الإدارة الرقمية -برغم ندرتها- إن الإدارة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما، لا تمت بصلة إلى أي من الإدارات التي سبقت ولادتها....إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية .

ولعل أفضل تجسيد لحيوية الإدارة الرقمية وديناميكيته ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هذا التحول الكبير الملحوظ الذي نشهده بيئة الأعمال اليوم، من الإدارة المكانية الحديثة إلى الإدارة الرقمية /الافتراضية، حيث تتسارع خطى الشركات والمنظمات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة لتنتقل بشكل نوعي إلى عالم الإدارة الرقمية الافتراضية تاركة وراءها كل ما تعلمته عن الإدارة المكانية الحديثة، " فقد صار من أبرز معايير تقييم رقي المنظمات قدرتها على التحول من الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية في إدارة الأعمال".

1-مكونات الإدارة الرقمية:

يتبين أن الإدارة الرقمية في المنظمات تتكون من متغيرات أساسية تلعب تكنولوجيا المعلومات وإدارتها دورا أساسيا فيها، وهذه المتغيرات هي: الإستراتيجية، المنظمة، والأفراد، وثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات في إطار من البيئة المتفاعلة الداخلية من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) والبيئة السريعة التغير من خلال الشبكة الخارجية (Extranet). وهذا ما سنتحدث عليه لاحقا عن هذه المتغيرات وتفاعلاتها الداخلية والخارجية.

أ-الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات:

وهنا يجب التمييز ما بين الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات. فالرقميات تعمل في فضاء غير ملموس بينما المعلومات تعمل في فضاء ملموس وغير ملموس في ان معا.

ومن الخطأ المزج بين الرقميات والمعلومات ،فمازال كثير من المعلومات يعرض من خلال مادة ملموسة (في الكتب والمجلات والصحف والبيئة المادية برمتها) أو بواسطتها ،أما الرقميات فهي ليست مجرد أرقام فقط، فمن خلالها يمكن نقل أشياء كثيرة وتوصيلها بالإضافة الى المعلومات.وثورة الرقميات هي التي أذنت بمجيء الإقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية.

وتأسيسا على ماتقدم، نتوصل إلى ما يأتي¹:

- الإدارة الرقمية هي إدارة التعامل مع الزمن اللامحدود بينما إدارة

المعلومات هي إدارة التعامل مع الملموس واللاملموس لكن في إطار حدود زمنية محددة مسبقا.

¹ : Dianne Waddell Edith Cowan University, “E-Business Innovation and Change Management”, Mohini Singh RMIT University Australia, 2004 by Idea Group Inc, p: 56.

- تعتمد الإدارة الرقمية على منظومة معقدة وديمومة متجددة من الرسائل الإلكترونية التي يتم الاعتماد عليها لأغراض الإتصال، بينما إدارة المعلومات قد تستعين بهذه المنظومة المتطورة من دون الحاجة الى الاعتماد عليها بشكل كامل.

- الولاء في الادارة الرقمية يكون من حصة شبكة الإتصال، بينما في إدارة المعلومات يعتمد على الأفراد والمعلومات، وهذا أمر بديهي لأن الإدارة الرقمية تترعرع وتتنامى في بيئة غير ملموسة، بينما إدارة المعلومات تتعامل مع الملموس أولاً، ولا يتمثل هذا الملموس فقط في البيئة المادية من أجهزة ومعدات وبرمجيات وأعتدة ومستودعات وإنما أيضا في الناس الذين يعملون معا ضمن روح الفريق الواحد.

- يكمن سر نجاح الادارة الرقمية في قدرتها على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات، والتنافسية بين عاملين ربما لا يعرف بعضهم الاخر، بينما يعتمد نجاح ادارة المعلومات على القدرة على حجب المعلومات لاعتبارات السرية.

ب- الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية: يمكن توصيف الأعمال الإلكترونية بأنها (توليفة) شبكة إلكترونية تتكون من: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الأنترنت وغيرها، بما يتيح تبادل المعلومات، وتنفيذ النشاطات والعمليات، وصوغ استراتيجيات الأعمال وتطبيقها بكفاءة وفاعلية.

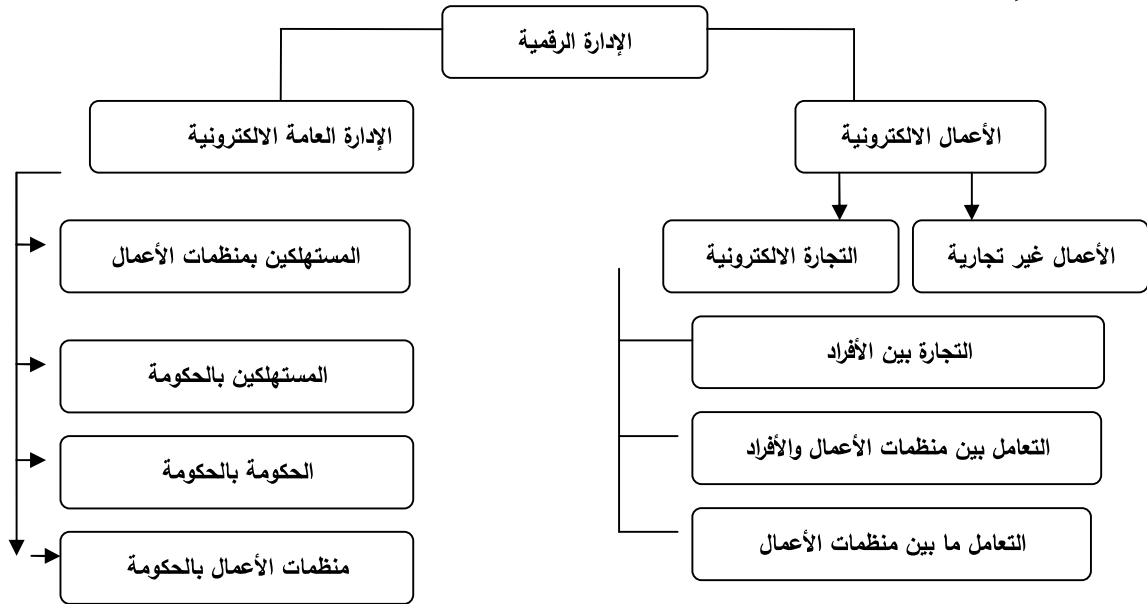
إن منظومة الأعمال الإلكترونية ومفهومها يعنيان إدارة الاعمال إلكترونيا أو رقمية على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، بينما تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة العامة الإلكترونية، أي الوظائف العامة والخدمات

الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية لتصل الى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.

ما نريد قوله في هذا الصدد هو أن الإدارة الرقمية هي مفهوم ومنظومة وبنية وظائف ونشاطات تتفوق على كل النشاطات والعمليات في مستوى الاعمال الإلكترونية أولاً، والاعمال الحكومية الإلكترونية ثانياً. فالإدارة الرقمية هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية نفسها هي أوسع وأشمل من التجارة الإلكترونية.

ويوضح الشكل رقم 2 العلاقة القائمة بين الإدارة الرقمية والأعمال

الإلكترونية.



الشكل رقم 2: العلاقة القائمة ما بين الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية

المصدر: بشير عباس العلق وسعد غالب النكريتي، التجارة الإلكترونية (عمان

دار المناهج، 2003، ص 11)

كما هو موضح في الشكل فإن الإدارة الرقمية تتكون من بعدين رئيسيين، هما:

- الأعمال الإلكترونية والإلكترونية: وبدورها تصنف الى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل: إدارة سلسلة التوريد أو التجهيز، والتسويق الإلكتروني، وإدارة شبكات الأنترنت والإكسترنات وما يرتبط بها من نشاطات وعمليات وغير ذلك من عمليات الأعمال ونشاطاتها غير المندمجة مباشرة بمعاملات شراء السلع والخدمات والمعلومات وبيعها. أما فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية فهي تضم بشكلها الحالي التبادل التجاري بين الشركات والأفراد، ويشار إليها اختصاراً بـB2C، والتبادل التجاري الإلكتروني بين شركة وأخرى B2B. وهناك من يصنف التجارة البينية للأفراد بوصفها جزءاً من التجارة الإلكترونية، ويشار إليها بالرمز (C2C).

-الإدارة العامة الإلكترونية: وهي تمثل الإدارة الرقمية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة الى المواطنين أو قطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات. أي ان الحكومات الالكترونية- ببساطة- هي إنتاج الخدمة العامة وتقديمها باستخدام الوسائل الإلكترونية.

ج- الإدارة الرقمية والتحالفات الإستراتيجية:

تعتبر الادارة الرقمية إدارة التحالفات الإستراتيجية ما بين منافسي الأمس القريب .والواقع أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم كانت اولى دعواته العمل مع المنافسين لتحقيق المصالح المشتركة ضمن سياق يحترم خصوصيات كل حليف. وقد برز مفهوم تكنولوجيا التعاضد لتجسيد الحاجة الماسة إلى استخدام كل التقنيات والوسائل الرقمية من أجل إنجاز جهود التعاضد في عصر الأنترنت والإقتصاد الرقمي.والواقع ان التعاضد الإلكتروني بين منشآت الأعمال ليس

بالأمر الجديد فقد كان هذا النوع من التعاضد سائد قبل ظهور الأنترنت وعالم التجارة المرتبطة بالمواقع الإلكترونية، إلا أنه كان أكثر صعوبة وتكلفة من حيث القدرة على بلوغه.

أما عالم التحالف الإلكتروني اليوم، فقد شهد تطورات ملموسة، وياتي يقدم تكنولوجيا جديدة وطرائق تعاضد جديدة وعملية تعاضد متطورة جدا. فالتحالف الإلكتروني، كما هو الشأن في الإدارة الرقمية، هو مهارة ينبغي للمنظمات إجادتها لكي تصبح منظمات رائدة وناجحة حقا، وإلا فإن هذه المنظمات لن تكون قادرة على اقتناص الفرص التي يتيحها الإقتصاد الرقمي وعصر الأنترنت.

د- الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية والممارسات الفضلى:

يشير مصطلح الممارسة الفضلى، أو أفضل ممارسة إلى الإبداع والإبتكار¹ وهي عملية أو أسلوب أو استخدام في معدات أو موارد اثبتت نجاحا منقطع النظير في تحقيق تحسينات ملموسة ومرئية في مجالات الكلفة، والجدولة والأداء والأمان والبيئة أو أي عوامل أخرى قابلة للقياس، وتؤثر في حالة المنظمة. ويرى خبراء الإدارة الرقمية أن الممارسات الفضلى في عصر الإقتصاد الرقمي لا تتحقق إلا من خلال إدارة رقمية متطورة ذات معايير مفتوحة وفي ظل بيئة رقمية /افتراضية راقية.

ومن أبرز ما يقال عن تطبيقات الإدارة الرقمية في مجال الأعمال الافتراضية ما يأتي:

- تسهم الإدارة الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات الفضلى وضمانها مادامت الإدارة الرقمية الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي (من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة).

¹: بشير عباس العلاق ، د.سعد غالب ياسين، «التجارة الإلكترونية»، دار المناهج، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص: 86.

- تتمتع الإدارة الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الإستثمار الأمتل لارقي التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة. إلا أن الإدارة الرقمية بحكم طبيعتها الديناميكية المتجددة لا تؤمن فقط بتحسين الفاعلية التشغيلية، وإنما تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق أعلى مستويات الفاعلية التشغيلية وضمانها مقارنة بالمنافسين وهذا لا يتحقق بسهولة في العالم الواقعي، خصوصا عندما لا تكون المنافسة شديدة. أما في حالة المنظمات الافتراضية فإن المنافسة شديدة جدا والبقاء لا يكون إلا للأفضل دائما مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق¹.

- إذا ما أخذنا بالحسبان حقيقة أن الممارسات الفضلى تتجسد في تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وضمان السلامة والأمان وتحسين مستويات جودة الخدمات والسلع، فإن تجارب المنظمات الافتراضية الرائدة مثل: Amazon و e-bay وغيرها كثير، تشير بما لا يقبل الشك - إلى أن نجاحات هذه المنظمات جاءت بفضل قوة إدارتها الرقمية المفتوحة ومتانتها.

- من أبرز خواص المنظمات الافتراضية، وكذلك الإدارات الرقمية، القدرة على تحقيق أعلى درجات المرونة والسرعة في الأداء التنظيمي وهذا من خلال أن الإدارات الرقمية تستخدم قدرات كل من التكنولوجيا والموارد البشرية إلى أقصى مدى.

- بما أن الإدارة الرقمية هي من نتاجات مرحلة معالجة المعرفة في مجال تطور تقنيات المعلومات، فإن ذلك يعني تفوقها على الإدارة التقليدية كما ونوعا. فمرحلة معالجة المعرفة هي المرحلة التي نعيشها حاليا، حيث حدثت طفرة كبيرة في مجال الذكاء الاصطناعي، بعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

¹: Michel Amiel, Joseph Jacobs, « Management de l'administration », Université De BOeck et LarcierS-a, 2édition Paris, 1998, p :218.:

وبهذا أمكن وضع وحدات الذكاء الإصطناعي في أجهزة لاتستخدم كحاسبات، مثل أجهزة التشخيص والإنذار والرّي والتصنيع. وأمکن الذكاء الإصطناعي (وتطبيقاته في مجال الإدارة الرقمية ذاتها) منافسة الذكاء البشري في بعض المجالات، مثل: الميكنة وصوغ الخطط ومراقبتها وتصحيح النصوص المكتوبة وغيرها. وتناوب ذلك مع ظهور الأنترنت والواقع الافتراضي Virtual Reality .

2-العوامل التي تتحكم في التبنى المستقبلي لمنظمات الأعمال لمدخل

الإدارة الرقمية:

صحيح أن ملامح التطورات في تقنيات المعلومات والإتصالات ستحدد مستقبل الإدارة الإلكترونية. إنها تطورات أتية حتما، لكنها تحتاج إلى استثمارات ربما لا تكون متوافرة لجميع منظمات الأعمال وخاصة في الدول النامية بسبب افتقار كثير من هذه البلدان إلى الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للإستثمار في حقول تقنيات الإتصالات والمعلومات. لذا يمكن إيجاز العوامل التي تتحكم في تبني منظمات الأعمال للإدارة الرقمية بالاتي:

- استكمال الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وخصوصا في البلدان النامية، والدول العربية جزءا منها.
- إنشاء حاضنات حكومية لمشروعات اقتصاد المعرفة، وتعد مدينة دبي لأنترنت واحة دبي للسيليكون مثالين مشرفين ينبغي التعلم منهما وتكييفهما في البيئة العربية عموما.
- إنشاء مراكز تدريب في حقول تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات لتطوير الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.
- تضامن الجهود بين القطاعين العام والخاص لتوجيه الاستثمارات الخاصة بتطوير البنية التحتية التقنية.

- العمل على خلق بيئة مهنية لاستثمار شركات تكنولوجيا المعلومات العالمية سواء من خلال الإستثمار المباشر، أو التحالفات الإستراتيجية والمشروعات المشتركة.

- تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والتطبيقية في الجامعات والمعاهد والمؤسسات العلمية التي تتناول الأبعاد الإقتصادية والقانونية والتشريعية والإجتماعية والثقافية لتكنولوجيا المعلومات.

- تقديم الدعم الحكومي المباشر لمنظمات الأعمال الصغيرة التي تعمل في مجال صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

- بما أن الأنترنت هي تكنولوجيا تمكينية، بمعنى أنها قادرة على إحداث تغييرات إيجابية في مسار حياة الكثير من الناس ممن يرغبون في استخدامها لمواكبة كل ما هو جديد ومبتكر في عصر الأنترنت والإقتصاد الرقمي، فإن التوسع في تطبيقاتها في مجالات، مثل: الحكومة الإلكترونية، والمصارف والسياحة والخدمات الأخرى بشكل عام، سيؤدي إلى تشجيع الجماهير على استخدامها، وهذا بدوره سيؤدي إلى حالة من قبول الجماهير للبيئة التكنولوجية الجديدة بكل تفاصيلها¹.

III- أثر تطبيقات الإدارة الرقمية على بناء ميزة التميز لمنظمات

الأعمال

إن الإعتماد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية، كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية.

¹: أ.بوميلة سعاد، أ.فارس بوبكور، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، "تسيير المعارف، وتنمية الكفاءات"، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، عدد 13، مارس 2004، ص: 202.

فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطوق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

1- تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وأني Instant.

2- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها ما يلي:

أ- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

ب- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الإعتبار.

ج- التوسع في الإستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

3- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها¹.

¹ : MIKE FAULKNER "CUSTOMER MANAGEMENT EXCELLENCE", 15- John Wiley & Sons Ltd., England, Great Britain, 2003, p:95.

4- استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.

وبذلك تتمكن المنظمة-بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build-to-order أو ما يطلق عليه "الإنتاج النحيف". وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

5- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزئة والإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والإندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية بينما تركز بعض الأمور المشتركة كال دفاع والعلاقات الخارجية ويطلق Davenport على هذا النمط تعبير¹ Information Federalism.

¹: 4-بشير عباس العلق "الإدارة الرقمية-المجالات والتطبيقات"، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005، ص: 217.

6- تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في منظمات الأعمال ما يلي:

- التصميم والهندسة والإنتاج باستخدام الحاسب الآلي.
- الهندسة المواكبة وتخطيط موارد المشروع.
- الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير.
- التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا.
- البريد الصوتي والإلكتروني.
- الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- الشبكات الداخلية Intranet والخارجية Extranet والشبكة العالمية Internet.

IV - واقع، تحديات ورهانات الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال

العربية:

تشهد منظمات الأعمال العربية على اختلاف أنواعها وأحجامها وفي شتى القطاعات تطورات متأنية ومتواصلة في الفكر والممارسة الإدارية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى المجالات .
وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة الإستطلاع عن واقع والتحديات والرهانات في الإدارة الرقمية في بيئة أعمال المنظمات العربية.
1- واقع الإدارة الرقمية في بيئة منظمات الأعمال العربية

إن تحليل واقع الإدارة الرقمية في البيئة العربية يتطلب بالضرورة دراسة عناصر البنية التحتية للأعمال الإلكترونية والسلطات الادارية العليا الداعمة لها ايضا والتي تشكل معيار نظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها.

1-1- البنية التحتية التقنية: يرى الباحثون المتمرسون في هذا المجال أن منظمات الأعمال العربية بشكل عام تعنتي نقصا فادحا في استخدام نظم المعلومات المحاسبية على مستوى منظمات الأعمال والحكومات والمؤسسات في القطاعات المختلفة. كما أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات العربية ما زالت عاجزة عن تلبية متطلبات الأعمال الإلكترونية وبالتالي مثل هذا الوضع أثر سلبيا على تقديم خدمات التجارة الإلكترونية، مثل استضافة مواقع شبكة الأنترنت، واستضافة مزودات انترانت وإدارة المحتوى وتسليمه واستضافة مزودات التجارة الإلكترونية، وخدمات تنفيذ المعاملات التجارية الإلكترونية، وخدمات الدفع الإلكتروني والتحويل الإلكتروني للأموال.... وغيرها.

كما أدت قلة عدد الشركات التي تستخدم النظم وأدوات الاعمال الإلكترونية، أو التي تمارس بعض أوجه التجارة الإلكترونية، وكذلك احتكار عمليات تزويد خدمة الأنترنت لدى مزودين محددين في بعض الدول العربية إلى تردي مستوى هذه الخدمات وارتفاع تكلفتها في الوقت نفسه.

1-2- قطاع تكنولوجيا المعلومات وصناعة البرمجيات: تعاني معظم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العربية مشكلات صغر الحجم والتبعثر ومحدودية رأس المال المستثمر، واتجاه هذه الشركات نحو السوق المحلية بالدرجة الأولى، بالإضافة الى قلة عددها في المقام الأول.

ويلاحظ على مستوى الوطن العربي أن معظم منظمات الأعمال العربية تتفاوت كثيرا في مستوى التقدم ودرجة الإندماج في العالم الرقمي. وهذا يشير في جانب مهم إلى وجود فجوة رقمية تتسع بين مجموعة الدول العربية المتطورة رقميا

(مثل: دولة الإمارات العربية المتحدة ودول الخليج ومصر إلى حد ما) وبقية الدول العربية. وتحتاج الفجوة الرقمية العربية الى مزيد من الدراسات التحليلية للتعرف على أبعادها ووضع استراتيجيات عربية لتجاوزها. كما تواجه الشركات في الدول العربية مشكلة توجيهها نحو اسواق دول الخليج ذاتها وتنافسها في النشاطات الرئيسية نفسها، وهي تطبيقات الأعمال (حزم البرامج)، وتطبيقات الزبون، وعقود البرمجة، والوسائط المتعددة، على حين تهتم شركات تكنولوجيا المعلومات في ايرلندا والهند واسرائيل، مثلا، بتطوير النظم والتقنيات وبرامج الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وتطبيقات الأنترنت والتزويد الخارجي وبرامج أمن موارد الشبكات وحمايتها.

2-تحديات تطبيق الإدارة الرقمية في بيئة منظمات الأعمال العربية:
ثمة تحديات كبيرة تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية، وهي تحديات تحتاج إلى إرادة عربية قوية، على أعلى المستويات، لمواجهتها والتغلب عليها تمهيدا لدخول اقتصاد المعرفة والانتفاع منه. وتتخلص أبرز هذه التحديات بالاتي:
أ- يمثل الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات والأعمال والتجارة الإلكترونية في الدول العربية حجر عثرة أمام دخول العالم العربي إلى عصر اقتصاد المعرفة، وهذا يمثل واحدا من أبرز تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية .

ب- تحتاج البنية التحتية التقنية العربية إلى بناء وإعادة هيكلة جذرية.فمازالت هذه البنية غير قادرة على مواكبة الفرص الثمينة التي تنتبثق عن اقتصاد المعرفة الجديد وفي مقدمتها بناء القوة الحضارية من خلال الإبتكار العلمي والفكري والإبداع الثقافي والحضاري. وتقتضي الضرورة وجود إرادة سياسية قوية وجهد تعاضدي استراتيجي على المستوى العربي لمواجهة هذا التحدي الكبير، كما تحتاج عملياتنا البناء وإعادة الهيكلة الى موارد مالية وبشرية معتبرة.

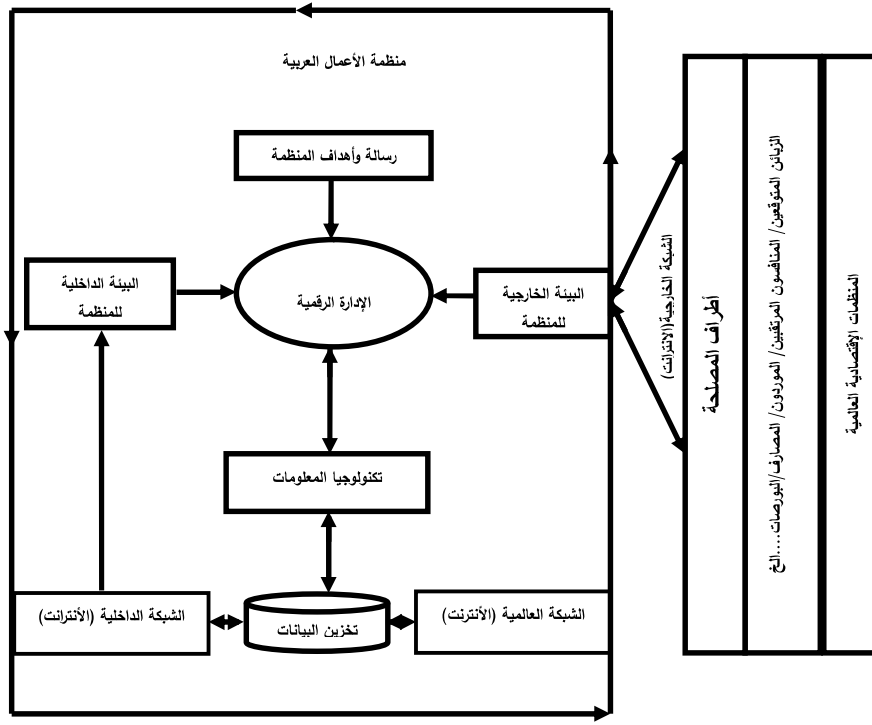
ج- بما أن اقتصاد المعرفة لا ينمو إلا في بيئات تشجع على العمل الإبتكاري الخلاق في مناحي الحياة كافة، ولا سيما في مجال الأعمال والإدارة الرقمية، وهو ما يتطلب نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وفكرا إداريا واستراتيجيا ورؤى ثاقبة، فإن الواقع الحالي لنماذج الاعمال التقليدية في الدول العربية ينبغي ان يتغير جوهرها، وان يتم استبدال نماذج اعمال جديدة به تستجيب لبيئة الأعمال الجديدة وتتفاعل معها، ومن ثم توجد حاجة موضوعية لكي تسعى إدارة الاعمال العربية للعمل من اجل خلق منظمات خبيرة ساعية للإبداع والتعلم، منظمات ذات ابعاد متعددة، وتنظيمات متخصصة وشبكة تكون اقرب الى عمل الخلايا الحية المرتبطة بنسيج شبكات المعلومات والإتصال.

د- زيادة على ذلك توجد عوامل عدة تؤثر في التنمية التكنولوجية في المنظمات العربية، وهي تمثل تحديات ينبغي مواجهتها والتغلب عليها، أو العمل باتجاه تذليل انعكاساتها السلبية على الجهود العربية الرامية إلى الإنتفاع من عنصر اقتصاد المعرفة.

V- نموذج للإدارة الرقمية في منظمات الأعمال العربية:

اعتمادا على ما سبق، يمكن تقديم نموذج من أجل الشركات العربية لتبني الإدارة الرقمية وهذا بالإعتماد وانطلاقا من مداخل ومتطلبات تحقيق إدارة الإبداع والتميز للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: نموذج مقترح للإدارة الرقمية في منظمات الأعمال العربية



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل السابق يظهر أن النموذج يتكون من العناصر الرئيسية

التالية:

1- مكونات البيئة الداخلية للمنظمة: إن تحليل مكونات البيئة الداخلية

لمنظمات الأعمال العربية يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة، مع الإستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية والتي تمثل في بعض جوانبها بتعقيدها ومخاطرها القاسم المشترك بين منظمات الأعمال سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وأهم هذه المكونات هي:

أ- الثقافة التنظيمية للمنظمة: إن ثقافة التميز ببساطة يمكن تعريفها

حسب ATKINSON.PH.E على أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا. كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة للمنظمة والتي تبلورت خلال تاريخها لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية.

ويعتبر تطوير وتجسيد ثقافة ممارسة الإدارة الرقمية ضرورة أساسية

لتعظيم قيمة منظمات الأعمال وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة من خلال التركيز على:

- العمل على إرضاء المستفيدين من الخدمة والنظر إليهم (العملاء)

باعتبارهم شركاء في الربح.

- الإلتزام بأخلاقيات المهنة وآدابها، والإلتزام بتسديد مديونيات المنظمة

للمقرضين والموردين في مواعيدها.

- إخضاع أهداف الربحية والنمو لقيم ومبادئ المجتمع.

- ربط المخرجات بالنتائج وقياسها قياساً صحيحاً.
- التقدير والمكافآت والتأكيد على النتائج.
- تحري الأخطاء وتصحيحها مع توضيح الأهداف والشعور بتملك الجودة.

- التحسين المستمر لمستوى الأداء.
- التخصص الدقيق لدى الأفراد والأقسام، والإدارة الفردية، وتجنب العلاقات الأفقية (علاقة تفاعل زبون /مورد من نوع داخلي).
- تلتزم المنظمة في كل أنشطتها بالقوانين والأعراف السائدة في المجتمع.

- الشفافية والثقة في مختلف المعاملات.

ب- إدارة الموارد البشرية

- إن مستقبل منظمات الأعمال وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس مال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليتها إلا بفقدانه باعتباره عنصر الابتكار والإبداع. وكل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين نوعية المنتج، وذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة. و عليه لتبني منهج الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال العربية عليها أن تحقق متطلبات تطوير إدارة الأفراد بغية تكوين قوة عاملة تتميز بالكفاءة والقدرة على الإبداع في العمل وهي:
- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت بما فيها التسويق عبر الأنترنت، وإدارة علاقات الزبائن، والعلاقات مع الموردين عبر الأنترنت... الخ

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في هذه المجالات (نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الشبكات).

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم بما يقيمهم في المنظمة.

- إيجاد الأساليب والعلاقات المرنة والشفافة والتشاركية في العمل، بما يساعد هؤلاء الافراد على تقاسم المعارف والخبرات أولاً، وتطوير إمكاناتهم من خلال تشكيل فرق العمل المشتركة التي تدار وتسير ذاتياً.

- تبني نظام التسويق الداخلي (Internal Marketing) في المؤسسة

لترسيخ الولاء والرضا الوظيفي والعلامة التجارية في ذهنية الأفراد العاملين.

- التمكين وزيادة صلاحية العاملين (Empowerment) من خلال

إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض زيادة فرصة الإبداع والإبتكار وتمكينه من استثمار مهاراته لخدمة العملاء وهذا من خلال تحسين العلاقات ما بين كل من العميل والعامل والبحث في كيفية حل تلك المشاكل¹ والشكاوي التي تواجه العميل كذلك التوترات التي تنتابه وتؤثر على قرارات شراءه لمختلف الحاجيات التي يرغب في اقتنائها من خلال للأفراد ومن أجل إتاحة الفرصة أمام العمال للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة الخارجية والتعلم من المصادر الخارجية لمصلحة المنظمة زيادة على القدرة على المنافسة وتقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط الإدارة.

2- مكونات البيئة الخارجية للمنظمة: وتشمل كل من البيئة المحيطة

المتتمثلة في الحكومة/ المؤسسات المنافسة والغير منافسة / الموردون/ المستهلكين/ البنوك والمؤسسات المالية/ النقابات والبيئة الدولية وتشمل التكنولوجيا

(1) أديب نصور، «مقدمة لدراسة الفكر السياسي العربي في مائة عام : 1850-1948» في: الفكر العربي في

مائة سنة ، (بيروت:الجامعة الأمريكية في بيروت- هيئة الدراسات العربية، 1967 م)،ص 85.

/ التيارات السياسية والاقتصادية العالمية/ المنظمات الإقتصادية العالمية كالبنك العالمي، صندوق النقد الدولي....الخ/ البورصات المالية الدولية/ المستثمرين المرتقبيين /المستهلكين المتوقعين.

3- رسالة وأهداف المنظمة: وتمثل الرؤية الطويلة الأجل لما تسعى أن تكون عليه المنظمة ومجال التركيز في أعمالها (قيادة التكلفة ،والتميز، والتركيز) (Michael E.PORTER, 1985). وكذلك إبراز أسبقياتها التنافسية) التكلفة، والجودة والمرونة، والسرعة والإعتمادية...الخ) ،بالإعتماد على خبراتها في بيئتها الوطنية والقومية وتجربتها السابقة في أسواقها التي تتعامل معها بكل متغيراتها المتعلقة بالمنتجات، والتكنولوجيا، والموردين، المنافسين، ونوعية الزبائن.

4- تكنولوجيا المعلومات

إن الإدارة الرقمية في جوهرها عملية إدارة المعلومات من خلال تسهيلات وقدرات في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وعلى رأسها تكنولوجيا الأنترنت.لذا فإن منظمات الأعمال العربية لن تكون في أحسن الأحوال إلا منظمات محلية تعمل بخبرة محلية من دون أن يكون لديها برنامج لتطوير بنيتها التحتية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في جانبها المادي "الأجهزة"(Hardware) والمعلوماتي الفكري من "قواعد البيانات وبرمجيات التطبيق"(Software). وكل ذلك في إطار الإستفادة القصور من الإتصالات عن بعد، وصلات التشبيك الفائق والشبكات الداخلية(Intranets) والتي يتم توظيفها لغرض التفاعل بين أفراد المنظمة، وهذه الشبكة الداخلية لا يمكن دخولها إلا للمرخص لهم بما يسهل عملية تبادل المعلومات والتعليمات والبرامج بين أفراد المنظمة، والخارجية (Extranets) من خلال إشراك بعض الأطراف من ذوي المصلحة مثل الموردين وأحيانا الزبائن بما يسهل أعمال المنظمة وسرعة تبادل المعلومات والإستجابة لطلبات أصحاب المصلحة (Stakeholders) من (موردين، المؤسسات المالية، المساهمة في

إرضاء الأفراد العاملين والزبائن...) ورصد والتنبؤ بالتغيرات المحيطة بها في البيئة الداخلية والخارجية ما يمكن المنظمة من فهم الابتكار ومبرراته لكسب اليقظة التنافسية وتحسين الأداء التنافسي(15).

وعليه فيجب ألا يقتصر دور الشبكات وعلى رأسها الأنترنت للمنظمات العربية عن كونها القناة الفعالة للحصول على المعلومات وتبادلها فقط، وإنما الأهم أن تكون هذه القناة كوسيلة ابتكارية تستخدم في بناء التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، التسوق الإلكتروني، ما يجعلها تحقق قيم التميز والابتكار في الأعمال الأساسية الآتية:

أ- المساهمة في اقتصاديات الحجم للمنظمة عن طريق التوريد الخارجي وتوليد عائدات جديدة من المبيعات على الأنترنت.

ب- خفض التكاليف التشغيلية من خلال زيادة حجم المبيعات ودعم الزبون على الأنترنت.

ج- اجتذاب زبائن جدد ما يمكن من الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء من خلال التسويق والإعلان والمبيعات على الأنترنت.

د- التكيف السريع في الإستجابة للتغيرات السوقية ما يحسن من القدرة التنافسية وتحقيق مستوى ربحية أفضل.

هـ- زيادة ولاء الزبائن الحاليين من خلال خدمتهم ودعمهم والتواصل الفعال معهم عبر الأنترنت.

و- تطوير الأسواق الجديدة القائمة على شبكة الأنترنت، وكذلك تطوير قنوات التوزيع للمنتجات الحالية.

ي- تطوير المنتجات الجديدة القائمة على المعلومات التي يمكن الحصول عليها عبر الأنترنت.

خاتمة:

ختاما يمكن القول أن المنظمات المعاصرة الناجحة أصبحت تدرك أن تعظيم الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبالتالي اكتساب ميزة التميز لا يحصل عليها إلا الرواد والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة التي تبث نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الإقتناع بها , عملية الابتكار التكنولوجي أو "التجديد التكنولوجي" تتضمن مجموعة الأنشطة التي تساهم في زيادة القدرة على إنتاج سلع وخدمات جديدة ومتميزة (منتج ابتكارات) أو لتنفيذ أشكال جديدة من الإنتاج (عمليات مبتكرة).

وعليه، أدركت منظمات الأعمال أن أساس إيجاد إستراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والإبداع والحكم الشخصي وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

فنحصر الإبداع والابتكار أصبح هو القلب النابض للمنظمات المعاصرة , وهو محرك نظام التحسين، الذي يتوخى منه تحقيق التميز، ذلك أن المنظمات المتميزة التي تولي اهتماما خاصا للإبتكار عادة ما تملك بيئات داخلية تؤمن بالإبتكار باعتباره قيمة سلوكية.

كما تبين أنه لتحقيق إدارة فعالة ومتميزة في منظمات الأعمال العربية كان لزاما عليها الإرتكاز على عدة أعمدة ومداخل رئيسية لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهمها انتهاج وتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية الذي يعتمد أساسا على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصالات لما له أثر كبير في تعظيم مركزها التنافسي، وجعلها قادرة أكثر على إبداع وابتكار طرق وأساليب إنتاجية جديدة تحقق لها التمركز السوقي المتميز ورصد وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة، مما يساعدها في صياغة استراتيجيات متميزة أكثر نجاحا تمكنها من تحسين أدائها الإقتصادي وتحقيق أهدافها العامة بصورة أفضل.

قائمة المراجع:

• بالعربية:

الكتب:

- 1- محمد أحمد عوض، «الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية»، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 3- علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية» المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 4- علي السلمي، «إدارة التميز- نماذج وتقنيات في عصر المعرفة-»، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، 2002.
- 5- نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الإبتكاري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 6- بشير عباس العلق وسعد غالب التكريتي، التجارة الإلكترونية، عمان دار المناهج، 2003.
- 7- بشير عباس العلق، د. سعد غالب ياسين، التجارة الإلكترونية، دار المناهج، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2004.
- 8- بشير عباس العلق، "الإدارة الرقمية-المجالات والتطبيقات"، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، السنة: 2005.

المذكرات:

- شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- أ. بوميلة سعاد، أ. فارس بوبكور، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، "تسيير المعارف، وتنمية الكفاءات"، دار النشر جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، عدد 13، مارس 2004.

* بالأجنبية:

1-Michael E.PORTER « Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance », First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985.

2-MIKE FAULKNER" CUSTOMER MANAGEMENTEXCELLENCE" ,15- John Wiley & Sons Ltd, , England , Great Britain,2003

3-Michel Amiel, joseph jacobs, « Management de l'administration », Université De BOeck et LarcierS-a, 2édition, 1998.

4-Dianne Waddell Edith Cowan University, "E-Business Innovation and Change Management", Mohini Singh RMIT University Australia, 2004 by Idea Group Inc.

5- Mariano Nieto, " Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm" European Journal of Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited, Volume 7 · Number 4 · 2004.