



جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في
ظل التوجه نحو التكيف مع التغير التنظيمي
دراسة ميدانية

إعداد الطالب:

* بن عبيد عمر

إشراف:

أ.د: تيقاوي العربي

أعضاء لجنة المناقشة السادة :

رئيساً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر - أ -	د. حاج قويدر عبد الهادي
مشرفاً ومقرراً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تيقاوي العربي
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر-أ-	د. عزيزي أحمد عكاشة
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر-أ-	د. يحيياوي عبد القادر
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن جيمة عمر
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ محاضر-أ-	أ.د. بن لخضر محمد العربي

الموسم الجامعي: 2021/2020



إهداء

إلى روح والدي الذي أفنى حياته في رعايتي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى والدتي العزيزة التي تنير دربي في هذه الدنيا.

إلى الذين نشأت وترعرعت بينهم إخواني وأخواتي الأعزاء وعائلاتهم الكريمة احترامًا وتقديرًا.

إلى زوجتي وأبنائي عرفانًا مني وتقديرًا على صبرهم معي ودعمهم.

إلى كل أساتذتي الأفاضل في كل الأطوار التعليمية وكل من علمني حرفًا.

إلى أصدقائي الاعزاء الذين ساندوني في أعداد هذه الرسالة.

بن عبید عمر

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى ءاله وصحبه أجمعين ، اللهم صل على سيدنا محمد وءاله وأزواجه وذريته ما اتصلت عين بنظر، وأرض بمطر وحج حاج واعتمر ولي ونحر، وحلق وقصر وطاف بالبيت وقبل الحجر. أحمد الله واشكره أن أعاني ووفقني إلى إتمام هاته العمل حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه وجزيل فضله وإنعامه.

قال النبي ﷺ من لا يشكر الناس لا يشكر الله (صدق رسول الله ﷺ) واعتزافاً مني بالجميل أتقدم بالشكر والثناء العطر وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً أو نصحاً ولم ييخل علي بمساعدة وأخص بالذكر:

الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور تيقاوي العربي على إشرافه على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي أنارت الطريق أمامي لإنجاز هذه المذكرة فجزاه الله عني خير الجزاء.

شكر خاص للأستاذ الدكتور ساوس الشيخ على مساعدته وتشجيعه والى أخي الدكتور بن عبيد عبد الباسط على دعمه ومساعدته لي طوال مدة إنجاز هذا العمل.

الأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة شكراً على قبولكم مناقشة هذا العمل وإثراءه بتوجيهاتكم ونصائحكم القيمة.

وإلى كل موظفي جامعة العقيد أحمد دراية أدرار وبالخصوص كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير ، والعلوم التجارية.

إلى كل زملائي موظفي مديرية التجارة وموظفي البنوك التجارية العاملة بولاية أدرار

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساندني وساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهتني من صعوبات. بن عبيد عمر

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي في عينة من البنوك العاملة بولاية أدرار الجزائر، وتشمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك الخليج الجزائر (AGB)، بنك السلام (SALAM)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك التنمية المحلية (BDL). وقد تم التعرض إلى أهم جوانب الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بالإضافة إلى إبراز دور التغيير التنظيمي كعامل مؤثر في توفير بيئة ملائمة لإحداث أي تحسين أو تعديل. وهذا في إطار إدخال وسائل حديثة للمنظمات المدروسة وتأهيل مواردها البشرية وتطوير منظومة الوظائف والسلطات. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من 104 موظف من موظفي البنوك التجارية العاملة بولاية أدرار. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات والاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS 26)

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور وسبب للإدارة الإلكترونية بينها وبين التكيف مع التغيير التنظيمي بمجتمع على تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية. وتوصي الدراسة بضرورة استخدام الموظفين تقنيات ومهارات تنظيم العمل اليومي بطريقة الكترونية تجنب تراكم الأعمال، تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص حجم الملفات، إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية واستبعاد النماذج الهرمية بهدف معالجة العمليات بسرعة ودقة لتطوير الاستثمار المحلي.

الكلمات المفتاحية : إدارة إلكترونية، جودة الخدمة، جودة شاملة، تغيير تنظيمي، إدارة التغيير.

ABSTRACT

This study aims to identify the role of electronic management in improving the quality of services in light of the trend towards adapting to organizational change in a sample of banks operating in the state of Adrar Algeria, including the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR), the Gulf Bank of Algeria (AGB), the Salam Bank. (SALAM), the Algerian National Bank (BNA), the People's Bank of Algeria (CPA) and the Local Development Bank (BDL). The most important aspects of electronic management and service quality were discussed, in addition to highlighting the role of organizational change as an influential factor in providing a suitable environment for any improvement or modification. This is within the framework of introducing modern means to the studied organizations, rehabilitating their human resources, and developing a system of jobs and authorities. Where the questionnaire was relied on as a tool for data collection, the sample consisted of 104 employees of commercial banks operating in the state of Adrar. Where the descriptive analytical method was used to test the hypotheses and the statistical program (SPSS 26) was used.

The study concluded with a set of results, the most important of which is the presence of an intermediary role for electronic management between it and adapting to organizational change combined to improve the quality of services in commercial banks. The study recommends the need for employees to use techniques and skills to organize daily work in an electronic way, to avoid the accumulation of work, to simplify administrative procedures and reduce the size of files, to give flexibility to organizational structures and to exclude hierarchical models in order to process operations quickly and accurately to develop local investment.

KEY WORDS: Electronic management, Service quality, Total quality, Organizational change, Change management.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَلَقَدْ نَادَانَا وَإِذْ نَادَىٰ
أَبْنَاءَ آدَمَ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة
II	آية
VII-III	فهرس المحتويات
X - VIII	فهرس الجداول
XII - XI	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
XI	قائمة الاختصارات
أ - ف	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
38	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
42	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإللكترونية
45	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإللكترونية
47	المطلب الرابع: التمييز بين مصطلح الإدارة الإللكترونية والمصطلحات المشابهة
59	المطلب الخامس: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإللكترونية
62	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
62	المطلب الأول: التخطيط الالكتروني
67	المبحث الثاني: التنظيم الالكتروني
71	المطلب الثالث: القيادة الالكترونية (التوجيه)
74	المطلب الرابع: الرقابة الالكترونية
76	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
76	المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الالكترونية
77	المبحث الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الالكترونية

80	المطلب الثالث: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية
83	المطلب الرابع: المتطلبات التشريعية (القانونية) لتطبيق الإدارة الالكترونية
85	المبحث الرابع: التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية
86	المطلب الأول: دوافع التحول الى الإدارة الالكترونية
89	المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
92	المطلب الثالث: فوائد (مزايا) التحول إلى الإدارة الإلكترونية
94	المطلب الرابع: معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
98	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: جودة الخدمات
100	تمهيد
101	المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة
101	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
108	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
113	المطلب الثالث: أهمية الجودة
116	المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الجودة
120	المطلب الخامس: أهمية تحسين جودة المنتج
121	المبحث الثاني: ماهية الخدمات
122	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
125	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
133	المطلب الثالث: خصائص الخدمة
133	المطلب الرابع: فوائد الخدمات
135	المبحث الثالث: جودة الخدمة
135	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
136	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة
139	المطلب الثالث: خصائص جودة الخدمة
141	المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة
145	المطلب الخامس: تقييم جودة الخدمة
149	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة
150	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

158	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
158	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
163	الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
167	المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة وأهدافها
167	الفرع الأول: خصائص إدارة الجودة الشاملة
169	الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
170	المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيقها
171	الفرع الأول: رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم
185	الفرع الثاني: متطلبات تحقيق الإدارة الشاملة
188	المطلب الخامس: مراحل التحول لإدارة الجودة الشاملة والفوائد المحققة منها
188	الفرع الأول: مراحل التحول لإدارة الجودة الشاملة
190	الفرع الثاني: الفوائد الناتجة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة
192	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
194	تمهيد
195	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
195	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
201	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
201	الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي
204	الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي
207	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي
210	المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي
215	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
216	المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة التغيير التنظيمي
216	الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
218	الفرع الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
219	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
222	المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير التنظيمي
225	المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

231	المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي
231	المطلب الأول: مجالات إحداث التغيير التنظيمي
236	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
240	المطلب الثالث: عناصر عملية التغيير التنظيمي
241	المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي
242	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي
243	المطلب الثاني: أسباب وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي
243	الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
248	الفرع الثاني: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي
251	المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
254	المطلب الرابع: فوائد متوقعة لمقاومة التغيير التنظيمي
257	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
259	تمهيد
260	المبحث الأول: تقديم البنوك التجارية
262	المطلب الأول: تقديم البنوك العمومية
263	المطلب الثاني: تقديم البنوك الخاصة
264	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
264	المطلب الأول: أداة الدراسة
266	المطلب الثاني: صدق فقرات الاستبيان
279	المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان
280	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لخصائص العينة
284	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
284	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير الإدارة الإلكترونية
290	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغير لمتغير جودة الخدمات
300	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير التكيف مع التغيير التنظيمي
307	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
307	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
310	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

315	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
314	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
316	خلاصة الفصل الرابع
318	خاتمة
326	قائمة المراجع
348	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
61	الاختلافات بين إجراءات سير المعاملة في الإدارة التقليدية وفي الإدارة الإلكترونية مثلاً (طلب إجازة)	01
65	الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	02
67	التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	03
69	الاختلافات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	04
70	التطور نحو أشكال التنظيم الجديد	05
119	المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة	06
138	الإطار الإداري للجودة	07
151	التطور التاريخي للجودة وطرق الرقابة عليها	08
157	تطور الإدارة العالمية للجودة الشاملة	09
161	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	10
184	مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة	11
223	مراحل إدارة التغيير التنظيمي	12
235	التغييرات الهيكلية في المنظمة	13
236	مجالات التغيير التنظيمي	14
265	العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة	15
265	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	16
266	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	17
266	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التخطيط الإلكتروني	18
267	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التنظيم الإلكتروني	19
268	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الإلكتروني	20
269	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرقابة الإلكترونية	21
270	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الملموسية	22
271	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية	23
272	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموثوقية	24
273	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاطف	25
274	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد الأمان	26

275	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة	27
276	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير البشري	28
277	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير الهيكلي	29
278	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير التكنولوجي	30
279	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	31
280	معامل جيتمان للتجزئة النصفية	32
280	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	33
281	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	34
282	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	35
283	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى	36
284	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التخطيط الإلكتروني	37
285	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التنظيم الإلكتروني	38
287	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التوجيه الإلكتروني	39
288	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الرقابة الإلكترونية	40
289	ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية حسب المتوسط الحسابي	41
290	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الملموسية	42
292	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاعتمادية	43
293	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الموثوقية	44
294	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التعاطف	45
296	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الأمان	46
297	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاستجابة	47
299	ترتيب أبعاد متغير التكيف مع التغيير التنظيمي حسب المتوسط الحسابي	48
300	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير البشري	49
302	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير الهيكلي	50
304	نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير التكنولوجي	51
206	ترتيب أبعاد متغير التكيف مع التغيير التنظيمي حسب المتوسط الحسابي	52
307	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي	53
308	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	54
309	نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير	55

	التنظيمي	
311	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات	56
312	نتائج تحليل الانحدار التدريجي لاختبار أثر أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي على جودة الخدمات	57
313	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات	58
315	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة	59

فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
42	علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	01
50	مراحل الوصول الى الحكومة الاللكترونية	02
54	تجارة الأعمال والأعمال (B2B)	03
57	مجالات إدارة الأعمال الاللكترونية	04
64	مقارنة بين التخطيط الإللكتروني وغير الاللكتروني	05
104	دورة PDCA	06
106	مراحل تطور الجودة	07
107	مدخل العائد على الجودة Return on quality (ROQ)	08
114	فوائد إدارة الجودة	09
115	مفهوم الجودة وعناصر إدارتها كأجزاء كما ورد ذلك في مواصفة الايزو 9000:2005 الخاصة بمبادئ أنظمة إدارة الجودة ومصطلحاتها	10
128	تصنيف المنتجات حسب خاصية الملموسية واللاملموسية	11
130	مصنوفات لوفلوك المطورة تصنيف الخدمات - ملتقى الخدمات -	12
144	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	13
149	نموذج الفجوات Servqual	14
151	عجلة النوعية الشاملة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية	15
155	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة	16
156	النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج جابلونسكي	17
156	مدخل إدارة الجودة الشاملة	18
157	تسلسل المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة	19
171	دورة ديمنج للتحسين المستمر	20
172	سلسلة تفاعل ديمنج	21
174	دائرة الجودة لديمنج	22
175	ثلاثية جوران للجودة	23
176	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	24
187	متطلبات تحقيق الجودة الشاملة	25
207	مثلث التغيير التنظيمي	26

210	تصنيفات أنواع التغيير	27
215	العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير	28
221	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	29
225	نموذج جون كوتر John Kotter لإدارة التغيير التنظيمي	30
236	مجالات التغيير التنظيمي	31
241	عناصر التغيير التنظيمي	32
248	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	33
261	قائمة البنوك التجارية والمؤسسات المالية المعتمدة من طرف بنك الجزائر إلى غاية مارس	34
280	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	35
281	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	36
282	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	37
283	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	38

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق
348	نموذج الاستبانة

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات	
الإدارة الإلكترونية	E-Management
الحكومة الإلكترونية	E-Government
التجارة الإلكترونية	E-Commerce
التخطيط الإلكتروني	E-Planning
التنظيم الإلكتروني	E- Organizing
الأعمال الإلكترونية	E-Business
الجمعية الأمريكية لضبط الجودة	ASQC
المنظمة العالمية للمواصفات	ISO
ثلاثية الجودة (التخطيط - الرقابة - عملية تحسين الجودة)	Quality Trilogy
خَطِّط - نَفِّذ - قِيِّم - حَسِّن .	PDCA
إدارة الجودة الشاملة	TQM
مدخل العائد على الجودة Return on quality	ROQ
الرقابة الشاملة على الجودة Total quality control	TQC
معهد المواصفات البريطاني	BSI
نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة	Servqual
نموذج لقياس جودة الخدمات	Servperf
الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة	GATT
معهد المعايير الوطنية الأمريكي	ANSI
جمعية ضبط الجودة الأمريكية	ASQC
مدخل العائد على الجودة (Return on quality)	ROQ
الرقابة الشاملة على الجودة (Total quality control)	TQC

المقدمة

تمهيد:

يشهد العالم تطورا مذهلا وغير متوقع في شتى مجالات الحياة وهذا نتيجة التطور العلمي وثورة المعلومات والاتصالات والتي اصبح لها أثر بالغ في حياتنا اليومية، فقد صارت المعلومات أحد أهم الموارد التي يعتمد عليها وفاقته أهميتها باقي الموارد الكلاسيكية للإنتاج مما فرض على المنظمات ضرورة مواكبة التطور المعلوماتي والتماشي معه لمواكبة الركب الحضاري وتفادي التأخر الكبير المسجل في ميدان التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وقد صارت المنظمات تلجأ حاليا إلى اتباع طرق متطورة في ترميز معلوماتها حفاظا على السرية والامان كما تلجأ إلى عقد الاجتماعات والندوات العلمية للاستفادة من الخبرات الموجودة في مجال عملها، وأهم عامل أدى إلى العالمية وتحويل العالم إلى قرية صغيرة هي الأنترنت الشبكة العالمية وتطبيقاتها التي بفضلها بكبسة زر تستطيع الاتصال ومتابعة ما يجري في الصين أو اليابان أو أية نقطة في العالم.

فالتغيير سنة كونية تنطبق على جميع ما هو كائن على وجه الأرض، وقد تشكل تراكمات كبيرة في مناحي الحياة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وغيرها ولم يبق شيء بمنأى عن هذا التغيير، والادارة كذلك ليست مستثناة من هذا التغيير، فمنذ القديم حاول الإنسان إدارة شؤون حياته البسيطة بإمكانياته البسيطة للتكيف مع الطبيعة وتقلباتها وإدارة المخاطر والصعوبات التي واجهته بعقله المفتوح الذي كان دائما يشكل النقطة الفاصلة في جميع الأمور ويجسم الأمر لصالحه.

ظهرت الأنظمة الإدارية التقليدية في علم الإدارة وحققت الكثير خلال الفترات الزمنية التي سادت فيها، إلا أن الإنسان بتفكيره وطموحاته اللامتناهية ظل يبحث عن كل ما هو جديد ومستحدث ويحقق مصالح أكبر، وقد ساهمت التطورات العلمية الأخيرة في ظهور طفرات كبيرة في ميادين الإنتاج الزراعي، الصناعي، الخدماتي، الاتصالات العالمية بفضل الأنترنت، مما جعل علماء الإدارة الحديثة يسعون إلى البحث عن وسيلة مبتكرة لن تكون مهمتها ربط الادارة ووحداتها وفروعها فحسب، بل تسعى إلى ربط الدائرة الإدارية بشبكات الإدارة حول العالم على شكل دائرة إدارية بفضل أنظمة الحاسوب المتطورة والتطبيقات المبتكرة، الأمر الذي أدى لظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية. وبفضل أنظمة الحاسوب شهدت الإدارة تحول في مجال الاعتماد على المكننة والتدبير عبر التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والرقابة الرقمية أيضا، حتى صار الحاسب الآلي يحل محل الإنسان في كثير من العمليات والكثير من الأقسام حتى صار يحل محل المديرين من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات آليا واعتماده على برامج وتطبيقات يتم تحميلها، وأصبح هناك تبادل للمعلومات بسرعة كبيرة وتقديم الخدمات بسرعة وتكلفة أقل مع ضمان سرية المعلومات

المتبادلة، لقد تم القضاء على منظر الطوابير الطويلة في الإدارات والبنوك والبريد وشركات الاتصالات والكهرباء بشكل كبير على مستوى العالم ولم تعد هناك حاجة إلى طبع واستخراج الكثير من الأوراق التي كانت تتطلبها المعاملات الإدارية في السابق. بل وصارت الخدمات تستهلك عن بعد دون الخروج من المنزل، وبفعالية أكبر من السابق. والمتأمل اليوم يلاحظ أن هناك نقلة نوعية من تحول الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية تتصف بتطور التشريعات واساليب العمل والتنظيم الإداري وكفاءة المورد البشري. مما انعكس إيجاباً على أداء الأجهزة الحكومية وتم تخفيض المحسوبة والروتين وغيرها من المعاملات السلبية التي كانت سائدة. وتم تفادي الوقت الضائع في انتظار اللجان، ومركزية القرارات وبطء الإجراءات. هذه المفاهيم اطلق عليها فيما بعد مصطلح جودة الخدمة التي صارت الشغل الشاغل والعامل الفاصل بين تمييز منتجات منظمة عن أخرى أو تفضيل إدارة عن الأخرى، وصارت فلسفة لبعض المؤسسات والبنوك تتبناه على جميع مستوياتها التنظيمية، وقد تطور مفهومها كثيراً وأصبح يعتمد على التحليل الاقتصادي والتحليل الإحصائي للبيانات، واستخدام التنبؤات والعمليات الحسابية الدقيقة والمعقدة، وبحوث العمليات التي تتطلب الحاسب الآلي لحسابها، وقد انتهت أبحاث تسويق الخدمات إلى نماذج تحدد مفهوم الجودة المدركة للخدمة ولا تزال مستمرة في مختلف القطاعات لتطوير مقياس عملي علمي أقرب للواقع، ومعظم تلك الأبحاث في مجال القياس انطلقت من كتابات الثلاثي (berry, Parasuraman and Zeithaml) بيري، باراسورامون وزيثامل الذي يعرف جودة الخدمة الذاتية على مفهوم الفجوات، ويعتمد لقياس تلك الفجوات على خمسة ابعاد: الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، الملموسية، التعاطف، وباختصار (RATER)، وقد تم تطوير مقياس مبنية على تلك الابعاد لقياس الجودة المدركة في قطاع الخدمات مهما كان نوع الخدمة تقريباً وأكثر نموذج شهرة هو سيرفبارف (Servperf).

وفي ظل سعي أرباب الاعمال ومدراء المنظمات الحكومية وغير الحكومية الى التكيف مع الاوضاع الراهنة، ظهرت الحاجة الى ادخال الوسائل والتقنيات الحديثة من حواسيب وبرمجيات وتطبيقات افرزتها تكنولوجيات الاعلام والاتصال، لتقديم تسهيلات في عملية جمع، حفظ ومعالجة البيانات وجعلها متاحة للاستخدام في اقرب وقت ممكن. بالإضافة الى خدمات الانترنت، الأمر الذي فرض عليها رفع كفاءة العاملين وتأهيلهم والبحث عن منظومة قانونية وتنظيمية تضمن تناسق وترابط سلس بين مكونات الادارة المختلفة بهدف تقديم خدمات ذات جودة وفي وقت أقل للمستفيدين منها مما أسهم في تبني المنظمات أسلوب التغيير التنظيمي للابتعاد عن العمل الروتيني والجمود والانغلاق واستبدالها بالأساليب المبتكرة المبنية على الابداع والتفكير.

أدى إدخال الأدوات والتقنيات الحديثة الى تقليل وقت وتكلفة العمليات والإجراءات الإدارية على ما كانت عليه في السابق، وأصبح من السهل جدا الاستفادة من بعض الخدمات التي تمت رقمنتها، وللمضي قدماً نحو تطوير أكبر لا بد من إجراء تحديثات وعمليات تجديد وتغييرات داخل المنظمات.

وبناءً على ما تم عرضه يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- إلى أي مدى يمكن للإدارة الالكترونية أن تحسن من جودة الخدمات في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي في البنوك التجارية ؟

ومن خلال هذا الاشكال تبنق لدينا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية ؟
- ما المقصود بجودة الخدمة ؟
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- كيف تؤثر الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي؟

1- فرضيات الدراسة:

لتحقيق النتائج المرجوة تتبادر الى أذهاننا مجموعة من الفرضيات أهمها:

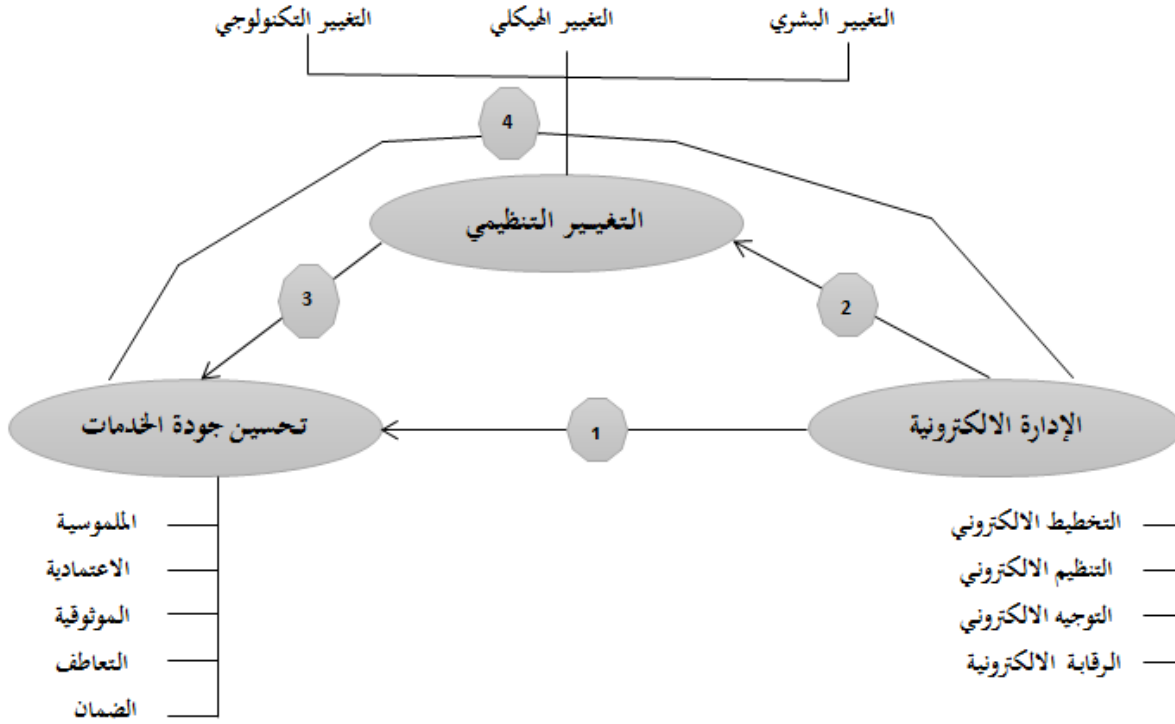
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

4- نموذج الدراسة :



المصدر: إعداد الطالب

يمثل نموذج الدراسة المقترح المتغير المستقل وهو الإدارة الالكترونية، والمتغير التابع وهو تحسين جودة الخدمات. والمتغير الوسيط وهو التغيير التنظيمي. حيث يشير السهم (1) الى دراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات. كما يشير السهم (2) الى دراسة دور الإدارة الالكترونية في إحداث التغيير التنظيمي. ويشير السهم (3) الى دراسة أثر التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات. ويشير السهم (4) الى دراسة الدور غير المباشر للإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي.

5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في جانب علمي وآخر عملي.

أ- الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال إضافة جهد علمي ومادة علمية لمواصلة البحوث والدراسات في مجال الإدارة الالكترونية والتغيير التنظيمي. كذلك محاولة كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي وتقديم خدمة ذات جودة للمستخدمين.

ب- الأهمية العملية: هذه الدراسة عملياً تقدم إفادة للبنوك التجارية وكل المؤسسات الخدمية المشابهة لها تقريباً، وتبني أمامهم الطريق وتكشف لمسيري هذه المنظمات الأماكن التي تعاني نقصاً وتحتاج لمعالجة سريعة وحلول استعجالية، وتحدد الأولويات التي يجب الاعتماد عليها لتحسين جودة الخدمة.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات نظرياً في حالة إحداث تغيير تنظيمي، وكذلك ميدانياً على مستوى البنوك التجارية العاملة على مستوى ولاية أدرار الجزائر؛

- محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية ومدى انعكاسها على جودة الخدمات البنكية؛

- محاولة معرفة النقاط التي يجب معالجتها وتغييرها داخل المنظمة للوصول لإدارة الكترونية ذات خدمات راقية لاسيما داخل المؤسسات البنكية والخدمية بصفة عامة؛

- محاولة تقديم بعض التوصيات والمقترحات على ضوء نتائج الدراسة المتوصل اليها؛

-محاولة التعرف على وضعية البنوك التجارية في الجزائر ومستوى جودة خدماتها ومعرفة نقاط الخلل التي تحتاج الى تدارك.

7- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية نوردها كما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية لدراسة مواضيع الجودة والإدارة الالكترونية التي أصبحت مواضيع الساعة، حيث صارت الجودة هي العامل الفاصل في الاختيار والتفاضل بين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المالية؛

ب- الأسباب الموضوعية:

- من خلال ملاحظتنا تبين لنا أن الحكومات الجزائرية المتعاقبة تولي أهمية كبيرة لجانب الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين والمنظمات، حيث تسعى دائماً الى تقريب الإدارة من المواطن بشتى الطرق والوسائل، حيث أنشأت لذلك هياكل كبرى وخصصت ترسانة تنظيمية لهدف تطبيق هذا الأمر. فشكلت خلايا الانصات في الإدارات، وشبائيك الشكاوى ومكاتب الطعون وغير ذلك. وتحاول جاهدة التخفيف من حدة ووطأة الإجراءات الإدارية وتسعى الى تقليص عدد الوثائق التي تدفع بالملفات الإدارية لتخفيف الضغط على الإدارات وعلى المواطن؛

- قيام كل البنوك بإجراء اصلاحات لضمان سرعة إنجاز العمليات والتعاملات.

8- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية:

قمنا بإنجاز هذه الدراسة في ظرف زاد فيه الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية والجودة من خلال العديد من الندوات العلمية والاصدارات وحملات التحسيس التي تتناول هذا الموضوع، وتحاول الوصول الى نظريات وحلول جذرية للمشاكل الإدارية الراهنة. وقد تم إنجاز هذه الدراسة ابتداء من أكتوبر 2017 الى غاية نوفمبر 2021.

ب- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لدراستنا في البنوك العمومية والخاصة العاملة بولاية أدرار، وهي بنك بدر BADR ، بنك السلام SALAM، بنك الخليج الجزائر AGB، البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التنمية المحلية BDL .

ج- الحدود الموضوعية:

إقتصر موضوع الدراسة على معرفة دور الإدارة الالكترونية ممثلة في وظائفها (التخطيط الالكتروني، التنظيم، التوجيه، الرقابة الالكترونية) في تحسين جودة الخدمات، بالاعتماد على أبعادها الخمسة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) في ظل احداث تغيير في الجانب (البشري، الهيكلي، التقني) داخل البنوك.

9- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مناهج عديدة تتكون من المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الاستقرائي. حيث سنعمد في الفصول النظرية على المنهجين الوصفي والتحليلي لتوضيح الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية وجودة الخدمات والتغيير التنظيمي. أما المنهج الاستقرائي فلأجل توضيح دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل وجود التغيير التنظيمي كمتغير وسيط من خلال جمع المادة العلمية عنها من مختلف الكتب والمراجع. وتم تفسير الظاهرة من خلال توزيع استبيانات على الموظفين بمختلف رتبهم ومهامهم لدى البنوك التجارية، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS₂₆.

10- هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم هذه الدراسة الى أربع فصول: ثلاثة نظرية وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

-الفصل الأول يتناول "الاطار النظري للإدارة الالكترونية": حيث يختص المبحث الأول بالإطار المفاهيمي، والمبحث الثاني يتناول الوظائف، المبحث الثالث يدرس مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية. أما الرابع فيدرس التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.

- الفصل الثاني يتناول في مبحثه الأول مفاهيم حول الجودة، والثاني يتناول ماهية الخدمات، أما الثالث فيدرس جودة الخدمات. بينما الرابع يتناول مفهوم الجودة الشاملة وخصائصها، أهدافها وروادها... الخ.

- الفصل الثالث يتناول " التغيير التنظيمي". في مبحثه الأول يدرس الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي. المبحث الثاني يتناول إدارة التغيير التنظيمي، خصائصها، أهدافها... الخ. المبحث الثالث يدرس مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي. المبحث الرابع يتناول مقاومة التغيير.

- الفصل الرابع يتناول " الدراسة الميدانية " من خلال لمحة عن عينة من البنوك التجارية العمومية والخاصة في ولاية أدرار جنوب الجزائر، وتحليل البيانات والفرضيات ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

11-الدراسات السابقة:

أ-الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

1-دراسة: (2021), Leyla Muradkhanli. Mohammad Ali Alqudah -
-Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan

هدفت الدراسة الى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في إنجاح الحكومة الإلكترونية، حيث تسعى الدولة الأردنية إلى إصلاح الإدارة العامة لمواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية في ظل انتشار ثورة الكترونية في كافة القطاعات، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي ، مما يستوجب على الدولة العمل على رقمنة جميع القطاعات الإدارية باستخدام دقيق وحديث للوسائل الإلكترونية.

وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج تتعلق بمشروع تأسيس الإدارة الإلكترونية في الأردن، أهمها:

-المهارات البشرية المؤهلة هي أهم ركائز نجاح تطبيقات الإدارة؛

-يعارض تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في الأردن مشكلة الأمية الإلكترونية بالإضافة إلى قلة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الامر الذي أثر على الجاهزية الإلكترونية الاردنية، مما دعا إلى الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية ودعم وسائل الإعلام وبرامج تعليم تكنولوجيا الاتصال في المراحل التعليمية المختلفة ، لخلق مجتمع معلومات قادر على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة؛

-يحتاج الأردن إلى هيكل قانوني متماسك لتأمين المعاملات الإلكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية؛

-تمثل الإدارة الإلكترونية آلية مهمة في بناء وتعزيز العمل الإداري بما يحقق النزاهة والشفافية، ويضمن المساءلة، ويسمح بالإشراف وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمواطنين؛

- الإدارة الإلكترونية بديل جديد يعيد النظر في العلاقة بين الفرد مع المؤسسات العامة والخاصة عن طريق التحول إلى الاتصالات الافتراضية، مما يحسن سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى فاعلية الأجهزة الإدارية في أداء مهامها.

2- دراسة : -Rasha Khogali Ahmed Albashair (2021),

- Evaluation of Electronic Management in Administrative Units at the International University of Africa

هدفت الدراسة إلى تقييم وتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في جامعة إفريقيا العالمية، ومعرفة المجالات التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية، والكشف عن الصعوبات التي تعيق تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي بمدخل وصفي تحليلي واستخدمت لجمع المعلومات وتحليلها الاستبانة لأخذ آراء عينة من الموظفين الإداريين، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل النتائج. استنتجت الدراسة أن دور الإدارة الإلكترونية في الجامعة يحتاج إلى تفعيل أكثر بسبب القصور في تفعيلها في إدارة شؤون الموظفين وإدارة الجامعة وشؤون الطلاب بنسب متفاوتة لا تحقق المستوى المطلوب المتمثل في غياب التنسيق بين وحداتها وقلة المعرفة لدى العاملين في مجال هذه التقنية وأنها مطبقة في كل مجالات الجامعة، وكذلك وجود صعوبات بشرية، مالية، تنظيمية وتقنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3-دراسة: -Taqi Aldeen T. Mhamod Darbi, Alsedig M. A. Khanfar (2020),

- A Study on the Application of Electronic Management in the National Commercial Bank NCB Libya

هدفت الدراسة الى التعرف على عدة جوانب أهمها: التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي للبنك الأهلي التجاري NCB ، مدى إلمام موظفي البنك بالإدارة الإلكترونية، مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق متطلبات الجودة. إقتصرت مجتمع الدراسة على 10 أعضاء من موظفي البنك الأهلي التجاري، حيث تم إجراء مقابلات معهم من أجل الحصول على معلومات تتعلق بالدراسة. وتم استخدام الطريقة الكمية في التحليل. وقد أشارت النتائج الى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف التخطيط في البنك الأهلي التجاري من وجهة نظر الموظفين. كما أكدت على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وأن بنك NCB الليبي يتماشى مع التطور التكنولوجي الحالي. وتشير الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للنظام الجديد (الإدارة الإلكترونية). يتمثل في عدة جوانب أهمها : زيادة القدرة على المراقبة والمساءلة التي أنشأها النظام الجديد، السماح للموظفين الأعضاء بالمراقبة والتواصل بشكل أفضل مع بعضهم البعض؛ مرونة النظام التي سهلت دخول الموظفين ونقل المعلومات؛ الاستعداد والتعاون بين وداخل الإدارات التي لعبت دورًا رئيسيًا في كيفية إدراك الموظفين للنظام.

4- دراسة: -Qinglan Huang and Hongyi Huang (2019),

-Intelligent Electronic Management of Library by Radio Frequency Identification Technology

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنية تحديد الترددات الراديوية الذكية (RFID) داخل المكتبة الجامعية على سير أعمال المكتبات، وقد تم تطبيقها في مكتبة جامعة هواكياو ومكتبة جامعة هواتشياو - شانغهاي. فقد أصبحت المكتبة واحدة من الخيارات المطروحة لتكملة معارف الأشخاص. ومع تزايد الطلب على المكتبات صارت الطريقة التقليدية لإدارة المكتبات صعبة نوعاً ما، وتعترضها بعض الأزمات من حين لآخر، وأصبحت تتطلب أعداد هائلة من الموظفين للقيام بعملية تسليم واسترداد الكتب من الرفوف المكتبية، هذا الأمر رسخ فكرة التحول نحو المكتبات الذكية، لذلك استخدمت الدراسة مبدأ تكنولوجيا أجهزة تحديد الترددات الراديوية (RFID) وهو نظام إدارة المكتبات الذكي، حيث تم تقسيم مكتبة جامعة هواكياو ومكتبة هواتشياو إلى منطقتين من أجل الاستعلام عن مراحل حركة ومرور الكتب وجمعها، وهي تقنية تعتمد على الشريط المغناطيسي جنباً إلى جنب مع رمز شريط المكتبة الذكية القائم على جمع وعد الكتب.

وقد كانت مرونة مرور وتداول الكتب في المكتبات الذكية أعلى بكثير من المكتبات التقليدية، وارتفاع دقة واستقرار الاستعلام عالية جنباً إلى جانب الإدارة التفكك والفوضى مثل المكتبات التقليدية، ولم يكن هناك ازدحام حتى خلال ساعات الذروة.

وكانت النتائج على النحو التالي: استغرق 5 أشخاص 8 ساعات لحساب الكتب في إدارة المكتبة التقليدية، في حين أن مخزون الكتب لدى المكتبة الذكية تطلب فقط شخص واحد فقط لجمع وحساب الكتب وخلال دقيقتين من الزمن، والتي كانت أكثر كفاءة قبل افتتاح المكتبة، فيمكن أن يوفر نظام إدارة المكتبة تحديد موقع الكتاب بدقة متناهية. بعد أسبوع واحد من الافتتاح صارت المعلومات عن موقع الكتاب في المكتبة الذكية المتقدمة محددة بدقة، في حين أن معلومات الموقع المقدمة من قبل المكتبة التقليدية تعاني من بعض المشاكل، مثل الرف الخطأ، والرف غير المنضبط وحتى عدم توفر المعلومات عن الكتب التي تم سحبها. وكفاءة تمرير المكتبة الذكية كان أعلى من المكتبة التقليدية في فترة الذروة، ودون ازدحام، في حين أن كفاءة تمرير المكتبة التقليدية لم تتغير مما أدى إلى الازدحام.

5-دراسة بن قسيمي طارق (2017)، بعنوان :

- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات لدى المؤسسات الاستشفائية وتحديد آثارها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستشفيات على جودة خدمة المستشفى، حيث تم استخدام 150 استمارة استبائية واعتمد على تحليل الانحدار الذي أظهر وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية وتحسين أداء العاملين، حيث أن الإدارة الإلكترونية تؤثر معنوياً على جودة الخدمة الصحية وتحسين أداءها.

6-دراسة طهار ناصر ومعيوف كمال (2019)، بعنوان :

- مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، دراسة حالة المديرية العامة للضرائب

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية لدى المديرية العامة للضرائب فرع الشلف، من خلال استبانة مكونة من 46 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لتطبيق المديرية العامة للضرائب للإدارة الالكترونية على أبعاد جودة خدماتها والمتمثلة في (الاعتمادية، الضمان، الاستجابة، التعاطف، الملموسية).

ب-الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات:

1-دراسة: Ampol Chayomchai, Maethika Chanarpas (2021),
-The Service Quality Management of the Fitness Center: The Relationship among 5 Aspects of Service Quality

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين المجالات الخمسة لجودة الخدمة في مراكز اللياقة البدنية. تكون مجتمع الدراسة من الأشخاص الذين يستخدمون مركز اللياقة البدنية في مقاطعة فيتشابون - تايلاندا. قدر حجم العينة ب390 مشاركًا. تم جمع الاستبيانات عن طريق المقابلة أثناء فترات الراحة. تم إجراء التحليل الوصفي ونمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج أن معظم المشاركين من الإناث، وتتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة، حاصلات على درجة البكالوريوس، وكان دخلهن الشهري أقل من 480 دولارًا، كما أشارت قيم معاملات الارتباط إلى أن جميع الجوانب الخمسة لجودة الخدمة كانت مترابطة، وكانت لخمس أزواج من المتغيرات معاملات ارتباط عالية وهي (الملموسة والموثوقية)، (الملموسة والتعاطف)، (الموثوقية والاستجابة)، (الموثوقية والاطمئنان)، (الموثوقية والتعاطف). وأشارت النتائج إلى أنه يجب أن يركز مالكي ومديري مراكز اللياقة البدنية على جميع الجوانب الخمسة لجودة الخدمة المتمثلة في الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التأكيد، تعاطف. هذا التركيز سيمكن المديرين التنفيذيين من تخطيط الاستراتيجيات بشكل جيد لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل ، وتحقيق النجاح في مجال مراكز اللياقة البدنية مالياً وبشكل مستدام.

2-دراسة: Bayad Jamal Ali and all (2021),
- Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير جودة الخدمة على تحقيق أكبر إشباع للعملاء في مجال الفنادق، كون أن صناعة الضيافة تبلغ قيمتها أكثر من مليار دولار، وتشمل العديد من الأنشطة، من أهمها الأعمال الفندقية والسياحة، الخدمات والتخطيط للمناسبات والنقل. هذه الصناعة هي صناعة سريعة النمو، حيث تعتبر العوامل

الرئيسية فيها هي جودة الخدمة ورضا العملاء، ولن تستمر أي مؤسسة فندقية في العمل في مجال الضيافة إذا لم تكن موجهة نحو خدمة المستهلكين بشكل رئيسي، تواجه صناعة الضيافة صعوبات كثيرة ومختلفة عن المنظمات التي تنتج منتجات بسبب الطبيعة المتباينة للخدمة مع مقارنتها مع منتج صناعي تم التوصل الى أن الجودة عامل رئيسي في البحث عن ميزة تنافسية مستدامة لإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم، وتم الاعتراف به كعامل مهم في صناعة الضيافة في الوقت الحاضر كما لم يحدث من قبل، فتلبية طلبات المستهلكين يبقى التحدي الأكبر. وقد تم استخدام طريقة أخذ العينات عشوائية لجمع البيانات وتحليلها، تكونت العينة من 111 زبون.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لأبعاد جودة الخدمة المختلفة على رضا وراحة النزلاء في الفنادق، وأن أربعة من أبعاد جودة الخدمة (التعاطف، الاستجابة، الضمان والملموسة) لديها علاقة إيجابية مع رضا العملاء، باستثناء الموثوقية لها علاقة سلبية معها.

3- دراسة: Rafikul Islam , Selim Ahmed and Kazi Md. Tarique (2016), -Prioritisation of service quality dimensions for healthcare sector

هدفت الدراسة الى وضع أداة رئيسية لقياس جودة الخدمة، حيث أن الهدف من قطاع الرعاية الصحية هو تقديم خدمات طبية للمرضى خالية من الأخطاء ولا تشوبها العيوب. وهذا ليس خيارًا بل هو معيار للرعاية الصحية الكفوة للحفاظ ودعم مستوى الخدمة المثالية ومعياري في الصناعات الخدمية الاستشفائية . في هذا البحث تم الاعتماد على مقياس servqual كأداة رئيسية لقياس جودة الخدمة وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) الذي تم تطبيقه لتحديد أولويات الأبعاد الخمسة للخدمة في قطاع الرعاية الصحية. وقد أظهرت النتائج أن الموثوقية والضمان هي الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة في قطاع الرعاية الصحية.

4-دراسة:

- Firdaus Abdullah, Rosita Suhaimi, Jamil Hamali & Gluma Saban (2011),
- **Managing Service Quality with BSQ Index**

هدفت الدراسة إلى تصميم أداة جديدة لقياس جودة الخدمة، وإنشاء مؤشر وطني لجودة الخدمة في القطاع المصرفي. وتوقعت أن يكون مؤشر جودة الخدمة المصرفية (BSQ) مكمل مهم للتدابير الاقتصادية التقليدية.

تم اقتراح 29 بند لقياس جودة الخدمة، وتم اختبارها تجريبياً من حيث البعد الأحادي والموثوقية والصلاحية باستخدام كل من العامل الاستكشافي والتأكيدي. أشار التحليل العاملي إلى أن جودة الخدمة لها ثلاثة أبعاد وهي "التنظيم"، "الاتصال الموثوق" و"الاستجابة".

من نتائج الدراسة الحالية أن مقياس **servqual** كمقياس عام لجودة الخدمة قد لا يكون تماماً كافي لقياس الجودة المتصورة في القطاع المصرفي. وأكدت أن الأبعاد الثلاثة "التنظيم" و"الاتصال الموثوق" و"الاستجابة" كانت واضحة ومفهومة. لذلك، ينبغي أن تكون المؤسسات المصرفية قادرة على تقييم كل أبعاد جودة الخدمة للتأكد من مستوى الخدمات المقدمة، وتحديد الأبعاد التي تحتاج إلى تحسين، تقييم مستوى جودة الخدمة وفهم كيفية تأثير الأبعاد المختلفة بشكل عام على جودة الخدمة. ستمكن في النهاية المؤسسات المصرفية من تصميم وتقديم الخدمات بكفاءة. كذلك فإن النتائج تشير إلى أن المؤسسات المصرفية يجب أيضاً أن تضع تركيزها على أبعاد جودة الخدمة الأخرى. وكشفت الدراسة أن الاتصالات والاستجابة الموثوقة لها تأثير مباشر على تصورات الجودة. ويجب أن تكون البنوك قادرة على فهم طريقة لضمان سرية العميل، وأن يتسم الموظفين مقدمي الخدمات بالاحترافية والتعاطف والطمأنينة عند التعامل مع العملاء. أما بالنسبة للاستجابة، فإن موظفي البنك يجب أن تكون لديهم الرغبة والاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم خدمات سريعة.

ومن بين الاستراتيجيات الموصى بها ضمان موثوقية الخدمة، الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة، تعزيز خدمة الاسترداد الآلي، تطوير التسويق، التوجيه، تطوير الشغف للاستجابة للعملاء، بناء وصيانة وتعزيز سمعة المصرف، تطوير إدارة توقعات العملاء.

5-دراسة بن تريح بن تريح، معزوزي عيسى (2018)، بعنوان :

-أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمدية بن عجيبة بالأغواط

هدفت الدراسة لإظهار واقع جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية والوصول بها إلى مرحلة التميز، خاصة وأن هذه الجودة تعتبر أولى مراحل تحقيق التميز المؤسساتي، وقد تم توزيع استبانة ضمت مجموعة من المفردات لاختبار صحة الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى انعدام جودة الخدمات الصحية بأبعادها المعروفة بالمستشفى لتؤثر بذلك على سمعة المستشفى وتميزها وهذا نظراً لمعاملات الارتباط التي جاءت منخفضة كذلك، وكذا الاجابات التي تراوحت معظمها في فئة الحياد، وقد أوصت بتبني برامج حديثة ووسائل متقدمة تساعدها على تطبيق ممارسات الجودة في مجال الخدمة الصحية من خلال تبني أنظمة تسيير حديثة قد تستوجب تغيير تنظيمي شامل على جميع مستويات إدارات المستشفى إلى جانب الاستفادة من خبرات المؤسسات الصحية السابقة بنفس المجال، والتي تتميز بجودة خدمات عالية.

6-دراسة بشرير عمران، تهتان موراد (2016)، بعنوان:

-أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف، دراسة حالة الوكالات العمومية والخاصة لولاية البليدة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف من خلال بعض الوكالات العمومية والخاصة العاملة بمدينة البليدة وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها مساهمة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين جودة الخدمات بالمصارف إلى عدة نتائج أهمها مساهمة الخدمات المصرفية الالكترونية بدرجة كبيرة في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، لما تقدمه من إيجابيات ومزايا مختلفة، حيث يرى عملاء المصارف والوكالات محل الدراسة أن جودة الخدمة المصرفية تتأثر بمستوى الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة وهذا حسب مختلف أبعاد الجودة (الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، الثقة الأمان، التعاطف، الاتصال).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- لا يختلف تقييم عملاء وكالات المصارف محل الدراسة حول مدى مساهمة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلاً، حسب المتغيرات الشخصية التالية: النوع، المستوى التعليمي، مهنة العميل، مدة التعامل مع المصرف.
- أن اختلاف تقييم عملاء وكالات المصارف محل الدراسة حول مدى مساهمة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، يُعزى لمتغير العمر بين الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة والفئة الأكبر من 40 سنة، لصالح الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة والفئة العمرية الأكبر من 40 سنة لصالح الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة.

ج-الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1-دراسة: -Yuan Jing Luo, Yan Ping Li and Jing Du (2020)

-Coping with Supervisor Sanctions During Organizational Change : Core Members' Active Change Behavior and Followers' Middle Way Thinking

هدفت هذه الدراسة الى تحديد ظروف الطوارئ التي تكون فيها العقوبة أقل ضرراً أو حتى فعالة للتغيير. من خلال تحديد التأثير الظرفي التنظيمي لسلوك التغيير النشط للأعضاء الأساسيين والاختلافات الفردية للمتابعين في التفكير في الطريقة الوسطى.

أظهرت الأبحاث الحديثة أن تكتيك تنفيذ التغيير التنظيمي أمر حيوي للتأثير على ردود فعل الموظفين للتغيير. التكتيكات الصعبة مثل عقوبة المشرف هي عموماً يجب التحقق من أنها ليست عرقلة لسلوك التغيير الإيجابي

للموظفين. صممت هذه الدراسة نموذجاً يقدم نظرة ثاقبة لفعالية عقوبات المشرف أثناء التغيير. البيانات تم جمعها من 250 موظف صيني.

نتائج النمذجة الخطية الهرمية (HLM) كشفت أن سلوك الموظفين الأساسيين استبعد التأثير السلبي لعقوبات المشرف على المرؤوسين. علاوة على ذلك، تم تضخيم هذا التأثير المعتدل بشكل أكبر من خلال شخصية المرؤوسين. وشددت الاستنتاجات على أدوار الأعضاء الأساسيين الداعمة لسلوك التغيير. والقيم الفردية للتفكير بطرق سوية و التي حافظت عليها دول شرق آسيا منذ آلاف السنين في تنفيذ التغيير بنجاح. كما استنتجت ضرورة تقديم رؤى لتكتيكات التنفيذ الناجحة في تغيير المنظمة وإثراء فهم عملية التغيير التنظيمي. وأوصت بتغيير ردود الفعل باعتبارها ناتجة عن مزيج من العوامل الظرفية والخصائص الفردية ودراسة المتغيرات من هذه الأبعاد في بيئة العمل.

- M. Nazmul Islam, Fumitaka Furuoka, Aida Idris (2021), دراسة : -2

-Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change

هدفت الدراسة الى الربط بين نظرية الرابطة الاجتماعية ونظرية العقد النفسي للقيادة التحويلية على سلوك الموظف، واختبار الدور الوسيط للثقة في القيادة بين القيادة التحويلية وتحسين السلوك في ظل التحول نحو التغيير التنظيمي. جمعت هذه الدراسة البيانات من خلال توزيع استبيان على 300 موظف يعملون بدوام كامل، يشتغلون في القطاع المصرفي في بنغلاديش تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية تستخدم لاختبار الفرضيات المقترحة. نتائج هذه الدراسة تكشف أن قيادة التحول يؤثر بشكل كبير على ثقة الموظف في القيادة وتدافع عن السلوك أثناء التنظيم تبادلاً. كما كشفت هذه الدراسة أن هناك أثر وسيط للثقة في القيادة وبين القيادة التحويلية وسلوك للموظف أثناء إدخال التغيير التنظيمي.

-3-دراسة :

- Satoko Horii, Huong Thi Thu Pham, Thanh Tran Ngoc Dang, Chinh Thi Minh Nguyen, Naomi Amaike (2021),

-Nurses' perception of individual and organizational changes caused by a novel clinical training system for new graduate nurses: A qualitative research using photovoice

هدفت الدراسة الى التعرف على الآثار الفردية والتنظيمية لنظام وآلية التدريب السريري التي ينتج من خلالها استكشاف تصورات الممرضات للتغيرات في المرافق الصحية بعد تقديم نظام التدريب السريري الموحد في دولة فيتنام.

التدريب السريري للممرضات الخريجين له تأثير إيجابي على كفاءتهم السريرية؛ ومع ذلك، هناك أدلة محدودة على تأثير هذا التدريب على المستوى التنظيمي والعمليات التي تتوسط هذه التأثيرات .

تم إجراء الدراسة باستخدام طريقة photovoice للحصول على نظرة شائعة لتصورات الممرضات. وقد شاركت المرافق الصحية في أربع مقاطعات ومدينة واحدة في فيتنام في مشروع تعزيز نظام التدريب السريري للممرضات الخريجين الجدد . كما شارك فيها المدرسين والمديرين. تم جمع البيانات بما فيها الصور الفوتوغرافية، من خلال جلسات التصوير الفوتوغرافي والاستقراي لتحليلها باستخدام التحليل الموضوعي. حيث تم إجراء ستة عشر جلسة تصوير ضوئي مع 94 ممرضة من 22 مستشفى.

وقد لاحظ الباحثون عدة تغييرات لخصوها في ثلاثة محاور: "اكتساب الكفاءة" كتغيير فردي ، "تعزيز ثقافة التعلم المتبادل" كمنظمة التغيير، و "تحسين جودة الرعاية وتمكين الممرضة" كأثر. فقد عزز نظام التدريب السريري الكفاءات المتنوعة للممرضات الخريجين الجدد والمدرسين ومديري التمريض، كما سهل التعاون بين مختلف المهن والإدارات والمؤسسات وشكل أفضل بيئة للتعلم.

وقد استنتجت الدراسة أنه يمكن لنظام التدريب السريري الجديد للممرضات الخريجين أن يعزز كفاءات الممرضات ويسهل التغييرات التنظيمية لتحقيق تأثير إيجابي على الرعاية التمريضية وحالة الممرضات.

4-دراسة :

-Wafa Boulagouas, Susana García-Herrero, Rachid Chaib, Sixto Herrera García, Mébarek Djebabra (2021),

- **On the contribution to the alignment during an organizational change:Measurement of job satisfaction with working conditions**

هدفت الدراسة الى توضيح تأثير الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية للرضا الوظيفي ومواءمة الموظفين أثناء

التغيير التنظيمي. وقد استخدمت شبكة بايزن لتقييم تأثير العوامل البشرية، وخاصة المعرفية والعاطفية والجوانب

السلوكية. لتحقيق هذا الهدف تم تقييم شبكة Bayesian من خلال عملية تحقق متقاطعة، ثم تم إجراء تحليل

الحساسية لكل بُعد مؤثر: العاطفي، المعرفي، والسلوكي.

استنتجت الدراسة أن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة ولها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ومواءمة الموظفين أثناء

التغيير في المنظمة. كما اقترحوا أن أفضل استراتيجية للمواءمة والتعزيز والتنفيذ السلس للتغييرات التنظيمية هي التعزيز

المتزامن للأبعاد الثلاثة.

5-دراسة حمادو عبد الله بن عيشاوي (2018)، بعنوان:

- أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية الجزائرية بعد تطبيق الخارطة الصحية الجزائرية، تم توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع إطارات المؤسسات الصحية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة وأبعاد جودة الخدمات الصحية. وقد اعتمدت على خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمات هي (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسة، الملائمة، الأمان).

6- دراسة حداد عفاف، ججيق عبد المالك (2020)، بعنوان:

- العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكلي، الثقافي، التكنولوجي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي) في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث، شملت الدراسة 180 موظف في مطاحن عمر بن عمر، وزع عليهم استبيان مكون من محورين و55 فقرة تم تفرغته واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، واستنتجت أن المؤسسة بصدد إحداث تغيير تنظيمي لكنها ما تزال بعيدة عن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

-التعليق على الدراسات السابقة:

لاحظنا أن الدراسات السابقة لم تتفق على وضع أسلوب موحد يشكل نموذج شامل وملائم لقياس جودة الخدمات، كذلك فإن تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات يختلف أثره من منظمة لأخرى على حسب درجة التفاوت التقني وتأهيل الكادر البشري، وتوفر قاعدة أو بنية أساسية يعتمد عليها لإضافة ما هو جديد ومفيد للمنظمة، كون أن أي تطوير أو تحديث يحتاج الى مناخ ملائم وإلا تعثرت العملية ولم تنجح، ولن تحقق أهدافها. أما في هذه الدراسة فقد اعتمدنا على نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة في المنظمات محل الدراسة، كونه أكثر واقعية وأقرب للتطبيق، كما أنه يقيس بدقة مدى تجسيد الإدارة العليا لنموذج إدارة الكترونية عصرية في ظل توجه المنظمة نحو تطوير قدراتها التنافسية والتسييرية لمواكبة سوق العمل.

الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يعيش العالم اليوم عصر السرعة والتقنيات المتطورة، فقد أصبح الاهتمام بالمعرفة الالكترونية شديد جداً لاسيما بعد انتشار الاعمال الالكترونية نهاية القرن العشرين. وقد أصبحت المعرفة الالكترونية ضرورة جداً لكل القطاعات دون استثناء، زراعية، تجارية، تربوية، ثقافية، صحية، وهذا بعدما كانت منحصرة في بعض البرامج الحاسوبية المستخدمة في مجال الإحصاء بصفة عامة وإجراء العمليات الحسابية بسرعة ودون أخطاء. فالتقنيات الحديثة وتوفر البرامج والجداول الالكترونية بأسعار رخيصة وفي متناول الجميع كان لها الأثر الكبير على عمليات اتخاذ القرار.

وبفضل التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع وظهور شبكة الانترنت؛ جعل الحكومات والمؤسسات الرسمية تتسابق فيما بينها لإدخال تلك النظم الحديثة اليها واستغلال أحدث الابتكارات في المجال الإداري، حيث أصبحت التكنولوجيا تساعد على تبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية على نطاق جغرافي واسع، وهو ما أصبح يُعرف فيما بعد بالإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

سنتعرض في هذا المبحث الى مفهوم الإدارة الإلكترونية ووظائفها ومجالات تطبيقها وأبعاد التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الحديثة التي تمكن صناع القرار على الأقل بعمليات المسح و الاستكشاف، ثم تقديم المقترحات والبدائل فيما بعد، وتكون أقرب للصواب.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق الى مفهوم الإدارة الإلكترونية يجب علينا أولاً معرفة المقصود بكلمة الإدارة.

1- تعريف الإدارة:

كلمة الإدارة (Management) أو (Administration) من الكلمات المتداولة كثيراً منذ القدم في شتى ميادين الحياة اليومية مثل التجارة أو شؤون الدولة أو الحروب وأصبحت في ميادين المشروعات الحديثة والمدارس والجامعات والنوادي الاجتماعية وحتى في المجال الديني والسياسي، وتحتاج إلى مهارات عديدة لمن يمارسها، ويفضلها يتم تنظيم الحياة الاجتماعية والعسكرية وكل ميادين الحياة.

وتعرّف الإدارة بأنها " النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف".¹

وهي مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad) بمعنى نحو و Ministration أي بمعنى يساعد أو يخدم الآخرين، كما أن لفظة (Management) يقصد بها مهام الإدارة في المستويات التنفيذية و العمل الجاري وتطلق على أعمال المدير في منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق الربح.

أما كيمبال (kimbal) فقد ذكر مهام الإدارة في قوله " تشمل الإدارة في كل الواجبات والوظائف المختصة بإنشاء مشروع من حيث تمويله، تقرير سياسته وتهيئة تجهيزاته الضرورية وإعداد الشكل التنظيمي الذي يعمل في ظله واخيار عناصره".²

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 20، عن علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم "الجزء الأول"، القاهرة، طبعة 1963، ص 19.

2 - كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار رلان، دمشق، سوريا، 2012، ص 14.

ويمكننا في سياق هذا الكلام أن نتحدث عن المقولة القائلة (بنهاية الإدارة) والتي يظهر أنها لم تظهر من فراغ وإنما كانت كنتيجة لعدة عوامل أهمها:¹

- تقادم المديرين الذين صاروا فئة موروثه من الاقتصاد التقليدي، حيث أن نماذج الإدارة الحالية أصبحت لا تساير نموذج الاقتصاد الرقمي الجديد الذي يقوم على الأصول الناعمة (soft assets) كالمعلومات والمعرفة والرقميات لتحل محل الاقتصاد التقليدي القائم على الأصول الصلبة (hard assets) والبنية المادية التحتية كالألات والأبنية كمصدر أساسي لإنشاء الثروة والقيمة المضافة. فقد صارت الميزة التنافسية اليوم وكذلك الأسواق والتكنولوجية وأصول الشركات كلها مهددة و في أي لحظة أن تصبح بين ليلة وضحاها دون قيمة.
- انخفاض تكلفة الصفقة (Coste of transaction)، حيث يرى أنصار هذا الرأي أن الهدف من قيام الشركات هو قدرتها على القيام بالصفقات الربحية وبأقل التكاليف، حيث أنه مع وجود الانترنت تصبح الصفقات سهلة جداً وتكلفة منخفضة.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى أهداف الإدارة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام".²

مصطلح (الإدارة الإلكترونية) مصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية (E-Management)، إلا أن هناك من يستخدم مصطلح (E-Government) الحكومة الإلكترونية خاصة في الأبحاث العربية، إلا أن هذا يعتبر ترجمة خاطئة للمصطلح، فكلمة (الإدارة) تختلف عن كلمة (الحكومة) خصوصاً أنه عند سماع كلمة الحكومة فإننا نفهم منه العمل السياسي والإدارات الحكومية للدولة على عكس مصطلح (الإدارة) الذي هو أشمل من كلمة الحكومة وأنسب لاستعمالها.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الطبعة العربية، 2009، ص191.

² - فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص73.

وعرفها ماجد الحسن بأنها: "نمط جديد من الفكر والتطبيق، يركز على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في عصر المتغيرات السريعة لإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً والتي تشكل قيمة مضافة للمدارس"¹، أشار في تعريفه إلى أن إتمام الأعمال يكون إلكترونياً في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية وأن ذلك سيضيف قيمة مضافة في المدارس يظهر أثرها على نوعية الخدمة التعليمية وسهولة أداء المعلمين لمهامهم مما يحسن مردودية التحصيل العلمي للأبناء.

وذكر الجارحي أن الإدارة الإلكترونية هي: "الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي للعمل وتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً"²، وهو بذلك يدعو المسيرين والقادة الإداريين أن يجعلوا استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصالات كوسيط دائم في كل المعاملات التي يقومون بها وأن يتخلوا عن جميع الممارسات الإدارية التقليدية اليدوية التي تتطلب تنقل الوثائق الورقية بين الإدارات والمصالح وتكلف أصحابها عناء كبيراً لاسيما إن كانت إلى خارج الولاية أو إلى العاصمة، كما أنها تتطلب وقتاً طويلاً للمعالجة والرد عليها.

ويعرفها محمود القدوة أنها: "إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان، وتعتمد بالأساس على التلفون المحمول، إدارة بلا زمان، فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم"³.

ويرى السالمي أنها "عملية مكينة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"⁴. وعرفها نجم بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط

¹ - ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 51.

² - الجارحي إبراهيم أبو النور، التناقص الزمني، المؤتمر العربي السادس، القاهرة، مصر، 13-14 سبتمبر 2005، ص 42.

³ - القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 23.

⁴ - الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي بيضاء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010، ص 12.

وتوجيهه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".¹

وعرفها (القضاء ومرادخانلي) على أنها " عملية أتمتة جميع المهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة المعلومات اللازمة التقنيات لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيطه الإجراءات، والقضاء على الروتين، والانتهاء السريع والدقيق للمهام والمعاملات ".²

من خلال ما سبق ذكره يمكننا تعريف الإدارة الالكترونية بأنها " عملية أتمتة جميع المهام والأنشطة الإدارية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكات الاعمال لإنجاز الاعمال الإدارية إلكترونياً وبسرعة لتحقيق أهداف الإدارة وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين بأقل كمية من الورق".

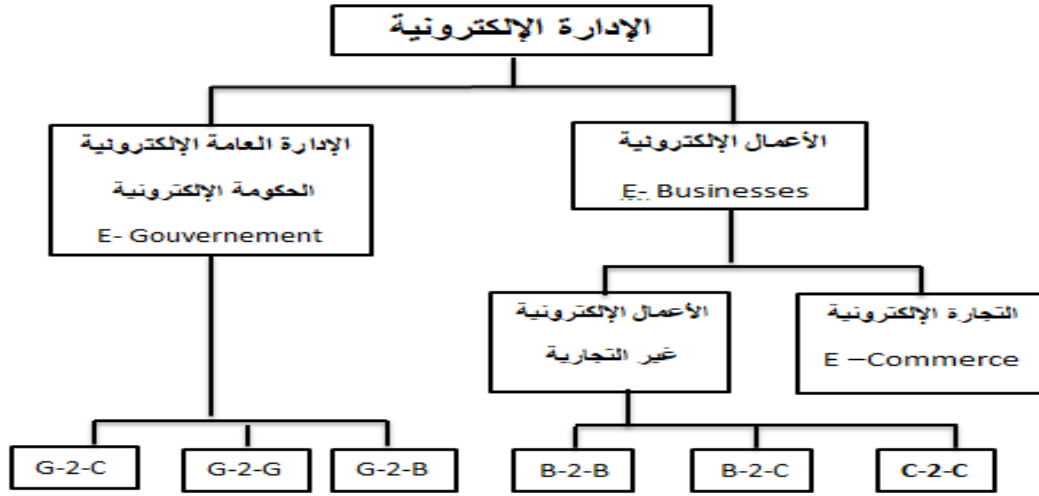
وهذا التعريف رافقه ظهور مصطلح الحكومة الإلكترونية (E-Government) ليبدل على عمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية التابعة للدولة بغض النظر عن طبيعة أو نوع العمل أو النشاطات المقدمة سواء كانت اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية، لهذا فإن مصطلح الأعمال الإلكترونية أوسع من مفهوم التجارة الإلكترونية. وتضم الأعمال الإلكترونية مجالات مهمة بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية وهي مجالات إدارة العمليات و إدارة المعرفة، بمنظومة الأعمال الإلكترونية تشير إلى إدارة المشروعات أو المنظمات العامة أو الخاصة بصفة إلكترونية،³ في حين أن الحكومة الإلكترونية تشير إلى الإدارة الحكومية المسيرة من بطرق الكترونية حديثة حيث يجري تقديم الخدمات للجمهور. والشكل الموالي يوضح تراتب وعلاقة الأعمال الإلكترونية ببعض المصطلحات المشابهة لها.

¹ - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، الإدارة الالكترونية المفهوم المزايا والمعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1437هـ مرجع سابق، ص40.

² - Alqudah Mohammad Ali, Muradkhanli Leyla, **Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan**, Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences , Volume 3, (2021),p67. www.erjscienc.es.info

³ التكريتي سعد غالب ياسين، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص15.

الشكل رقم 01: علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: التكريتي والعلاق، مرجع سابق، ص 18.

كما تلعب التجارة الإلكترونية باعتبارها أحد فروع الإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً في تمكين الموردين من تحسين وضعهم التنافسي من خلال جعلهم أقرب إلى الزبائن عن طريق استثمار تكنولوجيا التجارة الإلكترونية والأنترنت لتعريف الزبائن بالمنتجات قبل وبعد البيع وتقديم مستوى أعلى من المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات وأساليب الاستفادة منها.

فالإدارة الإلكترونية بمفهومها الحديث تدعم فكرة بقاء كل شخص في عمله دون الحاجة على تركه لمدة زمنية قد تطول أو تقصر من أجل حصوله على خدمة علاج أو دفع فواتير الكهرباء أو إيجار أو هاتف أو صيانة، أو دفع ملفات إدارية. وإنما فقط يقوم بطلب خدمة التي يريد من مكان عمله باستعمال شبكة الأنترنت لتصله الخدمة إلى مقر عمله دون الحاجة للتنقل وتوقف الأعمال وتضييع الوقت، كل هذا تحت شعار "اتصل ولا تنتقل" و "أدخل على الخط ولا تدخل في الخط".¹

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تكتسي الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة تنبع من الخدمات الجليلة التي قدمتها وتقدمها للمواطن بشكل يومي، كما لها من خصائص سنتعرض لذكرها في هذا المطلب.

1 - كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 61.

من خلال أن الإدارة الإلكترونية تشمل مجموعة من الأساسيات كالإدارة بلا ورق، وجود الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي واستخدام المفكرات والدلائل الإلكترونية والرسائل الصوتية وتطبيقات الهاتف في الزمن الحقيقي 24 ساعة ودون مكان محدد فإن لها بعض السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها أهمها:¹

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، وغياب استعمال الدعائم الورقية واستعمال الدعائم الإلكترونية بدلا منها، وإمكانية تنفيذ كل المعاملات إلكترونيا بالاستخدام المكثف لتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

- كذلك من سماتها العنصر البشري الذي يشغل هذه الأنظمة ويسهر على تأمينها وحراستها، ذلك أن النظام الإلكتروني لشبكة الحكومة الإلكترونية في حاجة إلى فريقين مؤهلين؛ الأول يشغل البرنامج ويرمج وظائفه، وفريق آخر يتولى الحماية والتأمين لمعدات وبرامج النظام؛

ويضيف (الحسن) خصائص أخرى هي:²

- من خصائص الإدارة الالكترونية أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم 24/24 ساعة، لأن مواقع هذه الإدارة متاحة على الانترنت أو عبر الأجهزة المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة الى مبانٍ ضخمة لاستيعاب بعض الأجهزة الحاسوبية وملاحقتها يصلح أن يكون مقرأ لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات. فضلاً على أن المتعامل مع الإدارة الالكترونية يجد نفسه أمام مجموعة من الخيارات وليس أمام مجموعة من الموظفين، حيث حل كمبيوتر واحد محل عشرات الموظفين؛

-لا تقوم الإدارة الالكترونية على الهياكل التنظيمية ولا تعرف التسلسل الوظيفي الهرمي كما في الإدارة التقليدية، ولا تقوم على عمل الأفراد وجهدهم اليدوي في المكاتب بقدر ما تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها وبرامجها، ومن بين تلك البرامج ما يساعد المدققين على مراجعة عملياتها عبر شاشاتها وأزرارها؛

-الإدارة الالكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على رفوف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني أنها لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ المؤمنة، وتحفظها ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك البيانات (صاحب الملف) بطلب معاملة ما فيوافق البرنامج أو يرفض طلبه؛

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 147.

2 - الحسن حسين محمد، الإدارة الالكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، دار الوراق للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، 2009، ص 76—77.

- لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من أمكنة بعيدة وتحمل مشاق السفر لاسيما بين الدول، فيإمكان الأطراف الالتقاء والاجتماع وعقد الندوات والمؤتمرات الكترونياً عبر الفيديو المباشر مما يساعد في تبادل الخبرات واللقاءات و الاحتكاك بين جهات العمل المختلفة ويدعم التطور؛

- الإدارة الالكترونية مرنة يمكنها بفضل التقنيات الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متحدياً بذلك عوائق الزمان والمكان وصعوبات الاتصال، مما يساعد الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي كان يستحيل تقديمها في السابق؛

- في ظل الإدارة الالكترونية تصبح المكاتبات والمراسلات والرد عليها أمراً ميسوراً وسريعاً وفعالاً بفضل البريد الالكتروني والرسائل الصوتية التي صارت تعتمد الإدارة بدلاً من الصادر والوارد الذي يعيق الى حد كبير حركة الإدارات التقليدية ويعطل عملها؛

- خاصية أخرى مهمة وهي أنه بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في استطاعتها أن تضعها في كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، فيصبح لدى الإدارة أداة صادقة ومضمونة تقيم بها أنشطتها وتنقل لها صورة حقيقية عما يجري، وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيداً عن أسلوب المتابعة بالملذكات و التقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات في مقدمتها إنعدام الشفافية في كثير من الحالات، ويمكننا أن نتصور الفارق الكبير بين إدارة تجلس في انتظار مراقبين أو مجموعة مفتشين ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما وإدارة أخرى تجلس في مكانها وتشاهد حركة العمل في هذا الموقع على المباشر، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.

وتوجد مميزات (خصائص) أخرى للإدارة الإلكترونية تصنع الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية أهمها أنها

تساهم في ما يلي:¹

- تخفيف حدة المشاكل الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الموظفين ذوي الخبرة المحدودة أو المزاج المتقلب؛
- تهيئة فرص يسيرة لتقديم الخدمات لطالبيها من خلال الحاسب الآلي؛
- الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة العادية؛
- هي إدارة بلا ورق، حيث تتكون من مجموعة من نظم التطبيقات الآلية مثل: البريد الإلكتروني، الأرشيف الإلكتروني، الرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛

¹ - فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص 66.

- إدارة بلا مكان تتمثل أساساً في الهاتف المحمول من خلال المكالمات الدولية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية؛
- إدارة بلا زمان خلال 24 ساعة متواصلة ليلاً ونهاراً، حيث لا يوجد هناك فكرة الليل والنهار والشتاء والصيف.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

عندما تقوم الإدارات بتطوير ذاتها وتلبية لرغبتها في التحول لإدارة إلكترونية فهي بذلك تسعى لتحقيق جملة من الأهداف بغض النظر عن أولويتها من أجل رفع مستوى أداء المنظمات من بينها:¹

- تقليل كلفة الإجراءات والعمليات الإدارية وما يتعلق بها؛
 - زيادة قدرة استيعاب المؤسسة لأكثر عدد من العملاء في وقت واحد؛
 - الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إتمام المعاملات الإدارية وإلى العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (العميل والموظف)؛
 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني الذي يتسم بسرعة التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق والاستفادة منها في وقت آخر؛
- ويضيف (محمد سمير أحمد):²
- تقديم الخدمات للمستفيدين منها بصورة مرضية وعلى مدار 24 ساعة يومياً طيلة أيام الأسبوع وحتى أيام العطل؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
 - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار؛
 - زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
 - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

ويرى محمود وبلال الوادي أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:³

¹ - كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 69.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 73.

³ - الوادي محمود حسين، والوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 291-292.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة الواحدة وكأنها وحدة مركزية؛
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة سريعة وموحدة؛
 - تقليص الأسباب المؤثرة على عملية اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها؛
 - توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية؛
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
 - توطيد الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة موارد المؤسسة؛
- ومن حيث أن أهداف الإدارة الإلكترونية هي نظرتها المستقبلية لخدمة المواطن والشركات أو العملاء الذين يرغبون من الاستفادة من خدمات الإدارة.

ويرى خالد ممدوح إبراهيم أن بين تلك الأهداف:¹

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عامل المكان، حيث تطمح المنظمات إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛
- إلغاء تأثير عامل الزمن، حيث أن فكرة فصول الشتاء والصيف والعطل والإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها بشكل ملحوظ؛
- التأكيد على مفهوم الجودة الشاملة من خلال تلبية حاجيات العميل في الوقت والزمن الذي يكون فيه العميل بحاجة للخدمة وفي أسرع وقت؛
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري لتقليل الكلفة وكسب الوقت لإنجاز المعاملات؛
- محاولة إعادة النظر في الموارد البشرية للمنظمات ورفع كفاءتها في المجال التكنولوجي لربط أهداف الإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

ومن جانب الإدارة الداخلية للمكتب وتنظيم الملفات فالإدارة الالكترونية تهدف إلى:²

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها؛

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 51-52.

² - علاء السالمي وخالد السليطي، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 39-40.

- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة؛
 - مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها؛
 - البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد؛
 - الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات؛
 - الانجازات بدلاً من المتابعة؛
 - التجهيز الناجح للاجتماعات.
- ويضيف (كافي مصطفى) أنها تهدف إلى مناقشة التشريعات والانظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة؛

- الخروج برؤية استراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الادارة الإلكترونية؛
- التأكيد على مبادئ الجودة الشاملة.¹

المطلب الرابع: التمييز بين مصطلح الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المشابهة

سنتعرض في هذا المطلب إلى الإشارة للمصطلحات المتشابهة مع مصطلح الإدارة الإلكترونية والتي يمكن أن توقع اللبس في ذهن القارئ، من خلال تقارب مفاهيمها وتشابه خصائصها وتقارب أهدافها.

1- الحكومة الإلكترونية:

ظهرت فكرة الحكومة الإلكترونية خلال الثمانينات من القرن الماضي في الدول الإسكندنافية من خلال مشروع إيصال القرى البعيدة ببعضها، وأشرف على هذا المشروع (لارس Lars) من جامعة أدونيس في الدانمارك وسماها آنذاك مراكز الخدمة عند بعد، وانتشرت تجربته فيما بعد إلى المملكة المتحدة والولايات المتحدة وبقية العالم.

وهي ليست تشكيلة من الجهود الثورية التي يقصد من استخدام التقنيات الحديثة لدعم عمليات التحول أو التغيير في العمل الحكومي وأدائه، وهي ليست مجرد شراء أجهزة حاسوب أو بناء موقع للمعلومات، لكنها عملية تحول في العلاقة بين الحكومة والجمهور، فهي تتمحور حول تقديم الخدمات الحكومية من خلال استخدام التقنية.²

¹ - كافي مصطفى، مرجع سابق، ص 81.

² - الوادي محمود حسين، والوادي بلال محمود، مرجع سابق، ص 305.

كما أن مصطلح الحكومة الإلكترونية يوحي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل مواقع الانترنت وشبكات الاتصالات الخارجية ونظم الحاسب الآلي.

ويعرفها محمود القدوة بأنها " استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط) " ¹.

ويعرفها (Dean) بأنها: " استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تجسيد مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات، وتحسين أساليب تقديمها بوسائل غير تقليدية (إلكترونية) تُمكن من الاطلاع على معلومات حكومية، وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان على أساس المساواة والعدالة بين المعنيين كافة بالخدمات العامة " ².

وقد ارتبط ظهور مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة والدوائر الحكومية، حيث ظهر مؤخراً جدلاً بخصوص التفرقة بين مصطلحي الحكومة والإدارة الإلكترونية هل هما نفس الشيء أم مفهومان مختلفين.

والدراسات توصلت إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام نظم الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة. ³

وعرف آخرون (الحكومة الإلكترونية) بأنها " تدبير الشؤون العامة، وليس فقط مجموع المؤسسات المكلفة بذلك وتعني استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة، ويتمثل ذلك في

¹ - القدوة محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 20-21.

² - طلال بن عبد الله حسن الشريف، الحكومة الإلكترونية ثورة القرن الحادي والعشرون في تطوير الإدارة العامة تجربة المملكة العربية السعودية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 79. نقلاً عن:

- Dean Joshua, **Government: Grating Digital Democracy Government**, Executive Magazine, 2000, P8.

³ - القدوة محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 23.

انجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية أو بينها وبين المتعاملين معها، بطريقة معلوماتية تعتمد على الانترنت وفق ضمانات أمنية معينة تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة".¹

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، فهي تشير إلى جميع العمليات والوظائف التي تتم إلكترونياً ويتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية تسبق ظهور الحكومات الإلكترونية.

حيث نلاحظ أن مجال الأعمال الإلكترونية أوسع من مجال التجارة الإلكترونية، لأن مجال الأعمال الإلكترونية: الأنشطة الإدارية، الإنتاجية، المالية والخدمية كلها، بينما نجد أن التجارة الإلكترونية تقتصر على بيع وشراء السلع والخدمات عبر الانترنت.

هذه التكنولوجيا تستخدم كثيراً المواطنين ورجال الأعمال وتمكن المواطنين من الوصول للمعلومات وتوفير الشفافية وتساهم في تحجيم الفساد.

كما عرفها عبد الحميد بسيوني بأنها " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة من قِبَل الحكومة لتُوفّر للمواطنين والأعمال والإدارات الحكومية المختلفة الاتصال والتفاعل من أجل بتحقيق التنمية المستدامة وتحسين نطاق ونوعية المعلومات والخدمات المقدمة للمواطنين والأعمال التجارية ومنظمات المجتمع المدني والوكالات الحكومية بطرق متنوعة ذات كفاءة وفعالية ومريحة وسهلة".² كذلك تشير إلى تعزيز المشاركة والديمقراطية وتحقيق تنظيم وإعادة هندسة الحكومات والعمليات في الإدارة والقواعد والقوانين والإجراءات وأطر بيئة العمل وجعل العمليات الحكومية أكثر شفافية ومساءلة، كذلك تساهم في خلق اتصال وتنسيق وتكامل في عملياتها وأعمالها بمستوى عالٍ من الأمن، وتوفر قدر كبير من المصداقية والخصوصية.

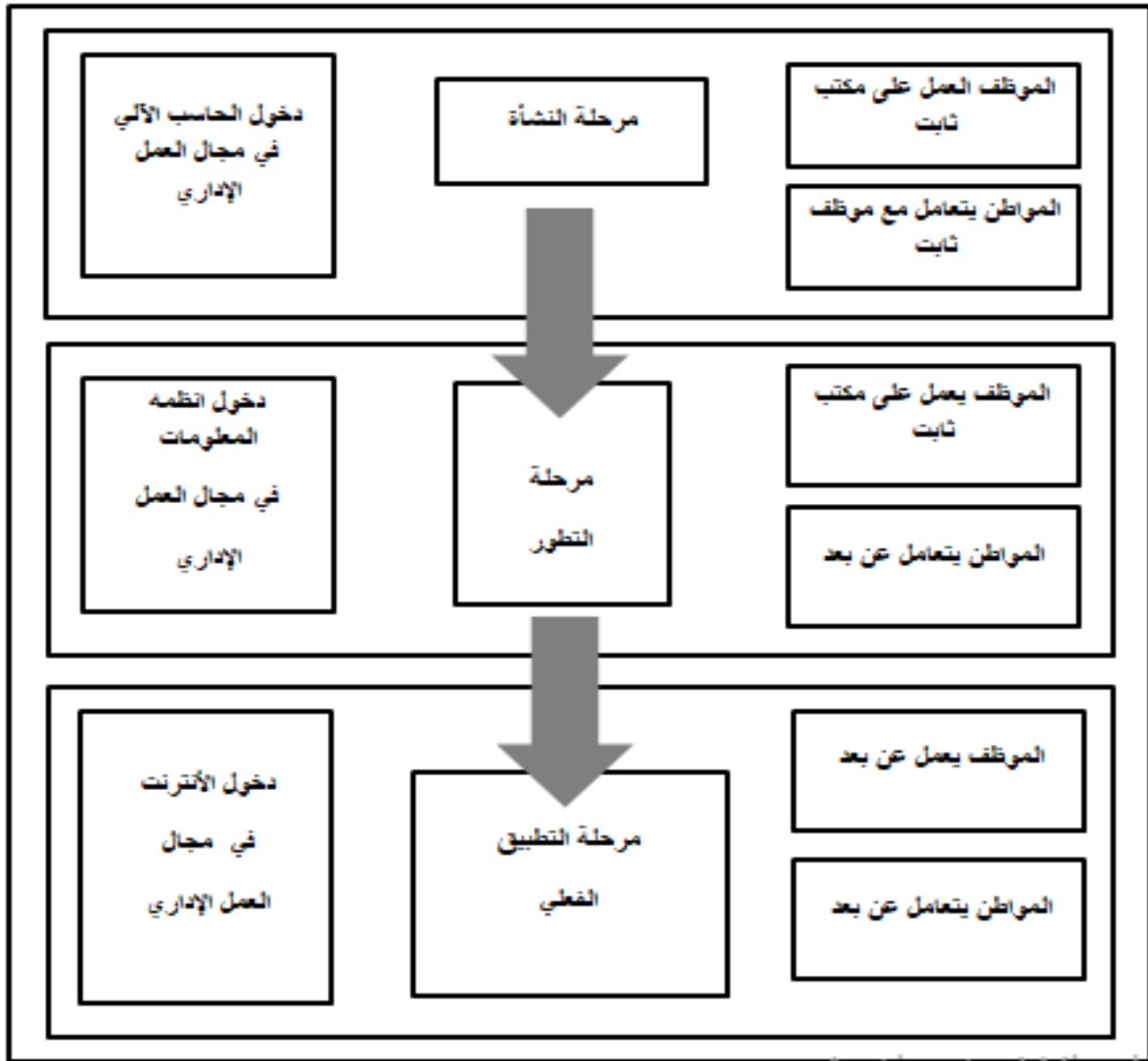
ويشير هذا التعريف إلى أن فروع الحكومة بمختلف وظائفها السياسية، الإدارية، الخدمات المدنية، البرلمان، السلطات القضائية، كلها ذات صلة وثيقة بالحكومة الإلكترونية، كما أن تشارك المعلومات والبيانات يكون بين الحكومة وفروعها وبين القطاع العام والخاص، والجانب الإيجابي للحكومة الإلكترونية يتمثل في تجميع القدرات البشرية والطاقات التكنولوجية في شكل تواصل تفاعلي يساهم في تغيير التنمية ويعزز ويدعم المشاركة المجتمعية ويقضي على عناصر الفساد.

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 149.

² - بسيوني عبد الحميد، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 42.

وبهذا يمكن اعتبار أن الحكومة الإلكترونية تشكل الطريقة التي يستخدم بها القطاع العام التكنولوجيا لتطبيق المبادئ الإدارية وتسيير أعمال الحكومة، كما يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية الحكومية هي انتقال الحكومات على الخط المباشر الفوري (On Line) لتقديم الخدمات الحكومية لجمهور المواطنين. والشكل الموالي يوضح نظرة شاملة عن مراحل الوصول إلى الحكومة الإلكترونية.

الشكل رقم 02: مراحل الوصول إلى الحكومة الإلكترونية



المصدر: القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص18.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن الحكومة الإلكترونية تمر بثلاث مراحل أساسية:

- 1- **مرحلة النشأة:** خلال هذه المرحلة يتم تعميم استعمال الحاسب الآلي في جميع الإدارات الحكومية و يستطيع كل الموظفين الحكوميين إتقان استعمال الحاسب حيث ينتقل المواطن إلى الإدارة للاستفادة من خدماتها؛

2- **مرحلة التطور:** يتم خلالها أتمته معظم الخدمات كتسديد فواتير الكهرباء من البريد أو الهاتف وتعبئة رصيد الهاتف النقال من المحلات أو البنوك مثلاً وتخفيف الضغط عن الشركات الأم ويستطيع المواطن الاستفادة عن بعد؛

3- **مرحلة التطبيق الفعلي:** تتم بدخول الانترنت لجميع الإدارات الحكومية ومختلف مكاتبها ومصالحها واستغلالها بشكل جيد من خلال انشاء مواقع وزارية وبرامج وتطبيقات تسمح باستخراج ودفع الملفات إلكترونياً؛ والتواصل مع الإدارة 24 ساعة/7 أيام متواصلة دون انقطاع ودون تنقل المواكن إلى الإدارة.

2- أهداف الحكومة الإلكترونية:

يعتمد أي مفهوم قائم بذاته على مجموعة من المفاهيم ويهدف إلى الوصول إلى جملة من الأهداف المسطرة. الحكومة الإلكترونية تهدف إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإدارة ومن بين أهدافها:¹

1- **رفع مستوى الأداء:** من خلال تنقل المعلومات بدقة متناهية بين الدوائر الحكومية المختلفة وبالتالي تقل الازدواجية في ادخال البيانات والحصول على المعلومات من القطاعات التجارية والمواطنين؛

2- **زيادة دقة البيانات:** الحصول على المعلومات سيكون سهلاً ومن عدة جهات وبالتالي تكون الثقة مرتفعة في صحة البيانات المتبادلة والقلق من أخطاء الإدخال اليدوي سيزول؛

3- **تلخيص الإجراءات الإدارية:** حيث تنعدم أعمال تعبئة الأوامر يدوياً كما تنعدم الحاجة إلى نسخ الأوراق لأنها متاحة إلكترونياً؛

4- **الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية:** سيصبح هناك قدرة على توجيه الأفراد العاملين نحو أنشطة أخرى أكثر إنتاجية بعدما تم القضاء على الإجراءات الروتينية التي كانت تتطلب عدد كبير من الموظفين لإتمامها؛

5- **زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الأداء:** وهذا من خلال استخدام التكنولوجيا المبنية على شبكات لمعلومات وإيجاد طرق أفضل لمشاركة لمواطنين في العملية التنفيذية؛

6- **رفع كفاءات أداء العاملين:** وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتغيير ثقافة المؤسسة؛

¹ - المهدي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 28-29.

7- مواكبة التطور التكنولوجي: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى اللحاق بالركب الحضاري وتطبيق آخر التطورات العلمية في مجال الإدارة بما يخدم مصلحة المواطن وبما يسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية؛

8- دعم النمو الاقتصادي: من خلال توفير البيئة الاقتصادية المناسبة والتي يمكنها تدعيم تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

من تطبيقات الحكومة الإلكترونية في نطاق البنوك والمصارف أن تصبح البنوك من دون محاسبين أو صرافين، وأن تقتصر على عدد قليل منهم للحاجة فقط لاستعمالهم في بعض الأعمال خارج نظام الأتمتة، وهذا لأن النقود الورقية في طريق الاختفاء ولأن تبادل الأموال والنقود صار عبارة عن نبضات (Bits) تصدر عن الكمبيوتر عندما يتم نقلها من حساب إلى آخر أو عند صرفها سواء كانت ديون تحتاج السداد أو كانت سندات قبض أو تحصيل أو مدخرات شخصية، وكل هذه الأموال لا يتم تداولها بصورة مادية ملموسة ومحسوسة بل أصبحت عبارة عن نبضات تصدر من جهات كمبيوتر عند الصراف الآلي عند تمام العملية المحاسبية آلياً.¹

وهناك آراء أخرى لبعض المفكرين، حيث يرون أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم من مصطلح الحكومة الإلكترونية.

2- التجارة الإلكترونية (E-Commerce):

تعود فكرة التجارة الإلكترونية إلى سبعينيات القرن الماضي، وقد كان ظهورها في البداية من خلال قيام بعض الشركات بوضع شبكات خاصة تستخدمها لربطها مع عملائها وشركائها لتسهيل الاتصال فيما بينهم، وتحقيق جملة من الغايات أهمها تقليل تكلفة المواصلات وتقريب المسافات وتقليل التنقلات فيما بينهم. حيث حققت هذه العملية نجاحات، أدى ذلك إلى لجوء الكثير من الشركات لممارسة نشاط عرض وتسويق منتجاتها على شبكة الانترنت؛ مما أدى لانتشار منتجاتها خارج الحدود الإقليمية، ووصلت إلى معظم الأسواق العالمية.

ويعرفها العاني شعبان بأنها " تمثل عمليات البيع والشراء والتحويل وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات باستخدام البيئة الإلكترونية من خلال شبكات الحاسوب والانترنت".²

مع تطور التجارة العالمية وتطور شبكات النقل وظهور الأساطيل العملاقة لنقل مختلف المواد الاستهلاكية والطاقوية صار لزاماً على المستهلكين والحكومات الدخول في مجال واسع من العلاقات البينية لتبادل مختلف الحاجيات من وإلى الخارج، وبظهور الانترنت وتطور المواقع الإلكترونية أصبحت المعلومات تنتقل من مكان لآخر

¹ حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 607.

² العاني ماهر شعبان، الأعمال الإلكترونية- منظور إداري تكنولوجي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، القاهرة، مصر، ص 186.

بسرعة هائلة ويسر، ساهم ذلك في تطور شتى مجالات الحياة والتجارة، كذلك اقتحمتها الانترنت، حيث صارت معظم المعاملات التجارية تتم عبر شبكة الانترنت وظهور مفهوم التجارة الإلكترونية.

3- فوائد التجارة الإلكترونية:

توجد عدة فوائد من التجارة الإلكترونية تعود على المجتمع ككل فوائد حقيقية ملموسة وفوائد غير حقيقية (غير ملموسة).

أ- الفوائد الحقيقية (الملموسة) للتجارة الإلكترونية:¹

- زيادة المبيعات من خلال قيادة المبيعات الجديدة والتي تؤدي إلى زيادة الأرباح من الزبائن الجدد والأسواق الجديدة والزبائن الموجودين من خلال إعادة البيع؛
- تقليل تكلفة التسويق من خلال تقليل وقت خدمة الزبون والمبيعات عبر الانترنت وتقليل كلفة التوزيع عن طريق الاتصالات التسويقية؛
- تقليل كلفة التوريد من خلال خفض مستوى الخزن وتقليل المنافسة؛
- تقليل كلفة الإدارة عن طريق الكفاءة العالية في عمليات دفع الفواتير وتحويل العطل.

ب- الفوائد الغير حقيقية (الغير ملموسة) للتجارة الإلكترونية:²

- المشاركة في الاتصالات وسرعتها وكفاءتها؛
 - تعزيز المشاركة وتسريع وتطوير دورة حياة المنتج والاستجابة لمتطلبات السوق؛
 - تحسين خدمات الزبون؛
 - إدارة أفضل لمعلومات التسويق ومعلومات الزبون.
- وتعتبر التجارة الإلكترونية عملية تبادل للمعلومات والخدمات عبر الأنترنت لتحقيق النمو الاقتصادي بصورة سريعة، وتتم من خلال بطاقات البنكية التي تحمل أرقام الحسابات والأرصدة محمية بنظام حماية وتشفير ضد القرصنة، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.³

وهناك مجموعة أخرى من الفوائد حسب (بسيوني) نذكر منها:⁴

¹ - العاني مزهر شعبان، مرجع سابق، ص 36-37.

² - العاني مزهر شعبان، مرجع سابق، ص 38.

³ - القدوة محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ بسيوني عبد الحميد، مرجع سابق، ص 365.

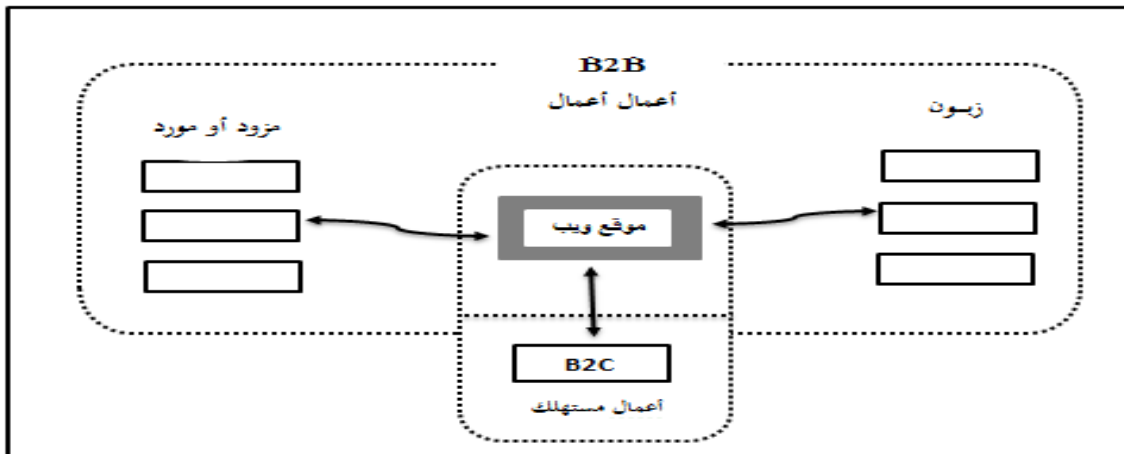
- __ توفير فرص مساحة أكبر للاختيار من بين معروضات شركات مختلفة؛
- __ التسوق وإنهاء المعاملات على مدار الساعة من أي مكان لأي مكان؛
- __ الوصول إلى منتجات وشركات لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلك؛
- __ مقارنة بضائع كل شركة مع أخرى بسهولة ويحصل على أفضل عرض؛
- __ إمكانيات ارسال بضائع المنتجات الرقمية بسرعة وسهولة خلال دقائق؛
- __ الاشتراك في المزادات الافتراضية؛
- __ تبادل الخبرات والآراء بخصوص المنتجات والخدمات؛
- تشجيع المنافسة يدعم تخفيض الاسعار، وكذلك تقليل التكاليف التسويقية يقلل من أسعار المنتج.

4-أنواع التجارة الإلكترونية: ¹

1-تجارة الأعمال (B2B) (Business to business):

هذا النوع من التجارة يكون بين مؤسسات الأعمال فيما بينها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم طلبات الشراء إلى مورديها وتسليم الفواتير وأوامر الدفع، وهو أكثر أنواع التجارة الإلكترونية شيوعاً بين وداخل الدول، يتم تبادل الوثائق التجارية إلكترونياً، وهي تمثل 65% من حجم التجارة الإلكترونية الإجمالية حالياً.

الشكل رقم 03: تجارة الأعمال والأعمال (B2B)



المصدر: بسيوني عبد الحميد، مرجع سابق، ص 359.

1- تجارة أعمال مع مستهلك (B2C) (business to consumer):

وهي نوع متطور من التجارة، يتم بيع المنتجات من الشركات إلى المستهلك مباشرة عن طريق البيع بالتجزئة، وقد توفرت مراكز تجارية، ومواقع إلكترونية مثل علي بابا وأمازون لعرض جميع السلع والخدمات وتسمح للمستهلك بالبحث عما يرغب بشرائه وتنفيذ عملية الشراء ويتم الدفع بواسطة بطاقات الإئتمان البنكية والشبكات الإلكترونية، أو نقداً عند تسلمه البضاعة وتسمى كذلك التسوق الإلكتروني (E-Shopping)

2- تجارة الكترونية بين الحكومة والمستهلك (G2C) (Government to consumer):

في هذا النوع من التجارة حصول المستهلك على عديد الخدمات كاستخراج الاوراق والمستندات والنماذج الحكومية مثل بطاقة الهوية ورخص القيادة وبطاقة الضمان الاجتماعي ودفع الضرائب.

3- تجارة الكترونية بين الحكومة والأعمال (G2B) (Gouvernement to Business):

في هذا النمط يغطي جميع التحويلات مثل دفع الضرائب والمعاملات بين الادارة الحكومية والشركات وكذلك التحويلات والمناقصات والمستخلصات ومختلف اعمال الحكومة حيث تعرض الحكومة على الانترنت المعاملات والاجراءات واللوائح و المناقصات ثم تقوم الشركات بالاطلاع عليها الكترونيا وتقوم الاجراءات الاخرى الكترونيا دون التنقل للإدارة.

4- تجارة الكترونية مستهلك مستهلك (C2C):

يتم بيع السلع المختلفة من طرف مستهلين الى مستهلكين آخرين من خلال نشر إعلانات عن أشياء يعرضونها على شبكة الانترنت على مواقع تجارية مثل واد كنيس أو (EBay) ويقوم اناس آخرون بالاتصال وشراء تلك السلع.

5- تجارة الكترونية مع شركة (C2B):

هذا النوع يمارسه الافراد الذين يبيعون منتجات وخدمات للشركات.

-أهمية التجارة الالكترونية: تكتسب التجارة الالكترونية اهميتها من جانب الخدمات الكبيرة التي تقدمها، من حيث تساهم في:¹

1- **تقليل المخزون من البضائع:** فقد أصبحت الشركات المصنعة للسلع والمقدمة للخدمات تتوقع الطلب

على منتجاتها إلكترونياً وتقوم بالإنتاج حسب الطلب مما يقلل من تكاليف النقل والتخزين وجعل

مستوى السلع الراكدة في حده الأدنى؛

¹ المهدي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، مرجع سابق، ص 195.

- 2- تقليل حجم استعمال الاوراق: لقد ساهم الحاسوب في تخزين المعلومات ومراقبة الانتاج وأعمال المخازن ووفر الكثير من السجلات و الدفاتر التجارية؛
- 3- الربط بين أجهزة وفروع المؤسسات والهيئات: بواسطة الحواسيب الأساسية والأجهزة الطرفية بأقل تكلفة؛
- 4- توفير الوقت والجهد: لأن الأسواق الإلكترونية مفتوحة بشكل دائم ولا يحتاج الزبون السفر أو الانتظار طويلا لشراء منتج معين، فقد أصبح شراء سلعة والبحث عنها وتسديد ثمنها يستغرق ثواني معدودة من خلال بطاقات الإئتمان؛
- 5- حرية الاختيار والمفاضلة: فقد أصبح بالإمكان المقارنة بين الكثير من السلع في أسعارها ومزاياها دون الحاجة إلى إلحاح البائع لشرائها؛
- 6- تحقيق فعالية أكبر بالتسويق: من خلال مواقع الشركات تستطيع تحقيق تسويق أفضل لمنتجاتها على مدار الساعة وأكثر فعالية؛
- 7- تسمح التجارة الالكترونية للشركات بالتعرف على منتجات وأسعار الشركات المنافسة بكل سهولة من خلال تصفح مواقعها مما يسمح لها بدراسة السوق ووضع أسعار أكثر تنافسية للوصول إلى أكبر عدد من العملاء و التعرف على أفكار جديدة؛
- 8- القدرة على التواصل مع الشركاء: عن طريق وسائل التراسل كالبريد الإلكتروني والواتساب أو عبر وسائل التخاطب المباشر على الانترنت؛
- 9- تكوين أسواقاً أكثر تخصصاً: حيث صارت هناك أسواق متخصصة في نوع من السلع مثل اسواق السيارات وأسواق الأثاث و الألبسة... إلخ ولم يكن من السهل تخصصا في التجارة التقليدية، وتجد موقع لبيع نوع معين من السلع والعارضين من جميع أنحاء العالم؛
- 10- تكلفة اتصالات أقل: حيث أن الانترنت أرخص ثمناً من وسائل الاتصالات الأخرى مثل الهاتف، الفاكس ويمكن إرسال عدة رسائل بريد الكتروني لعدة جهات في لحظة واحدة.

3- التسويق الالكتروني E-Marketing:

هو عبارة عن ممارسة الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنشأة من خلال شبكة الانترنت و قيامها بجميع أنشطتها التسويقية بشكل إلكتروني بدلاً من تطبيقها بالشكل التقليدي المتعارف عليه.¹

¹ أحمد محمد سمير، مرجع سابق، ص53.

وقد ظهر مفهوم التسويق الالكتروني بعد انتشار التجارة الالكترونية بشكل واسع وأصبحت تمثل نسبة مهمة من المبيعات التي تتم في الدول المتطورة، حيث صارت المنشآت تحقق فاعلية كبيرة في الأداء وتحصد أرباحا مهمة نتيجة التسويق الالكتروني.

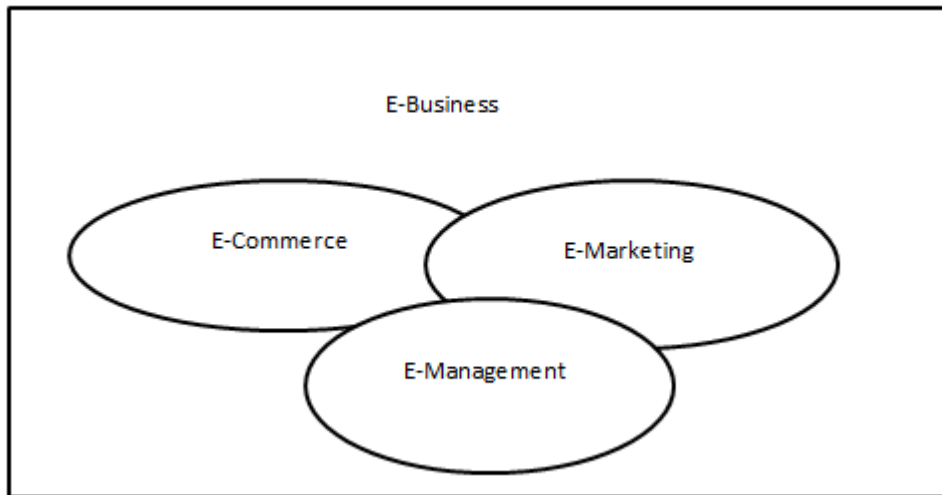
4- الأعمال الإلكترونية (E-Business):

لم يكن ظهور مصطلح الأعمال الإلكترونية بالقديم، إنما كان ظهورها لأول مرة عندما استخدمت شركة IBM هذا المصطلح خلال نشاطها حتى تميز بين أنشطة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

فقد عرفتها شركة IBM بأنها "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت"¹.

ويحدث الخلط بين مفهوم الإدارة الالكترونية وإدارة الأعمال الالكترونية، فإدارة الأعمال الالكترونية هي عملية إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها المنشأة عن طريق شبكات الكترونية متصلة ببعضها البعض كذلك تتصل بشبكات المعلومات المتاحة عالميا، أو بمعنى آخر هي عملية تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمنظمة بما يؤدي إلى تحويل جميع وظائفها من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني². أي أن إدارة الأعمال الالكترونية تشمل كل من التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني والادارة الالكترونية.

الشكل رقم 04: مجالات إدارة الأعمال الالكترونية



المصدر: إعداد الباحث

¹ - ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 13.

² - أحمد محمد سمير، الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 50.

5- الصحة الالكترونية:

كلمة الصحة يقصد بها الحالة الفيزيولوجية السليمة التي يكون عليها الانسان أو الحيوان أو النبات أو أي كائن حي مهما كان دون أن يكون يعاني من أي مشكلات على مستوى جسده أو عقله، فلا يعاني من إعاقة أو تشوه خلقي في مكان من جسمه. وفي الفترة الأخيرة فقد أصبح القطاع الصحي يستفيد هو الآخر من خدمات التكنولوجيات الحديثة من خلال الحصول على نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية وتبادل المعلومات الصحية للمرض عبر الشبكات الداخلية للمستشفيات أو عبر شبكة الانترنت، وقد أدى ذلك إلى تقليل الوقت المخصص لانتظار المواعيد الطبية والمراجعة الدورية للمرض، وإرسال الوصفات الطبية للصيديات ومصالح الضمان الاجتماعي.¹

¹- كافي مصطفى يوسف، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص58.

المطلب الخامس: المقارنة بين الإدارة الإلكترونية وغير الإلكترونية

تعتبر الإدارة التقليدية بما تتميز به من خصائص إدارة ناجحة إلا أنه تخللتها بعض النقائص التي صار بالإمكان التغلب عليها، وسنوضح فيما يلي أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

أ- سلبيات الإدارة التقليدية: من بينها:¹

- 1- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم؛
 - 2- صعوبة الحصول على المعلومات من هذه المعاملات؛
 - 3- التكاليف الباهضة لصيانة المعاملات سهواً أو عمداً؛
 - 4- إمكانية ضياع بعض المعاملات الورقية؛
 - 5- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.
- كذلك صعوبة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها؛
- بطء في إنهاء المعاملات وضعف الرقابة على سير العمل؛
- ضياع الوقت والجهد في الاعمال الورقية اليومية؛
- تفاقم آثار البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومي؛
- ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة؛
- تكرار الأعمال المتشابهة بين الادارات خاصة ذات البعد الجغرافي نتيجة ضعف الاتصال والربط بينهم.
- إزدیاد مصاريف تنفيذ الاعمال الادارية دون عائد ايجابي على سير إنهاء المعاملات.²
- وقد أضاف (الحسن) بعض الفروق الجوهرية بين الادارتين التقليدية والالكترونية متمثلة فيما يلي:³

1- الحماية: من ميزات الادارة الالكترونية التي لا تتوفر الإدارات التقليدية تأمين الشبكات

الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول اليها و التلاعب في ملفاتها

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 55.

² - القدوة محمود صبحي، مرجع سابق، ص 85.

³ - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص 48-49.

ومعاملتها بالحذف أو الاضافة، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يعلم أن معاملاته وبياناته المخزنة على شبكة الإنترنت مخزنة ومحمية بشكل جيد ولا سبيل للوصول إليها.

2- **التوثيق والضبط:** في الإدارة الإلكترونية وبفضل التقنية المتجددة يمكن تسجيل أي إجراء على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية واليوم، مما يضمن للإدارة الدقة الشديدة والتوثيق لمداخلها ومخرجاتها ومعاملاتها.

3- **الإجراءات:** بعض الإجراءات في الإدارة الإلكترونية ليست مباشرة كما في الإدارة التقليدية، على سبيل المثال المراجع أو المدقق لدوائر الإدارة الإلكترونية لا يلتقي مع موظف أو مسؤول على مكتبه مباشرة في الخطوط الأمامية مثل ما يحدث في النظام التقليدي، فمراجع الإدارة الإلكترونية يتعاطى مع برنامج حاسوبي عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها على لوحة مفاتيح جهازه إن كانت المعاملات عبر الإنترنت أو على مكائن الإدارة الموجودة في المكاتب.

4- **التفاعل:** تتميز الإدارة الإلكترونية بتفاعلها السريع، إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد، والرد عليها جميعا بسرعة فائقة وفي وقت واحد بإعطاء أمر واحد لرسالة محدودة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد.

5- **السرعة:** تتفاعل الإدارة الإلكترونية بسرعة فائقة مع مراجعيها، وهذه الميزة لم تكن موجودة لدى الإدارة التقليدية التي تعتمد على المراسلات الورقية والمكاتبات أو المكالمات الهاتفية مما يحتاج أيام وأشهر لإنجاز مشروع ما.

هناك فروقات جوهرية بين خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية وخطوات سير العمل في الإدارة الالكترونية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الاختلافات بين إجراءات سير المعاملة في الإدارة التقليدية وفي الإدارة الالكترونية
مثلاً (طلب إجازة)

إجراءات سير المعاملة في الإدارة الحديثة	إجراءات سير المعاملة في الإدارة التقليدية
1- الموظف يقوم بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة.	1- الحصول على نموذج طلب الإجازة
-/-	2- تحويل النموذج إلى المعاملة وذلك بتعبئة البيانات
-/-	3- إرسال المعاملة إلى مدير القسم
-/-	4- موافقة مدير القسم وإرسالها على مدير الإدارة
-/-	5- موافقة مدير الإدارة وإرسالها إلى مدير الشؤون الموظفين
-/-	6- موافقة مدير شؤون الموظفين وإرسالها إلى الموظف المختص بالإجازات
-/-	7- حفظ المعاملة في الملف.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 45.

كما توجد عدة مميزات للإدارة الالكترونية تصنع الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية أهمها:¹

- تخفيف حدة المشاكل الناجمة عند تعامل طالب الخدمة مع الموظفين ذوي الخبرة المحدودة أو المزاج المتقلب؛
- تهيئة فرص يسيرة لتقديم الخدمات لطالبيها من خلال الحاسب الآلي؛
- الإدارة الالكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة العادية؛
- هي إدارة بلا ورق، حيث تتكون من مجموعة من نظم التطبيقات الآلية مثل البريد الإلكتروني، الارشيف الإلكتروني، الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- الإدارة بلا مكان تتمثل أساساً في الهاتف المحمول من خلال المكالمات الدولية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية؛
- إدارة بلا زمان خلال 24 ساعة متواصلة ليلاً ونهاراً، حيث لا يوجد هناك فكرة الليل والنهار والشتاء والصيف.

¹ - فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص 66.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

برزت الإدارة الإلكترونية كنمط حديث للإدارة، حيث استحسنها جميع الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية داخل الشركات والإدارات ومجالات عملها، وظائفها واستراتيجياتها، فقد ظهرت أبعاد أخرى للإدارة الإلكترونية غير البعد التكنولوجي والرقمي، من بينها البعد الإداري الذي اتسم بتحقيق مزيد من المرونة في الإجراءات والمعاملات، وتفويض أكثر للسلطات، واختفاء بعض المظاهر السلبية التي أثقلت كاهل المستفيدين من خدمات الإدارة. فقد ساهمت المشاركة في أداء المهمات وسيادة روح الفريق في تحسين بعض الوظائف مما نتج عنه تحقيق رضا نسبي لدى المتعاملين مع الإدارة وتخفيف معظم المعاملات الإدارية.

وستعرض في هذا المبحث الى وظائف الإدارة الإلكترونية للأهمية التي اكتسبتها من خلال النتائج التي حققتها في مجال تطوير الاعمال.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

يعرف (الفرجي وآخرون) التخطيط الإلكتروني بأنه "يمثل المسار أو النهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية) وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد من قبل جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المنظمة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية".¹

ويرى الزهراني أنه "عمليات فكرية تتضمن التحديد الواعي مما يراد انجازه، وبناء القدرات في ضوء أهداف واضحة وحقائق فعلية وتقديرات سليمة".²

وفي ظل تقادم المعلومات بسرعة كبيرة فإن عملية التخطيط الإلكتروني تواجه تغييرات جذرية عميقة تجعل منها تشاركية بين العاملين والإدارة العليا، وتكمن أهميته في الإتيان بما هو جديد من الأفكار والخدمات

¹ - الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي ببداء الستار، مرجع سابق، ص 95.

² - سعد عبدالله الزهراني، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، مركز البحوث التربوية النفسية، 1416هـ، ص 12.

يوجد هناك اختلاف كبير بين التخطيط الإلكتروني (E-Planning) والتخطيط غير الإلكتروني، إلا أنهما يهتمان بوضع أهداف المنظمات واختيار السبل المناسبة الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وتحديد الوسائل من بين مختلف الوسائل التي يستعان بها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

ومن بين الاختلافات الواردة بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط غير الإلكتروني نذكر ما يلي:²

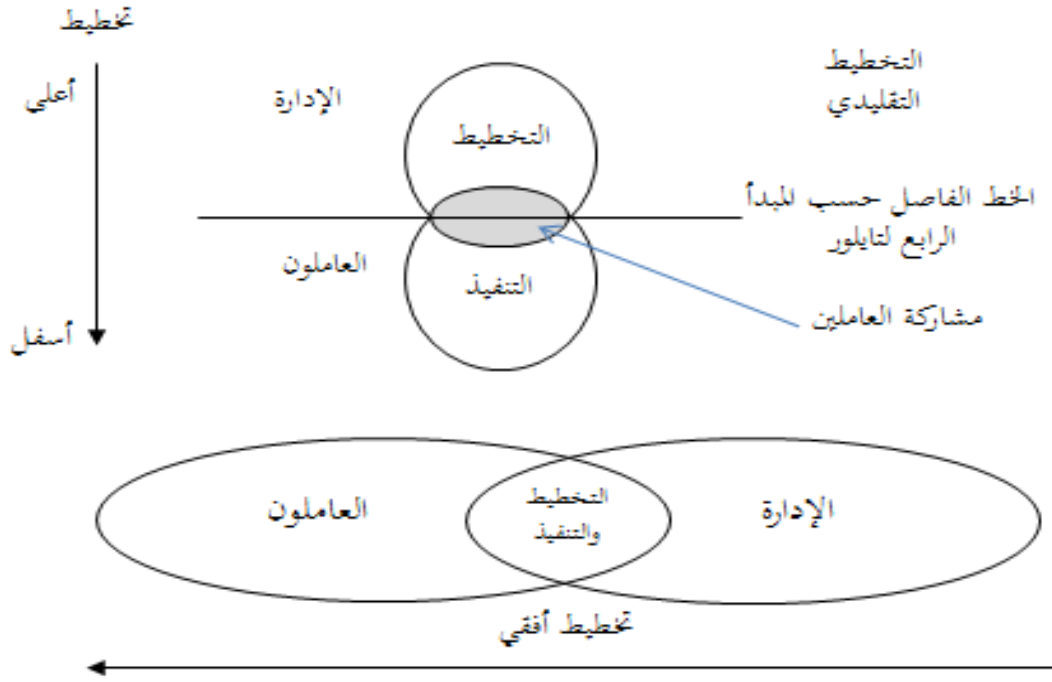
- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية جداً نحو الأهداف الآنية وقصيرة الأمد والواسعة والقابلة للتجديد المستمر على خلاف التخطيط غير الإلكتروني؛
- تضيي المعلومات الرقمية نوع من الاستمرارية على العمليات بما فيها التخطيط، حيث يتحول من التخطيط المتقطع والفصلي إلى التخطيط المستمر؛
- يمكن أن يساهم في عملية التخطيط الإلكتروني كذلك عمال الخط الأمامي مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت حسب فكرة تقييم العمل الإداري؛
- تتميز الفترة الراهنة في زمن الانترنت بأن الشركات تعمل بالزمن الحقيقي وبالسرعة الآنية وفي بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، حيث أن كتابة الخطط لم تعد مجدبة، ففي كل مرة تتغير الخطة عن سابقتها الأصلية؛
- التخطيط الإلكتروني يتطلب تطبيق خطط مرنة لأن البيئة تتميز بالسرعة والعشوائية. ويؤكد (محمد القدوة) على:
- ضرورة تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملون ينفذون (التخطيط غير الإلكتروني) فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط غير الإلكتروني هو تخطيط عامودي والإلكتروني هو تخطيط أفقي.

¹ - ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 60.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 249.

في التخطيط غير الالكتروني فإن المخاطرة تكون عند تجاوز الخطط التقليدية، بينما في التخطيط الإلكتروني فإن المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة، وهو ما يميز الخطة الإلكترونية بالمرونة العالية.¹

الشكل رقم 05: مقارنة بين التخطيط الإلكتروني وغير الالكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الطبعة العربية، 2009، ص 298.

الشكل أعلاه يوضح أن التخطيط غير الالكتروني يكون من أعلى إلى أسفل (Top-Bottom) بينما التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي (Horizontal Planning) وهو يربط إلى حد كبير العمال بالإدارة.

وفي زمن الانترنت صارت الخطط شديدة التغيير في كل شهر وأسبوع بل كل يوم، وكل خطة لا تشبه سابقتها، وفي ظل صعوبة تحديد متغيرات البيئة الخارجية كالسابق، ففي الوقت الحاضر صار التخطيط دون موضوع محدد وهذا بسبب تغير الأسواق والشركات العالمية فهي تنمو بسرعة هائلة جعلت القواعد المعروفة

¹ - القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 56.

لدى البعض متفادمة. حيث قال أحد مديري شركة إبي (EBay) نحن ننمو بمعدل 40 إلى 50% فعلياً، وفي كل ثلاثة أشهر نصح شركة مختلفة، فمن 30 عاملاً انتقلنا إلى 140 عاملاً، ومن 100 ألف مستفيد إلى 2.2 مليون مستفيد، فنحن نضع استراتيجيتنا ثم بعد فترة نجد أنفسنا نعمل ضدها.¹

الجدول رقم 02: الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

الانتقال من القواعد القديمة في التخطيط	إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع، أو فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة كبيرة.
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح. - معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء.	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن. - الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص254.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، الطبعة العربية، ص 300.

الجدول أعلاه يبين لنا الفروق الجوهرية بين ما كان عليه التخطيط التقليدي وبين ما يجب أن تقوم به المنظمات في حالة سعيها تطوير نفسها نحو الرقمنة و توسيع نشاطها.

ويذهب عدد من الباحثين إلى أبعد من ذلك حين يقولون أنه لم تعد هناك فائدة تذكر للتخطيط في ظل الإدارة الالكترونية، وهذا راجع لكثرة التغييرات والتعديلات التي تحتاج الإدارة الى إدخالها على خططها باستمرار، مما يجعل عملية التخطيط من وجهة نظرهم مسألة محل إعادة نظر، ويكتفون بقولهم أن الخطط تكون فقط مرشداً استراتيجياً أو أساساً متفق عليه، تقوم الإدارة ببناء خططها عليه، وحثتهم أن إدارات التقنية مرنة جداً بطبيعتها تجعلها تلي حاجات التغيير والتطور السريع الذي يعتريان المجتمع بشكل يومي، وهذا الأمر يتطلب نمط تخطيط مرن قصير المدى أشبه بمعالجات مستوحاة من نمط عام لآلية العمل وليس تخطيط ثابت دائم بالمعنى التقليدي.¹

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص300.

الجدول رقم (03): التمييز بين التخطيط غير الإلكتروني والتخطيط الإلكتروني

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط غير الإلكتروني
من حيث الأهداف	الأهداف عامة ومرنة وآنية واحتمالية بدرجة عالية فضلاً عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمراً.	يكون التخطيط زمنياً متقطعاً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية).
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدامها مدخل أعلى - أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر: الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي بيداء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010، ص153.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني (E- Organizing)

تعتبر وظيفة التنظيم أكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الرسمية وتسلسل الأوامر، فالتنظيم الحديث يختلف عن التنظيم التقليدي الذي اعتادت المنظمات القيام به لتحقيق أهدافها، حيث أصبحت تلك القواعد التقليدية للتنظيم التقليدي تشكل قيود وعوائق تنظيمية تحد من مرونة واستجابة المنظمة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها الخارجية.

ويقصد بالتنظيم الالكتروني " ترتيب الأنشطة بطريقة أو بأساليب تساهم في تحقيق اهداف المنظمة وهذا التنظيم هو الذي يعطي المنظمة هيبتها وميزتها الإدارية".¹

ويمكننا ذكر بعض الاختلافات بين التنظيم غير الالكتروني والإلكتروني من عدة جوانب نذكر منها:

أ- من جانب الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي (التقليدي) إلى التنظيم المصفوفي (الإلكتروني).
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى التنظيم القائم على فرق العمل الجماعي.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى الوحدات التنظيمية المصغرة.²

والتنظيم (**Organizing**) هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.³

ويعتمد التنظيم الالكتروني على ادخال تغييرات في مستويات وأشكال هياكل المنظمة التي تعاني من كثرة المشاكل ويقوم باستبدالها بهياكل تنظيمية أخرى تحسن من تدفق المعلومات وتزيد فعالية عمليات الاتصال لتوفير أكبر قدر من المعلومات والبيانات ثم معالجتها وتحليلها للاستفادة منها.⁴ كما يهدف الى تحسين علاقات العملاء بالمنظمة من خلال زيادة عدد الزيارات على الموقع الالكتروني للمنظمة على شبكات الاتصال.

كما يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وهياكل المنظمات تهدف الى:

-إدارة الدعم التقني للعميل لحل المشاكل والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال المحادثات النصية عبر شبكة الانترنت؛

-إدارة علاقات العملاء إلكترونياً حيث تتم متابعة عدد زيارات العملاء لموقع الشركة أو المنظمة على الانترنت.

¹ - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص 47.

² - القدوة محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 57.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 307.

⁴ - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص 47.

الجدول رقم 04: الاختلافات بين التنظيم غير الالكتروني والتنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	/	التنظيم غير الالكتروني	/
منهجي	1	غير منهجي	1
بيئة مرنة	2	بيئة صلبة	2
قيادة تؤمن بالتمكين	3	إدارة حازمة	3
تَمَلُّك ومشاركة	4	سيطرة وضبط	4
التعزيز	5	المباشرة	5
الموظفون من الموجودات	6	الموظفون من التكاليف	6
المعلومات للجميع	7	المعلومات ملك للإدارة	7
إدارة مخاطرة	8	تجنب المخاطرة	8
مساهمات فردية	9	مساهمات فردية	9

المصدر: الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي بيضاء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010، ص 100.

ب- من جانب التقسيم الإداري: المنظمة في التنظيم الالكتروني تنتقل من: التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

ج- سلطة الأوامر:

- يتم الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛ الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة

ذاتياً؛

- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين؛

ج- من جانب الرسمية:

- الانتقال من سلسلة الأوامر؛

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة؛

- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً؛

- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة؛

د- من جانب المركزية واللامركزية:

-تتعدد مراكز السلطة على خلاف التنظيم الالكتروني الذي تكون فيه في القمة؛ حيث أن التنظيمات والترتيبات التي كان ينظر اليها على أنها أساسية ولازمة في دوائر الإدارة التقليدية أصبحت في ظل الإدارة الالكترونية عبارة عن قيود وعراقيل ضاغطة تكبح وتعطل حركة الإدارة والمتعاملين معها؛ ويمثل عبئاً على عمل الإدارة يسعى الجميع الى تخفيف من جموده والاكتفاء ببعض

المبادئ التي تحدد بعض الأدوار والمهام القابلة للتبادل في ظل الإدارة الالكترونية، ود وجدت معظم الإدارات نفسها مدفوعة دفعاً قوياً للاستفادة من خدمات الإدارة الالكترونية التي تفتح الأفق أمامها لتحقيق اهداف متعددة كالربحية في حالة المنظمات الإنتاجية والخدمية واهداف أخرى تتعلق ببناء وعي الأجيال القادمة من منسوبي الإدارات ومن الفئات المستهدفة أيضاً، فيتحقق بذلك تحرر عقول مجتمع التقنية الجديد من قيود الأنظمة التي تعطل طاقاته الإبداعية وتصبغه بالجمود وتجعله أسيراً لمشكلاته المزمنة.¹

الجدول رقم 05: التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O). - التنظيم أعلى - أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة (Mini Unit O). - مخطط 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 الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم إداري الرئيس المباشر (Single Boss O). 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو متعدد الرؤساء المباشرين. (Two or Multiple Bosses).

¹ - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص 89-90.

<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة. 	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. 	المركزية واللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات محددة. - سلوكيات محدد في أداء المهام. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في المهام. - توسيع العمل وإثراؤه. - التمكين الإداري. 	القياسية أو المعيارية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 311-312.

المطلب الثالث: القيادة الالكترونية (التوجيه الإلكتروني E- guidance)

تعتبر القيادة أهم وظيفة من وظائف الإدارة الالكترونية حيث تحافظ على العلاقة الجيدة بين المنظمة وعمالها، وتقوم على مدخلين هما: ¹

أ- مداخل القيادة الالكترونية: وتنقسم لمدخلين:

1- المدخل المرتكز على المهام: يُعرف بالمدخل الصلب للقيادة، ويتمثل في القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية وقوة المركز الإداري، وقوة المعلومات والعوائد؛

2- المدخل المرتكز على العاملين: وهو مدخل يعتمد على قوة الشخصية التي يجب أن يتمتع بها الرؤساء وقوة العلاقة الموجودة بين المرؤوسين وقائدهم، ودور القائد في التأثير على العاملين، ويتطلب أن تكون القيادة العليا على دراية بأساليب المعاملات الالكترونية وطرق تحليل المشكلات، والفصل في النزاعات وتخصيص وقت محدد لمتابعة المستندات التي يتم تراسلها بين الإدارات، وكل ذلك يتطلب وجود مهارات لدى المديرين أو القادة تمكنهم من التعامل مع الآخرين بلباقة عالية ومهارة في تعزيز قدرات المرؤوسين والثناء على إنجازاتهم وتأهيل قدراتهم لضمان استمراريتها.

¹ - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص 49.

وقد تم تعريفها بأنها " فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم لرغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة"، ويجب أن يكون القائد على دراية تامة بالخصائص الفردية لمؤوسيه من أجل كسب ولائهم والحصول على احترامهم وصولاً الى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم.

فالقيادة هي حجر الزاوية في نجاح الإدارة الالكترونية من منطلق القيادات المطلعة على كل ما هو جديد، المنطلقة الى آفاق تتجاوز فيه واقعها مع القيادات الكفؤة القادرة على التطور تماشياً مع مسيرة التقنية.¹

ب- مهام القائد في الإدارة الالكترونية :

يمكننا ذكر بعض المهام الأساسية التي يقوم بها القائد في ظل الإدارة الالكترونية، وهي كما يلي:²

- استخدام معلوماته ومهاراته للاستفادة منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يُنَاطُ بها مهمة ادارته؛
- يمتلك القائد الالكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ وبالتالي تؤهله الى اكتشاف المتغيرات والمستجدات، ما قد يعتري نظام دائرته الالكترونية من خلل، ثم تقديم الحلول الناجعة لهذا كله؛
- يسعى لمعرفة ميول السوق أو الفئة المستهدفة ومستوى الجودة المطلوبة في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إدارته، ثم يبحث عن البرامج والاقتراحات والوسائل أو الحلول التي تمكنه من تقديم الخدمة أو المنتج بأقل تكلفة وأرخص سعر وأفضل جودة ممكنة، وفي وقت قياسي؛
- يعتمد القائد الالكتروني على ذاته في اتخاذ القرارات في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ، كما لا يتردد في قبول النصح من قيادات أخرى؛
- يستوجب على القائد تكييف برامجه وخطوطه ومريياته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي ينتقل للعمل بها إذا تم نقله الى موقع اداري مختلف، أو يؤقلم برامجه ادارته نفسها مع الواقع الجديد؛
- يمتلك القائد الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته، ليس إصدار الأوامر لتنفيذ الخطط بل توجيهها في ضوء رؤيته ومدتها بما يتوافر لديه من معلومات لتشاركه التفكير، والاستماع لرؤى هؤلاء الافراد وأفكارهم لربما لديهم إضافات أو اقتراحات.

¹ - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص93.

² - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص93-94.

ج- خصائص القيادة الإلكترونية:

هناك عدة خصائص يتميز بها القائد الإلكتروني نذكر منها:¹

- أن هناك القائد الإلكتروني سريع الاستجابة والحركة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، كما أن لديه القدرة على التفاعل الآني والاحساس بالطوارئ وب نماذج الاعمال الجديدة، ويتميز بإحساسه الكبير بالدور المصيري الذي يؤديه واستعداده لمعالجة الاضطراب ومضاعفة الموارد؛
- القيادة الإلكترونية مبتكرة وذات مؤهلات ومهارات متميزة، ولديها روح المنافسة والقدرة على خوض تحدي المنافسين؛
- للقائد الإلكتروني القدرة على تحفيز نفسه، والتركيز على انجاز المهمات والمبادرات ولديه المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة وتحمل المسؤولية عن مسار العاملين مهنيًا وتطويرهم؛
- تعتبر القيادة الإلكترونية ذات حس انساني كبير، لأن التقنية بحاجة الى عاملين متخصصين بمؤهلات عالية، وهذه التقنية تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات، بل تعمل وفق المعلومات والتفاعلية الشبكية؛
- تدرك القيادة الإلكترونية أن القيمة المضافة عن العمل التقني تتم من خلال العمل المعرفي والجهد والخبرة وليس من خلال الآلات لأن المتعاملين سيكونون متباعدين جغرافياً، فيكون على القائد جذب هؤلاء وربطهم بالإدارة، وتشجيع ولائهم لها؛
- قدرة القائد الإلكتروني على وضع الأفكار والخطط والبرامج ما يضمن استمرار نجاح ادارته واستمرار بقائها خياراً أول لدى الفئة المستهدفة، وألا ينصرفوا عنها الى مواقع أخرى في ظل المنافسة الشرسة؛
- يسعى القائد الإلكتروني الى تعميق الرابط النفسي بين أفراد إدارته والإدارة ذاتها حتى تظل الإدارة بالنسبة لهم الخيار الأول، ولا يسعون للانتقال للعمل في إدارات أخرى جاذبة بحكم نجاح قادتها في توفير المناخ الجيد الجذاب لهؤلاء الأفراد؛
- القائد الإلكتروني متعلم شديد التركيز والقلق دائماً، مترقب لكل ما يستجد حوله، متوجس من كل المفاجآت التي قد تواجهه، يجب الغموض نظراً لطبيعة عمله التنافسي.

1-الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص96-97.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية (E- censorship)

يختلف التخطيط الإلكتروني عن نظيره غير الإلكتروني بتوفر المرونة وسهولة والدقة، وكذلك تساعد المعلومات المتتابة على التخطيط المستمر وإيجاد الحلول للمشكلات، والمنظمات المعاصرة تلجأ لتطبيق الرقابة الإلكترونية باستخدام نظم رقابية وإجراءات تتميز بالكفاءة والفعالية. وهناك نظامين للرقابة الإلكترونية هما: النظام المركزي للمنظمة والنظام اللامركزي.¹

وتحذ المنظمات الحديثة الاعتماد على النظام المركزي، لأنه يضمن توحيد الأهداف وعدم التعارض في سبل التسيير مع العالم الخارجي.

أولاً: مزايا الرقابة الإلكترونية:

- تتمتع الرقابة الإلكترونية بعدة مزايا تجعلها أفضل من الرقابة التقليدية في عدة جوانب، من بينها:²
- قدرة الإدارة الإلكترونية على مراقبة مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي، وتقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتستطيع مشاهدة مراحل التنفيذ وإدارته، ما يجعلها أكثر قدرة على تقييم نشاطها ونشاط أفرادها وقيامهم بواجباتهم على النحو المطلوب، وهذا بفضل سهولة متابعة الإدارة للعديد من التفاصيل التي تكشف التقصير أو الخلل إن كان السبب تقنياً؛
- تفيد الرقابة الإلكترونية في معرفة مدى نجاح الخطط المعتمدة، وبناء على الرقابة تقرر الإدارة مدى صلاحية الخطة ونجاحها للاستمرار فيها أو تعديلها أو تغييرها؛
- الرقابة الإلكترونية هي رقابة آنية، حيث يتم اكتشاف الخلل لحظو وقوعه مما يضمن لهذه الإدارة سرعة تلافي الخطأ والخلل في أقرب وقت. مما يجنب الإدارة الخسائر؛
- لا تسعى الإدارة الإلكترونية في جوهرها الى ضبط تقصير أحد أفراد الفريق لمعاقبته، بقدر ما تهتم بإدراك الخلل أو أخطاء لتداركها حتى لا تؤثر على مستوى الإنتاج أو الخدمة، ولا تضر بسير العمل أو تسيء الى

¹ - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص49.

² - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص100-101.

سمعة الإدارة ومهنتها، وهي تسعى لمعالجة الخلل أول بأول حتى لا يمضي عليه وقت طويل وتتراكم الأخطاء والمشكلات، فيتحول الى ظاهرة مستفحلة كما في الإدارة غير الالكترونية، إذن هي سريعة الاستجابة؛

- تتمتع بأنها عالية الأمان وعلى درجة عالية من الثقة وهذا لأنها لا تتوقع مفاجآت داخلية متعلقة بنظام عملها، لأن الوضع كله تحت سيطرة الإدارة من البداية؛

- تعتبر النتائج هي المحور الرئيسي الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الالكترونية، وهي تعتبر وصول المنتج أو الخدمة وتقديمها بالموصفات التنافسية المرجوة هي الدليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية وأن الأفراد يعملون بالشكل الصحيح المطلوب، وإذا خرج المنتج أو الخدمة في أحد النقاط الإدارية التي توقف فيها العمل أو خرج عن غير المتوقع أو لم تؤدي الخدمة على الوجه الصحيح فإن هذا يدل على وجود عطل أو خلل في تلك الدائرة الإدارية التي توقف فيها العمل؛

- بفضل الجو السائد من الشفافية في الإدارة الالكترونية والمشاركة، فإن نتائج الرقابة تنتشر بسرعة بين أفراد الإدارة، مما يدفع الجميع الى تفادي وقوع تلك الأخطاء التي كشفت عنها جهة الإدارة، كما تحفز الافراد والمجموعات الى تحقيق انجاز مماثل أو أحسن من إنجاز الإدارة أو الفرد الذي حقق نتائج متميزة.

وذكر (القدوة) مميزات أخرى للرقابة الالكترونية أهمها: ¹

- الاقتراب أكثر الى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات؛
- الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي؛
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها؛
- توسيع الرقابة على الشراء والموردين وعلى الشبكات الداخلية والخارجية؛
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة الى الرقابة على النتائج؛
- سرعة انتشار نتائج الرقابة، فالجميع ماذا يحدث.

¹ -القدوة محمود صبحي، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص60.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يُعد تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية كباقي المشاريع التي تجسدها الحكومات أمراً ليس بالسهل، وإنما يحتاج الى وضع أسس متينة وقواعد تقوم عليها، وتوفير الكثير من المتطلبات التي يحتاجها المشروع وتهيئة البيئة المناسبة له. وبالتالي يحقق نتائجه ويعطي ثماره، لهذا فإن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج الى عدة متطلبات تنظيمية، بشرية وتقنية يجب تضافرها جميعاً لنجاحها.

المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الالكترونية

تقتضي عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية تقديم خدمات للراغبين فيها في الوقت والمكان المناسب بالمواصفات التي يطلبها المستفيد من الخدمة، هذا الأمر يتطلب إجراءات وتعديلات جذرية تخفض من درجة التعقيدات والصعوبات الإدارية والإجراءات الطويلة التي تسبب الضرر والتأفف والتخلي عن خدمات الإدارة في المرات المقبلة، وعدم الرغبة في التعامل معها، من بين تلك المتطلبات ما يلي:¹

- ضرورة وجود إجراءات لتقبل الشكاوى ومعالجتها وفقاً لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات؛
- إعادة هندسة شؤون الافراد أو شؤون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجيهات؛
- النظر الى البعد الاجتماعي في ممارسة إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي؛

كما يضيف (الهوش أبو بكر) عناصر أخرى:²

- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والاعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها؛

¹ - الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص104.

² -الهوش أبو بكر محمود، المرجع أعلاه، ص111.

-تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارة المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وانهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف المختلفة؛

-تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي وتطبيق نظم الثواب والعقاب؛

-تصميم وتنفيذ نظام لقياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطويره؛

-تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الافراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة بضمان فعالية التدريب وتحقيق أهدافه ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع كل تلك العناصر لمنطق التخطيط والتصميم ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها؛

-إعادة هندسة توزيع المهام والصلاحيات لتسهيل اتخاذ القرارات وتفويضها الى أدنى المستويات ضماناً للسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.¹

المطلب الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الالكترونية

تحتاج الإدارة الالكترونية الى العديد من الوسائل والآليات التي تقوم عليها حتى تكون جاهزة وتستطيع أن تؤدي دورها على أكمل وجه، نذكر من أهمها:²

1- أجهزة الحاسوب وملحقاتها:

- البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات وتوفر قواعد وبنية عصرية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية التي تضمن الربط بين المنظمات ببعضها وبينها وبين المؤسسات الإدارية والمواطنين من جهة أخرى؛

¹ -الهوش أبوبكر محمود، مرجع سابق، ص116.

² -كافي مصطفى يوسف، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص67.

- توافر الوسائل الالكترونية اللازمة مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي والرادارات ومستقبلات الإشارة وموزعاتها وغيرها من الأجهزة التي تنقل المعلومات بين المنظمات الإدارية نفسها وبين الزبائن أو المواطنين؛

- توفر عدد كبير من مزودي الخدمة بالإنترنت مثل شركات الاتصالات مثل شركة أوريدو (Ooredoo) وشركة اتصالات الجزائر، كما يجب أن تكون الأسعار في متناول الجميع حتى يتمكن المواطنون من التفاعل مع الإدارة الالكترونية بأقصر وقت وأقل جهد؛

- توفير التمويل المناسب من طرف الحكومة اللازم لإجراء عمليات الصيانة الدورية لمختلف الأجهزة وتخصيص إطارات ذات كفاءة لذلك، لضمان تقديم خدمة ذات مستوى عال وباستمرار دون انقطاع؛

- بالإضافة الى اجراء تغييرات في الجوانب التشغيلية مع بناء التكنولوجيا الممكنة وهذا لا يعني بالضرورة وصول الانترنت الى البيوت، بل يكفي أن تتوفر لهم إمكانية الولوج الى شبكات المعلومات الدولية من مكان عملهم؛

- ضرورة الأخذ في الاعتبار إيجاد منظومة خدمات موحدة ومترابطة لتقديم الخدمات على كافة المستويات التنظيمية للجهاز والأجهزة ذات العلاقة بالخدمات المقدمة بما في ذلك ترابط الإجراءات، وتواءم الجوانب الفنية والتجهيزات؛

- إنشاء مراكز الكترونية قريبة من مراكز التجمعات السكانية ومراكز البريد ومقاهي الانترنت وتوفير المساعدة الفنية في تلك المراكز من أجل تجاوز عقبة الأمية الالكترونية والخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تعزيز الثقة في تطبيقات الحكومة الالكترونية.¹

- تصميم الشبكات وتركيب أجهزة الاتصالات اللازمة لربط المباني المتباعدة للجهة الواحدة؛

- الاستفادة بكل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن الإدارة من تقييم خدمات الكترونية من مختلف الجهات والمواطنين لإنجاز معاملاتهم دون أي عقبات أو تعقيدات؛

¹ - الهوش أبوبكر محمود، مرجع سابق، ص96.

- إمكانية استخدام الهاتف المحمول في عملية الدفع واستلام الخدمات المطالب بها وإشعار المستهلكين بتوافر الخدمات.

2- برامج الحاسوب وقواعد البيانات:

بالإضافة الى المعدات والملحقات والحواسيب فإن الحاجة إلى البرامج التي تشغل هذه المعدات أمر ضروري، وهي البرامج الخاصة بالاستضافة الداخلية حزمة البرامج الخاصة بوحدة خدمة الويب وبروتوكول (File Transfer Protocol) وخدمة (Telnet) وعناصر عملية السداد وقاعدة البيانات وهذا من أجل إدارة محتويات الموقع الالكتروني. وتنقسم برامج الكمبيوتر الخاصة التي تحتاج إليها على: ¹

- برامج الكمبيوتر الخاصة بوحدة خدمة الويب: وتوجد على الكمبيوتر المزود باتصال انترنت، وتتعامل هذه البرامج مع الطلبات باستخدام بروتوكول (HyperText Transfer Protocol).

- وحدة الخدمة والأجهزة التابعة الخاصة (FTP وTelnet): يتم تثبيت وحدات الخدمة الخاصة هذه على الكمبيوتر نفسه، حيث تسمح للأشخاص الذين لديهم الوصول الملائم بإدارة وتعديل موقع الويب.

-شهادة الأمان: يتم استخدامها في التحقق من صحة موقع الويب لدواعي أمنية.

-وحدة خدمة الدليل: يتم استخدامها في إدارة حسابات العملاء بأمان وكذلك جميع المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء.

-البنية الأساسية لعملية السداد: إذا طلب شخص من العميل أن يقوم بتسديد أمواله له مقابل بيع منتجات أو خدمات، فهو في حاجة الى وسيلة للحصول على أمواله، وتتم من خلال نموذج أمن يتم من خلاله ارسال المعلومات المتعلقة بالسداد عن طريق البريد الالكتروني الى شخص للقيام بعملية المعالجة اليدوية أو الى نظام فعلي لقبول ومعالجة بطاقات الائتمان على الانترنت.

¹ -الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 191-192.

-قاعدة البيانات: فيها يتم تخزين جميع المعلومات الخاصة بالمنتجات وعمليات الشراء التابعة لموقع الويب، وذلك لتسهيل عملية إدارة واعداد التقارير المتعلقة بهذه المعلومات وكذا للقيام بعمليات البحث المعقدة وإنشاء الصفحات الديناميكية على الموقع.

بيئة التطوير: يتطلب جهاز الكمبيوتر الخاص بالقيام بعمليات التطوير توفير أدوات التطوير، وقد تكون برنامج تحرير نصوص أو أداة تقوم على برنامج معالجة يوجه ويقود المطور خلال جميع مراحل إنشاء موقع الويب.

-برامج الكمبيوتر الخاصة بالاختبار والتحليل: مثل برنامج (Inetload) المجاني الذي يقوم بمحاكاة آلاف المستخدمين للموقع ويتيح التعرف على الروابط الضعيفة على الموقع وإيجاد الحلول لذلك.

المطلب الثالث: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية

يعتبر وجود العنصر البشري ضروري جداً لتنفيذ أي مشروع فهو المحرك لأي برنامج، والعقل المدبر لكل الاعمال مهما بلغت درجة تطورها، والإدارة الالكترونية من اهم مقوماتها وجود اليد العاملة بالإضافة إلى العناصر الأخرى والأدوات المادية والتقنية وهو القادر على تشغيل تلك المنظومة المتكاملة فيما بينها.

هذا الأمر يتطلب وجود فرق عمل مؤهلة ومتكاملة فيما بينها تتوافر فيها خصائص معينة، بالإضافة الى توافر الشروط العامة للتوظيف في المناصب كتوفر الخبرة في مجال المعلوماتية ضروري التوفر في موظفي الإدارة الالكترونية، حتى يتمكنون من التعامل مع الأجهزة والحواسيب ومعدات الاتصالات، كما يجب توفر معاهد متخصصة تقوم بتكوين العنصر البشري لسد فجوة نقص الخبرة في مجال الاعلام الآلي.

1-المهارات المطلوب توافرها لتطبيق الإدارة الالكترونية:

يعني التحول الى الإدارة الالكترونية الاعتماد على عدد أقل من العاملين وكذا تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحقيق اللامركزية الإدارية. ومن المهارات أو العادات التي يتطلب على العاملين القيام بها نذكر ما يلي: ¹

- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها؛
- القراءة المستمرة للعامل في مجال تخصصه المهني، وفي أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى؛

¹ -حجازي عبدالفتاح بيومي، مرجع سابق، ص159-160.

- الاهتمام بالتعليم في مراحله المختلفة؛
- جلسات تبادلية للأفكار بين المرؤوسين ورؤسائهم في ذات المنطقة أو أي جهة أخرى؛
- لقاءات دورية على كافة المستويات لمناقشة المشكلات التي تواجه المنظمة؛
- المؤتمرات التي تعقد محلياً وعالمياً، ويتم فيها الاستماع للآخرين وتوفير فرصة لاحتكاك العقول ورؤية الجديد؛
- استضافة الآخرين ذوي الخبرات وذوي الاختصاص من الأساتذة والباحثين من الجامعات والمراكز المهنية المتخصصة والاستماع اليهم ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر؛
- وهناك مهارات أخرى منها:¹
- وضع خطة للتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتكريس مفهوم الخدمة المتميزة وروح عمل الفريق، وتطوير الجودة واستخدام الحاسوب، وإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- وضع نظام لتقييم الأداء؛
- وضع نظام لقياس رضى الموظفين وتطوير ثقافة التنظيم؛
- وضع نظام لتشجيع الابتكار والتجديد؛
- وهناك خياران للتوظيف في الإدارة إما خارجي أو داخلي وذلك في إطار إنشاء مواقع الويب ومتابعتها وتطويرها، ومن بين أولئك الموظفين نجد:²
- **المبرمجون:** وهم الفئة الأهم الذين يقع على عاتقهم نجاح أو فشل الموقع، ويتم اختيارهم بناء على قدرة التعلم والتواصل الفعال مع الإدارة والاستعداد للعمل والخبرة؛
- **مدير قاعدة البيانات:** يتم الاستعانة بهم في معظم الشركات والإدارات كأساس للعمل، الا أن بعض المواقع تلجأ للاستعانة بالمبرمجين لتصميم قاعدة البيانات، والاستعانة بمدير قاعدة البيانات سيتيح قاعدة بيانات مصممة بحرفية وميزات جيدة من حيث الأداء وفاعلية موقع الويب.
- **فنانو الجرافيك أو مصممو الويب:** يقومون بإضفاء اللمسة الجمالية على الموقع، يتمتعون بمعرفة قيود أدوات تصفح الويب، وأوقات التنزيل من الانترنت.

¹ - الهوش أبوبكر محمود، مرجع سابق، ص94.

² - الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص193-194.

- **دعم وخدمة العملاء:** تظهر لدى بعض العملاء بعض التساؤلات يحتاجون من يجب عليها، وهنا تأتي وظيفة خدمة العملاء، يفضل أن يقوم بها أحد الموظفين الذين لديهم دراية بجميع جوانب المنتجات والخدمات للرد على الأسئلة، وسيشعر العملاء بالرضى والسعادة.
- **مديرو شبكة الاتصال:** مهمتهم الإبقاء على شبكة الاتصال الداخلية في حالة تشغيل حمايتها من عمليات الوصول غير المرخصة وكذا الحفاظ على شبكة الويب والبريد الالكتروني وغيرها من وحدات الخدمة الأخرى.
- **مصممو واجهات الاستخدام:** مهمتهم تحديد الكيفية التي سيتم اتباعها في استعراض موقع الويب، كما أنهم يقومون بإنشاء المسارات المنطقية عبر الموقع، وتصميم الواجهة، يزداد الموقع أهمية كلما ازدادت عدد المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموقع، وقد جرت العادة على إنشاء واجهات الاستخدام من طرف مصممي الجرافيك.
- **مهندسو المحتويات أو محررو لغة HTML:** مهمتهم أن يأخذوا نتاج عمل مصممي الجرافيك والمبرمجين المتعددين ويحولونه الى صفحات ويب.

2-التدريب لتطبيق الإدارة الالكترونية:

يعتبر التدريب عنصر فعال يجب القيام به، ولتطبيق الإدارة الالكترونية يجب القيام بما يلي:

-تدريب وتأهيل الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكل الأدوات التي تمكنهم من توجيه وإدارة الإدارة الالكترونية بشكل جيد؛ من خلال إرسالهم إلى معاهد حكومية متخصصة أفضل، كما يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية لدى الموظفين.¹

ويجب على العنصر البشري فهم المنظومة الخاصة بالإدارة الالكترونية والعمل على احتواء معلوماتها الرقمية ولا يتأتى ذلك الا من خلال توافر ميزات خاصة وإمكانيات. بالإضافة الى الشروط العامة للتعيين في الوظائف. ويشترط مثلاً توفر الخبرة المعلوماتية بأن يكون متخصص في علوم الحاسب الآلي، لأن شرط الخبرة مطلوب في موظفي الإدارة الالكترونية، لأنها تعني أن هذا الموظف قادر على التعامل مع أجهزة الحواسيب ومعدات الاتصالات والأنظمة والبرامج المختلفة بكل راحة ودون وجود مشاكل. كما يجب على الفرد التعامل مع أحدث التطورات العلمية في مجال المعلوماتية والرقمية.

¹ - كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص68.

ويتطلب أن تكون هناك كذلك بالإضافة الى مرحلة اختبار الكفاءة والتدريب أن تكون هناك معاهد متخصصة مهمتها إعادة تأهيل الافراد وتطوير قدراتهم كلما دعت الحاجة الى ذلك لسد فجوة نقص المعلومات. ويجب أن لا يتم الاعتماد على فئة من المبرمجين كما نلاحظه في الإدارات، بل يجب خلق تخصصات دقيقة حتى يمكن تقسيم العمل الى فئات ومجموعات متخصصة.

- فئة المبرمجين: مهمتهم وضع البرامج المعلوماتية ذات العلاقة بنشاط وعمل الحاسب الالي مثل وضع برامج التشغيل أو التطبيقات وبرامج الحماية.

- فئة مشغلي الحاسب الآلي وهي فئة أخرى، دورهم إدخال البيانات والمعاملات الخاصة بطالبي خدمة الإدارة الالكترونية إلى الحاسب الالي، وفهرستها وحفظها واسترجاعها عند طلبها مرة أخرى.

- وهناك فئة موظفي التأمين والحماية ضد الهاكرز ومجرمي المعلوماتية.¹

- كذلك يمكن القيام بالتدريب عن طريق الشبكات ويسمى (التعليم الالكتروني). وهو تعليم يتم عن طريق استعمال الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء من خلال شبكة مغلقة أو شبكة مشتركة. وتوجد العديد من الوسائط الالكترونية التي يتم عن طريقها التدريب الالكتروني من بينها أقراص الليزر CD أو غيرها من الوسائط (Multimedia) التي تعتمد على الصوت والصورة وأفلام الفيديو التعليمية، وهي مفيدة جداً حيث يستطيع المتدرب التعلم والخطأ في جو من الخصوصية، أي دون رقابة، ويمكنه تخطي المراحل التي يراها سهلة ومفهومة. كما يمكنه تكرار وإعادة محاولات التعلم حتى يتقن البرنامج. كما يوفر التعليم الالكتروني كمياً كبيراً من المعلومات التي لا يمكن أن تكون متاحة في حالة التدريب المباشر.²

-تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج حسب المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة؛

- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

المطلب الرابع: المتطلبات التشريعية (القانونية) لتطبيق الإدارة الالكترونية

لقيام أي نظام لابد من وجود أسس وقواعد يقوم عليها، هذه الأسس تنبني على قواعد يجب احترامها بقوة القانون، وعلى الجميع احترامها وعدم تجاوزها، ومما لا يدع مجالاً للشك أن قيام إدارة الكترونية كبديل عن الإدارة التقليدية المتهالكة لابد له من وضع تشريعات تنظم عملها. كما أن للإدارة التقليدية قوانين وتشريعات تنظم

¹ -حجازي عبد الفتاح بيومي، مرجع سابق، ص176-177.

² - حجازي عبدالفتاح بيومي، المرجع أعلاه، ص261.

عملها وتضمن الالتزام بالعمل بها. وتحتاج الإدارة الالكترونية الى تدريب القضاة وأعاون العدالة على هذا النظام الجديد والغامض، الذي يتطور بسرعة لا يمكن مجاراتها، خاصة أن خبراء المعلوماتية أنفسهم عاجزين عن ملاحقة مستجداتها لأن الجرائم التي نتجت عنها لم تكن متوقعة في الكثير من الأحيان.

هذا الأمر وضع الحكومات أمام أمر واقع، أمام واقع مر ألا وهو ضرورة سن قوانين وتشريعات تضمن اطار قانوني منظم للإدارة الالكترونية، كما أنه عليها حديث تلك التشريعات حسب المستجدات التي تظهر على الساحة، والا فلن تتمكن من السيطرة على الاستعمال غير السليم لها.

وقد أدركت الدول أهمية هذا الأمر فقامت معظمها بوضع قوانين تنظم التجارة الالكترونية والإدارة الالكترونية وعمليات الاستفادة من خدمات المرافق العمومية، ومن بين الدول هناك من حددت لنفسها تاريخ محدد تكون عنده قد تحولت نهائياً من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية. على سبيل المثال: بريطانيا حددت تاريخ سنة 2005 كأخر حد لميكنة أعمال حكومتها والامارات العربية المتحدة حددت عام 2002.¹

وفي الجزائر صدر أول قانون للتجارة الالكترونية رقم 18-05 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018.

وتواجه العديد من الدول الكثير من التحديات القانونية للإدارة الالكترونية وهي العوامل القانونية والسياسية للمشاركة في المعلومات والبيانات على شبكة الانترنت وهي مهمة لدفع مشروع الإدارة الالكترونية، ومن بين أهم المتطلبات القانونية التي يجب توافرها لإتمام مشروع أتمتة الإدارة ماييلي:²

- **وجود الأنظمة والتشريعات المناسبة:** ينبغي على الحكومة الالكترونية مواجهة تحدي مهم أمام الجهات التنظيمية والتشريعية من تقديم خدمات الكترونية تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير الأنظمة والتشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الحكومة الالكترونية؛
- **توفير القدر الكافي من أمن المعلومات:** إن تقديم الخدمات الحكومية على الانترنت مع ما تقدمه من فوائد وتسهيلات تتيح المجال لمحاولات سوء الاستخدام لهذه الخدمة لذا يجب الاعتماد على وسائل حماية قوية لهاته الخدمة بما يتناسب مع أهميتها وحساسيتها وبما يطلبه كل قطاع، ويجب أن يكون هناك توازن

¹ - حجازي عبد الفتاح بيومي، مرجع سابق، ص181.

² - الهوش أبو بكر محمود، مرجع سابق، ص101.

بين استيفاء متطلبات أمن المعلومات والمرونة في تقديم خدمات الإدارة الالكترونية بشكل يمنح المستخدمين أرباحية كبيرة من جراء استهلاك هاته الخدمات؛

- **ضرورة وجود أنظمة دقيقة** لسرية المعلومات سواء للهاردوير او السوفتوير (**Hardware or Software**).

- ضرورة سن تشريعات وقوانين تحل المشكلات القانونية للمبادلات التجارية وتوفير وسائلها التكنولوجية والتنظيمية، وهذا لأن جميع المبادلات التي تتم نقداً يستحسن وضعها على الانترنت مثل دفع الفواتير والرسوم الجمركية والرسوم الحكومية المختلفة مباشرة على الانترنت؛

ومما سبق ذكره، على القيادة السياسية أن تبني مشروع الإدارة الالكترونية، ويتطلب ذلك:¹

- ضرورة تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغييرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحويل للتنظيم الالكتروني؛

- تفهم رؤساء الأجهزة ومساعدتهم شخصياً ودعمهم لعملية التحويل والتأكد التام من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بجميع فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم وسعيهم لإزالة أية عقبات تحول دون ذلك؛

- إشراك المتعاملين مع الإدارة في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم؛

- وضع نظام لقياس رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين تقييم خدمات الجهاز إلكترونياً.

- وجود قدرة للنظام على إتاحة الفرصة للمتعاملين مع الإدارة للحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف.

المبحث الرابع: التحويل من الإدارة غير الالكترونية إلى الإدارة الإلكترونية

توجد هناك عوامل كثيرة ومتعددة تدفع المسؤولين إلى اعتماد النظم المتطورة والمستحدثة في تسيير الهياكل الإدارية، هذا الأمر يتطلب المرور عبر مراحل عديدة بالتدرج شيئاً فشيئاً، وتظهر خلالها صعوبات كثيرة ومعوقات تحول دون تحقيق هذا الهدف. لكن بعد تطبيق الإدارة الالكترونية فإن هناك فوائد (مزايا) كثيرة ستتحقق. وهو ما سندرسه في هذا المبحث.

1 -الهوش أبو بكر محمود، نفس المرجع، ص103-104.

المطلب الأول: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

تعتبر عملية التحول من الإدارة غير الإلكترونية بما لها من مميزات ضرورة ملحة فرضها الواقع المعاش وسرعة التطور التي يشهدها العالم اليوم تتطلب المضي قدماً نحو تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات بما يضمن تقدم ورفي الإنسانية، ومن أجل تحقيق ذلك الرقي وجب تقديم خدمات إدارية سهلة وميسورة لا تكلف المواطنين عناء كبيراً للحصول عليها، ومن الأسباب التي جعلت التحول للإدارة الإلكترونية مطلباً ملحاً ما يلي:¹

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
 - ضرورة توحيد البيانات والمعلومات لتحقيق تكافؤ في الخدمات المقدمة على مستوى فروع المؤسسة الواحدة؛
 - أهمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
 - العمليات والإجراءات المعقدة التي تؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمات وضرورة البحث عن حل لتخفيضها؛
 - ظهور التوجه نحو توظيف مخرجات التطور التكنولوجي والاعتماد الشديد على البيانات الحديثة لاتخاذ القرارات؛
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على أوسع نطاق.
- وأضاف خالد ممدوح إبراهيم دوافع أخرى:²

- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية التي أدت ظهور مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك تحسين نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع؛
- ساهمت توجهات العولمة المتزايدة نحو الانفتاح في ترابط وتكامل المجتمعات الإنسانية وتأثير الثورة التكنولوجية التي قدمت أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع ملموس؛

¹ - فداء محمود حامد، مرجع سابق ص 87.

² - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 50.

- ظهور تحولات ديمقراطية نتيجة لحركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان لإحداث تغييرات جذرية في بناء المجتمعات وقد رافقها ارتفاع مستوى الوعي ونشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

وهناك عوامل أخرى حسب (الحسن) من أبرزها:¹

- **عامل الزمن:** لطالما أصبح عنصر الزمن الفارق في المنافسة التي تخوض غمارها الشركات والإدارات عالمياً أو محلياً، فكل المنظمات تسعى لتقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية، الا أن عنصر آخر هو الزمن حسم المنافسة لصالح آخرين قاموا بإيصال منتجهم أولاً فحازوا السبق، وهذا باستعمالهم التقنيات الحديثة التي قضت على أسباب بطء الحركة والروتين والمعاملات اليدوية، والانطلاق الى آفاق السرعة والابداع التقني الذي يقدم كل يوم حلول مبتكرة لاختصار الزمن.

- **تطور الحاسوب:** شهد الحاسوب منذ ظهوره تطورات وظهور أجيال عديدة منه، ذات سعة تخزين ضخمة وأخف وزناً وأسرع وأصغر حجماً؛ وذلك ساهم في تحقيق إنجازات لم تكن متوقعة من ذي قبل، فالتعلم أصبح عن بُعد، والإدارة أصبحت أسهل من خلال تحميل تطبيقات وبرامج على الانترنت. فأصبحت الآلات تتخذ الكثير من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها وبدأت تنوب عن الانسان في الكثير من مواقع العمل، الى درجة أن أصبحت الإدارات الحديثة والمصانع العملاقة تعتمد على نسب كبيرة من الآلات بالنسبة لليد العاملة أكثر من 90 % آلات.

- **تطور الاتصالات:** الاتصالات الالكترونية شهدت طفرة كبيرة جعلت كل ما تحتاجه الإدارة العصرية في متناول اليد، وأغنت عن الكثير من التكاليف والتنقلات والمهمات، ووقت ضائع في حال تجاوز وقت انتقاله سقفاً معيناً. فيذهب كل ما تكبدته الإدارة أدراج الرياح، فبفضل الاتصالات الالكترونية تحققت فوائد جمة للمجتمع الإنساني وهياكله التنظيمية. فقد تم القضاء على الروتين وتم أداء الكثير من الخدمات، وانفتحت الإدارات على آفاق

¹ - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص 106-107.

التنمية العالمية إذ ساعدتها الانترنت بمد هائل من المعلومات، فكانت مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها باستمرار، وبدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها.

- أزمات القطاع العام: اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على الطرق الحديثة والمبتكرة قام بتعميق الهوة بينه وبين القطاع العام، فقد أصبح أداءه تقليدياً جداً فكانت الخوصصة أولى خطوات سعي القطاع العام للتخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات، ولم يعد هناك بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد لاسيما أمام تقلص موارد الحكومة وازدياد النفقات العامة.

- الإجماع على التقنية: أصبحت أجيال اليوم تضع نصب أعينها العالم المتقدم ولم تعد ترضى بما هو اقل من ذلك، على قدم المساواة وان يتم تعميم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها، لم يعد جيل اليوم يحب الاصطفاف أمام مكاتب البريد كل صباح من أجل الحصول على مبلغ مالي أو الاصطفاف داخل البلديات أو الدوائر من أجل استخراج ورقة أو دفع ملف، وهذا ينطبق على كل الدوائر الحكومية وغير الحكومية، فقد أصبحت الثقافة الالكترونية وانتشرت في أوساط الشباب وتعمقت علاقتهم بالحواسيب والهواتف المحمولة وصاروا مولعين بها بشدة، وصاروا يتطلعون دائماً الى الحياة السهلة الرغيدة التي يعيشها سكان قارة أوروبا وأمريكا الى درجة أن الحكومات صارت محرجة أمام شعوبها إن لم تتخذ إجراءات وخطوات عاجلة، وترفع من مستوى الرقي والرفاهية ليشعر أجيال الشباب أن حكوماتهم على قدر طموحاتهم وثقافتهم، فليس من المعقول أن تسبق الأجيال الجديدة حكوماتها

العوامل السياسية: هناك أيضاً عوامل سياسية تدفع نحو التحول الى الإدارة الالكترونية بسبب التحولات الديمقراطية والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتطلعات المواطنين وغيرها من العوامل ساهمت بمجموعها في دفع الكثير من جهات الإدارة الى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها وقد رافق هذا التطور في البناء الاجتماعي والسعي لكل ما هو جديد في تلك المجتمعات ارتفاع المستوى الإداري وبوز رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كلها. مما دفع الى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي وترسيخ مبادئ الشفافية الذي

يعطي للشعوب حق الرقابة على الحكومة ومساءلتها تحقيقاً لقيم العدالة، الأمر الذي جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق آمال شعوبها.¹

ويرى دعاة الاقتصاد الرقمي أنه لا بد من إحلال الاقتصاد الجديد الذي يقوم على الأصول الناعمة كالمعلومات والمعرفة والرقميات محل الاقتصاد التقليدي القائم على البنية التحتية المادية والأصول الصلبة. خاصة بعد أن استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة أن تخلق اقتصاد للمعلومات يختلف عن الاقتصاد الصناعي المتطور، مما أدى لظهور نظام جديد لخلق الثروة لا يقوم على العضلات والآلة، وإنما يقوم على العقل الذي ظهر من نتائجه ما يعرف بمجتمع المعلومات والذي أصبح فيه إنتاج المعلومة من أهم عناصر النشاط الإنساني.²

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

يتطلب الانتقال من الإدارة بالأساليب التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المرور بعدة مراحل ومحطات قبل تحقيق ذلك الهدف. وحتى يكون هناك انتقال سلس ومرن دون وقوع مشاكل وعواقب قد ينتج عنها صراع تنظيمي داخل المنظمة وخارجها يجب وضع استراتيجية سليمة لذلك، وتقسيم تلك الاستراتيجية إلى عدة مراحل للعبور نحو إدارة إلكترونية. فلا يمكن تطبيق التحول دفعة واحدة لأن ذلك يجعل المجتمع يتفاجأ بها ويلجأ إلى مقاومتها ورفضها وكذلك العاملين داخل المنظمة.

وهذه المراحل موضحة كما يلي:³

1- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** يتم خلال هذه المرحلة تنمية الإدارة التقليدية وتأمينها وتطويرها في نفس الوقت الذي يتم فيه البدء بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يستطيع المواطن العادي تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون ممانعة أو روتين، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسوب شخصي أو عبر الاكشاك الاطلاع على نشرات الإدارات والوزارات وأحدث الأخبار والبيانات عبر الانترنت، مع إمكانية طبع الاستثمارات وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

¹ - الحسن حسين محمد، مرجع سابق، ص116.

² -العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص50.

³ - إبراهيم خالد تمدوح، مرجع سابق، ص57.

- كما يجب القيام بتأهيل الموظفين وتدريبهم على استخدام الحاسبات الالكترونية من خلال عقد دورات تكوينية.¹

- توفير البنية التحتية من أجهزة الحواسيب وربطها بالشبكات وتأمين وسائل الاتصال؛

- اقتناع المسؤولين بالمنشآت قناعة تامة بتحويل جميع المعاملات الورقية الى الالكترونية؛

- البدء في عملية توثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً باستخدام المساحات الضوئية وتخزينها وترتيبها؛

- كما يتم التركيز على المعاملات الورقية الكثيرة الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وتحويلها الى معاملات الكترونية لتخفيض استعمال الأوراق؛

- كما يتم خلال هذه المرحلة القيام بالنشر الإلكتروني على شبكة الانترنت من خلال مواقع تضم معلومات عن الإدارة المعنية وخدماتها وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة بحيث يمكن طباعتها وملئها، كذلك نشر نفس الخدمات على شبكات الهاتف المحمول بصورة صوتية، ويتم تخصيص أرقام الهاتف لهذا الغرض، وهذا يتطلب بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت.²

2- مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل:

وتعد هذه المرحلة وسيطاً بين المرحلة السابقة والتي ستأتي بعدها، ويتم خلالها تفعيل استعمال الفاكس والهاتف، بحيث يتمكن جميع المواطنين استعمال الهاتف أو الفاكس في جميع مواقعهم للاتصال بالإدارة للاستفسار عن الإجراءات الإدارية والوثائق والأوراق وشروط إنجاز أية معاملة يطلبونها بشكل سهل ومرن دون التنقل من البيت الى الإدارة، وتحمل عناء وتكاليف السفر، فالفاكس يقوم بعملية إرسال واستقبال الوثائق في أي وقت. حيث يكون عدد كبير من الناس قد سمع أو جرب الإدارة الالكترونية، ويستطيع بذلك التجار والاداريون ومختلف المتعاملون إنجاز معاملاتهم عبر الانترنت، لأن عدد مستخدمي الانترنت متوسط، ولأن كلفتها أكبر من الهاتف أو الفاكس، ولهذا السبب فإن ميسوري الحال هم فقط من يستطيعون استعمال هاته التكنولوجيا.³

¹ - القدوة محمد صبحي، مرجع سابق، ص 110-111.

² - الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية، مرجع سابق، ص 71.

³ - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 74.

ويتم خلال هاته المرحلة إنهاء المعاملات أو جزء منها من خلال شبكة الانترنت، ويتطلب تنفيذ هذه المرحلة توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة، وبناء أنظمة معلومات متكاملة، وكذا وجود بنية تحتية للاتصالات القوية.¹

2- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يرتفع عدد مستخدمي الإنترنت إلى مستوى يقارب 30% من عدد السكان، وهو مستوى عالي، وقد توفرت الحواسيب في المنازل أو في قاعات الانترنت أو في الأماكن العامة والمكتبات، بحيث تكون كلفتها رخيصة بما يسمح لجميع فئات المجتمع إستعمالها لإنجاز أية معاملة إدارية بأقل كلفة ممكنة، وبأسرع وقت وأقل جهد، بحيث يكون الجمهور قد تفهم المغزى من التحول للإدارة الالكترونية وتقبلها وتعلم كيفية استخدامها.²

وفي هذه المرحلة يتم توفير جميع جوانب الخدمات بداية من الخدمات الفعلية ذاتها وحتى انتهاءً بشبكات إيصال هذه الخدمات للمستهلكين والتمتع بمنافعها، وللوصول لهذه المرحلة يجب القيام بما يلي:³

- إعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات؛
- تطوير وتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية في الخدمات الحكومية وغيرها؛
- تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين وقطاع الأعمال؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل وخطواته مما يخفف الأعباء الإدارية؛
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الإدارة الالكترونية واستخدام أنظمة الكترونية حديثة؛
- تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية باستخدام النماذج الالكترونية؛
- تسهيل إجراءات تقديم الخدمات للعملاء ليتسنى لهم إتمام إجراءاتهم عبر وسائل الاتصال الالكترونية في أي وقت، مما يوفر الوقت اللازم لتوصيل الخدمة لهم.

¹ -الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص81.

² - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص59.

³ -الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص82.

4- مرحلة إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالتعاملات الإلكترونية:

من أجل مواكبة التطورات والأحداث العالمية يتعين على الجهات المخولة قانوناً أن تقوم بدراسة مدققة للتشريعات الموجودة وإجراء مسح شامل لكل الأنظمة واللوائح من قِبَل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقوانين، لمعرفة مدى تماشيها مع أو ضد الإدارة الإلكترونية، كما تقترح تعديلات أو تشريعات جديدة تلزم أجهزة المنظمة على وضع إجراءاتها وتعليماتها على شبكة الانترنت أول بأول، وباستمرار؛¹ إعطاء المشروعية للوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل عن الأوراق، حيث تقوم الإدارة التقليدية على أن يقدم المواطن وثائقه شخصياً لكل مؤسسة حكومية، في حين تسمح الإدارة الإلكترونية انتقال الوثائق بشكل مباشر بينهما.

المطلب الثالث: فوائد (مزايا) التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة مميزات وتحقق عدة فوائد من ورائها، ويمكننا ذكرها فيما يلي:²

- 1- الشفافية في الأداء: حيث تصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من المستفيدين من الخدمة، وبالتالي نقل عمليات الفساد الإداري؛
- 2- الطفرة في المعلومات: توفر الحكومة الإلكترونية انسيابية عالية وطفرة في توفر المعلومات بين المنظمة والجهات المستفيدة بأقل التكاليف وأسرع الوسائل؛
- 3- تخفيض الورق المستخدم في تنفيذ المعاملات وتقليص الدورة المستندية لتلك المعاملات؛
- 4- إيجاد تفاعل جماعي متوازي بين الإدارة كمقدم للخدمة وعدة أطراف أخرى، كالمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة مع بعضها؛
- 5- الحصول على الخدمات العامة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع؛
- 6- تحقيق العدالة في تقديم الخدمات العامة لكافة شرائح المجتمع بالتكلفة نفسها والجودة؛
- 7- سهولة الحصول على الخدمات العامة في أي وقت وفي أي مكان؛
- 8- توفير الخدمات العامة لذوي الظروف الخاصة مثل المكفوفين والمعاقين وغيرهم بيسر وسهولة؛

¹ - إبراهيم خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 59.

² - الشريف طلال بن عبدالله حسين، الحكومة الإلكترونية (ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة- تجربة المملكة العربية السعودية)، المكتب الجامعي الحديث، المؤسسة العربية للاستشارة العالمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2010، ص 101-102.

- 9- تيسير معاملات المرأة خاصة في مشروع الحكومة الالكترونية حيث تستفيد من خصوصياتها التي تتطلبها الشريعة الإسلامية من صيانة المرأة في هيأتها وصوتها وتجنّبها الاختلاط بالرجال، فالإدارة الالكترونية تضمن لها الحصول على الخدمات إلكترونياً عن بُعد، ودون جرح لخصوصيتها وهي في كامل حريتها؛
- 10- القضاء على مناظر النزاح والتدافع والطواير بالأجهزة الإدارية الحكومية وغير الحكومية.
- 11- تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.¹

وقد أضاف (الوادي) مميزات وفوائد أخرى، من بينها:²

- إيجاد أنماط حديثة للأعمال الالكترونية: أثرت التجارة الالكترونية على عالم التجارة بشكل رهيب، ولم ينحصر تأثيرها على زيادة الدخل فقط من الأنشطة التجارية، بل امتد أيضاً الى إيجاد أنماط مستحدثة من وسائل إدارة النشاط، كالبيع بالوسائل الالكترونية والتجارة بين قطاعات الأعمال، مما أمكن من إحداث تغيير شامل في طريقة أداء الخدمة؛

-زيادة أسواق التجارة:

التجارة الالكترونية تعدت نطاق الحدود الجغرافية وصارت عالمية، وألغت القيود والحدود أمام دخول الأسواق، وبعضها تحول الى عالم سوق مفتوح أمام المستهلك بَعْض النظر عن الواقع الجغرافي؛

-تطوير معايير المنافسة الإيجابية:

أصبحت التجارة الالكترونية سوق المنافس الحقيقي القادر على تقديم الخدمة الأمثل وعرض المنتج الأجود بالسعر الأفضل، لأن خيارات السوق مفتوحة أمام المستهلك وسهلة المنال؛

-إتاحة خيارات التسويق الشامل: تمكنت المنظمات من تفهم احتياجات عملائها وإتاحة خيارات التسويق أمامها بشكل واسع، وهذا بذاته يحقق نسبة رضا عالية لدى الزبائن؛

-تعزيز اللجوء لتقنيات الدفع:

تتطلب التجارة الالكترونية والإدارة عامة في مرحلة الوفاء بالثمن لقاء خدمة أو سلعة تحتاج آلية دفع تتفق مع طبيعتها والغرض من إنجاز العقد بشكل سريع وهي فرصة متاحة لتقنيات الأعمال المصرفية لتحتل ميدان طرق

1 - بن حسين سليمة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، جويلية 2014، ص 224.

² - الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، مرجع سابق، ص 21-22.

الدفع وتنامي استخدام أساليب الدفع التكنولوجية مثل بطاقات السحب والبطاقات الذكية وكل النقود الإلكترونية، وهذا يعزز قائمة خيارات الدفع بالنسبة للمستهلكين والتجار.

المطلب الرابع: معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

عندما يقرر المدبرون الاستراتيجيون أو المدراء أن يحولوا الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني فإنهم سيصادفون أمامهم مجموعة كبيرة من التحديات التي تعيق عملية التحول، لذلك يجب عليهم معرفة جميع جوانب المؤسسة بجميع مؤهلاتها ونقائصها والتعرف على محيطها ودرجة تأثيرها وتأثرها بالخارج، كل هذا سيفيد المسؤولين في وضع خطة شاملة عن وضعية المؤسسة وكيفية إدخال التكنولوجيات الحديثة على مصالحها لجعل الوسائل الإلكترونية للاتصال وتبادل المعلومات أكثر استعمالاً في التواصل.

ومن أهم تلك المعوقات نجد ما يلي:¹

- التخبط السياسي الذي يؤدي إلى مقاطعة عملية الإدارة الإلكترونية ويشكل خطراً عليها؛
- التأخر في وضع القوانين والتشريعات التي تشكل أساساً لعملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية؛
- الكوارث الطبيعية التي تسبب في تعطيل البنية التحتية لفترات زمنية مما يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛
- مقاومة الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات الإدارية والحكومية؛
- وجود صعوبة كبيرة لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع نظراً للأزمات الاجتماعية الاقتصادية لاسيما إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

وأضاف (محمد سمير أحمد):²

- عدم وجود تشريعات وأنظمة أمنية أو التسهل في تطبيقها؛
- قلة الموارد المالية المرصودة لها وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
- التمسك بالمركزية الإدارية وعدم الرضى بالتغيير الإداري؛
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛

¹ - فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص 97.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق ص 74.

- وجود فجوة رقمية بين عامة الناس واختلاف مستوياتهم التعليمية فهناك متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.

ويرى (الوادي بلال ومحمود) أنه من أهم معوقات تحول المؤسسات إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير؛
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء مهم من عملية التحول والنجاح؛
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته؛
- عدم الثقة في حماية أمن سرية التعاملات الشخصية.

كما أن هناك عدة معوقات تكنولوجية، اقتصادية واجتماعية مهمة من بينها:²

- تدني معدلات إمكانية استخدام شبكة الانترنت حيث لا تتجاوز نسبة استخدام الانترنت 3.10% من سكان الوطن العربي، وتدني مستوى البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وقدمها.
- ضعف مستوى تخطيط وتنفيذ التنمية الاقتصادية في الدول العربية؛
- تخلف صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ضعف مستوى استخدام الحاسب الآلي في التعليم والاعمال.
- ضآلة الاستثمار في مجال البحث العلمي والتطوير بنسبة 0.5% من الناتج القومي.
- وتعاني الادارة الالكترونية من وجود أسباب أخرى نذكر منها:
- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة؛
- رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية،
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية؛³

¹ - الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، مرجع سابق، ص 83.

² - العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، مرجع سابق، ص 52-53.

³ - القدوة محمود صبحي، الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 25.

-المعوقات الأمنية، بسبب وجود مجموعة من الاساليب لاختراق منظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، لأنه من مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقاءها وعدم حذفها أو تدميرها حيث هناك امكانية التعرض للقرصنة والجريمة المنظمة والمواقع المعادية والاستغلال المعلوماتي¹. كذلك من بين معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لدى معظم المنظمات هو خوفها من الوقوع في بعض المخاطر نذكر منها:²

- تزوير البيانات أو المعلومات أو المخرجات الكمبيوترية الخاصة بالإدارة الالكترونية: حيث أن شبكة الحواسيب مرتبطة فيما بينها وتتصل جميعها بشبكة انترانت وتتصل فيما بعد بشبكة الانترنت، وبالطبع يسهل على القراصنة والمخترقين الحصول على البيانات ومعلومات مختلف الحكومات والمنظمات في شكل أوراق مطبوعة من أية طريقة متصلة بالحاسب الآلي مثلا طابعة. أو عن طريق نسخها على شريط مرن F.D أو قرص مدمج CD إذن يمكن استخدام المعلومات المزورة بعد نقلها من الوسيط الالكتروني إلى الوسيط الورقي. وتعاقب بعد الدول على جريمة القرصنة والاختراق وسرقة البيانات.
- جرائم الأموال في نطاق التجارة الإلكترونية: تقع في الكثير من الأحيان سرقة بيانات المستخدمين ومعلوماتهم وأموالهم من طرف القراصنة والهاكرز مخترقي الشبكات الادارية والمصرفية وغيرها، ويحدث هناك اختراق لحسابات مصرفية لعملاء البنوك والعبث بأرقام الشفرة للبطاقات المغناطيسية وإساءة استعمالها في الحصول على أموال الغير أو تحويل مبالغ مالية من حسابات العملاء إلى حسابات المخترقين أنفسهم.
- مسؤولية مقدمي الخدمات الوسيطة في نطاق شبكة الانترنت والانترانت: وهم بدورهم ينقسمون لعدة أقسام، نذكر منهم:

- أ- **متعهد الوصول:** هو شخص طبيعي أو معنوي يقوم بدور فني لتوصيل المستخدم إلى شبكة الانترنت عن طريق عقود اشتراك (Abonnement) تضمن توصيل العميل إلى المواقع.
- ب- **متعهد الإيواء:** هو شخص طبيعي أو معنوي يعرض إيواء صفحات web على حساباته الخادمة **Serveurs** العملاقة مقابل أجر فهو قد ينشئ روابط معلوماتية مع المواقع الاخرى على المواقع المستأجرة لديه، وهذه جريمة يعاقب عليها القضاء الفرنسي.
- ج- **المنتج:** هو منتج المادة المعلوماتية في وسائل الاتصال السمعي البصري ويقوم بنشرها على الانترنت والإنترانت. فإذا كانت تلك المادة المعلوماتية تحتوي على أشياء غير مشروعة فإنه يتعرض للمتابعة والتجريم.

¹ - المرجع نفسه، ص62.

² - حجازي عبد الفتاح بيومي، مرجع سابق، ص208-210.

د- حامل المعلومات: هو العامل الذي يقوم بالربط بين الشبكات بناءً على عقد من عقود نقل المعلومات على شكل حزم من جهاز المستخدم إلى جهاز الحاسب الآلي الرئيسي لمتعهد الوصول ثم نقل من هطا الأخير إلى الحاسبات المرتبطة لمواقع الانترنت وفي بعض الدول فهو مسؤول عن المعلومات التي يمررها إذا كانت تحتوي على معلومات ذات شبهة كالتحريض على الارهاب أو معلومات جنسية أو الكراهية.

ه- متعهد الخدمة: هو ناشر الموقع وصاحب السلطة الحقيقية على المعلومات التي يبثها، فهو ممول للمعلومات ومالك للحاسب الخادم، وهذا يترتب عليه مسؤولية جنائية ومدنية وذلك عن المعلومات الناقصة أو الكاذبة أو الفاضحة التي قام بإعدادها ونشرها على الموقع الخاص به.¹

- عدم اعتماد الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود او توثيق الحقوق والالتزامات.²

¹ - حجازي عبد الفتاح بيومي، مرجع سابق، ص213-214.

² - بن حسين سليمة، مرجع سابق، ص228.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل الى الإطار النظري للإدارة الالكترونية الذي عرفنا من خلاله خصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها، والفروق الجوهرية بينها وبين الإدارة التقليدية، كما تعرفنا على وظائفها ومتطلباتها المختلفة، والتي تبين لنا من خلالها أن إدخال التقنيات الحديثة من الحواسيب المتطورة وبرامجها الدقيقة شرط أساسي لتحقيق إدارة فعالة، كما يجب الاهتمام بالعنصر البشري من أجل تسيير هاته التكنولوجيات التي تسهل عمل الإدارة إلى مدى بعيد.

كما لاحظنا ان كل الظروف والعوامل تدفع للتخلي عن النظم التقليدية للإدارة لمواكبة العصر كونها أصبحت مشكلة في حد ذاتها تقف حجر عثرة أمام تقدم وجودة الخدمات الإدارية، واستبدالها بالنظم الحديثة التي اختصرت الوقت والمصاريف التنقلات، وساهمت بشكل كبير في تخفيف الإجراءات وحققتم ميزات كثيرة للإدارة أفضل من ذي قبل.

الفصل الثاني

جودة الخدمات

تمهيد

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير كونه أحد ركائز الإدارات الحديثة والمنظمات المتطورة، فقد طغى على بعض المفاهيم الأخرى في تفضيل السلع والخدمات عن بعضها البعض، وصار يدخل في شتى مناحي الحياة الاجتماعية للأفراد. كما أن الحرص الدائم للمنظمات على البقاء دوماً في الواجهة وكسب حصة سوقية كبيرة دفعها إلى تقديم خدمات متميزة وذات سمعة طيبة في الوسط عن منافساتها من المؤسسات، وكذا الاهتمام والعناية وبذل الجهود الحثيثة لتحقيق الرغبات التي يتوقعها العملاء وتقديم الخدمات لأكثر شريحة منهم. وسنتناول في هذا الفصل الإطار الفكري للجودة وإدارتها، والتعرض خاصة لمفهوم جودة الخدمات وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة

تعتبر الجودة طريقة من طرق التفكير ومدرسة فكرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمات وسلوكها التنظيمي، والإدارة ومختلف العلوم كعلم الاجتماع والتربية وغيرها من العلوم الأخرى المتداخلة، تتشكل من تجانس مجموعة من الرؤى والفلسفات والأطر الفكرية التي تتحد مع بعضها لتعطي نمط حديث لتيسير وتوجيه المنظمات وأعمالها والحصول على منتج جيد كما تضع أسساً متينة للتحسين المستمر لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق، وستتطرق في هذا المبحث للإطار التاريخي والمفاهيمي للجودة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

مرت الجودة بعدة مراحل تاريخية قبل أن تتبلور كفكرة موحدة، وقد قسم العلماء تلك المراحل كما يلي:

1- الفترة 1940-1945م: برز في هذه الفترة الدكتور إدوارد ديمينغ (**Edward Deming**) الملقب أب الجودة وكذلك جوزيف جوران (**Joseph Juran**) اللذان وضعوا قواعد للمفاهيم والحدود المتعلقة بالجودة وكان استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة السلع والخدمات في المنظمات، حيث أظهرت تلك التحليلات نتائج فعالة في مراقبة الجودة وتفادي الأخطاء والعيوب،¹ وقد سماها بعض الباحثين بمرحلة مراقبة الجودة²، وقد تم استخدام لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل للسيطرة على الجودة لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز ويتطلب خبرة وكفاءة، كما أن المنافسة التي شهدتها العالم أحد الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بالجودة باستخدام الأسلوب العلمي بوصفها مجموعة أنشطة وتقنيات تشغيلية تستخدم لإنجاز متطلبات الجودة.

وقد تميزت الفترة بالاستخدام الواسع للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة مثل مخطط باريتو (**Pareto**) ومخطط السبب - التأثير (**Cause - Effect**) والتي ساهمت في حل كبير للمشاكل، وقد أدت كيفية إدارة العمليات بكفاءة إلى جعل الرقابة مسؤولية كل فرد في المنظمة.

1- البرواري نزار عبد المجيد، باشوية لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر، 2010، ص41.

2- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص22.

2- فترة الخمسينيات من القرن 20م: في هذه المرحلة ظهرت فروقات في المنافسة بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية، كما قام إدوارد ديمينغ (**Edward Deming**) بالانتقال إلى اليابان من الولايات المتحدة لإلقاء محاضرات ودورات تدريبية أمام أصحاب المصانع والمسيرين الكبار، وقد كانت أفكاره مثار إعجابهم حيث طبقوها على منظماتهم بحذافيرها وتم تشكيل فريق متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني¹، فظهرت نتائج أفكاره على المنتجات اليابانية التي أصبحت علامة للجودة بفضل التطوير والتحسين المستمر الذي قام به اليابانيين، وتعتبر هذه المرحلة امتداد لمرحلة الفحص والتفتيش، ومن أهم الوسائل والأدوات التي تم استخدامها في هذه المرحلة خرائط الرقابة الإحصائية وأسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، كما صمم **Harold Dodge** و **Harry Roming** أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، وبناء على نتائج الفحص يتم قبول المنتج أو رفضه²، وتهدف هذه الأساليب إلى مراقبة جودة المخرجات التي ستصنع في المستقبل ومنع حدوث عيوب فيها أو تقليلها، إلا أنه ومع اشتداد حدة المنافسة فقد تم رفض هذا الأسلوب كونه يتميز بعدم الدقة لأن فحص العينة لا يعد مؤشرا دقيقا على جودة الإنتاج كله، مما يمكن من وصول وحدات معينة من الإنتاج للمستهلك.

3- فترة الستينيات من القرن 20م: تم استخدام دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962م (**Quality Circle**)، وتم خلالها ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره من قبل الخبراء في الجودة اليابانيين تاكوشي وإيشيكاوا (**Ishikawa، Tagueuchi**) وقد ظهرت أهمية مشاركة العاملين في عملية مراقبة الجودة القابلة لدى المستهلكين، ومن أبرز المنادين بذلك كان كروسبي (**Crosby**) وهوران (**Juran**)، وقد انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية محاولة من الأمريكان تدارك التأخر المسجل في مستوى جودة منتجاتهم وخوفا من الغزو الياباني للأسواق العالمية وصار ينافس المنتجات الأمريكية في عقر دارها الو.م.أ حيث بلغت قيمة المنتجات اليابانية في السوق الأمريكية نسبة 20%، وقد ارتكزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء قبل وقوعها أصلا بدلا من عملية التفتيش وسميت مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة.³ ولضمان منتج بدون أخطاء فقد تم استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:⁴

¹ - البرواري نزار عبد المجيد، باشيووة لحسن عبد الله، مرجع سابق، ص 42.

² - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، إدارة الجودة، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، 2012، صنعاء، اليمن، ص 26.

³ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 22.

⁴ - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 28.

أ- الرقابة الوقائية: وتشير إلى متابعة العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت التصنيع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها في الحين.

ج- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد تصنيعه، وقبل تسويقه، حيث يتم تجربته أو فحصه قبل بيعه.

4- فترة السبعينيات من القرن 20م: في هذه الفترة اشتدت المنافسة بين الشركات العظمى العالمية على الأسواق بعد غزو اليابان وتراجع مبيعات الدول الأخرى، فقد لجأت الشركات الأمريكية لأسلوب متطور وهو إدارة الجودة الاستراتيجية، ومن أوائل تلك الشركات كانت (IBM) التي طورت مفهوم إدارة الجودة ليكون شامل لكل جوانب المنظمة كالقيادة والتشغيل وضمان مشاركة العاملين في مراقبة الجودة والتركيز على العملاء من خلال سبر آرائهم حول النقائص المسجلة لتداركها، كذلك شملت حتى الموردين للمواد الأولية من خلال اختيار الموردين الذين يقدمون مواد أولية ذات جودة مقبولة وجيدة تساعد على الحصول على مخرجات ذات نوعية بعدما كان في السابق يتم اختيار الموردين الذين يبيعون بأقل الأسعار.

وقد تم رسم استراتيجية الجودة لدى شركة IBM ضمن المحاور التالية:¹

1- إرضاء الزبون وتلبية توقعاته تحت شعار **Market driven quality**؛

2- الجودة مسؤولية الجميع، فمن غير المقبول أن يتم تحقيق الجودة في مجالات دون أخرى؛

3- تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل، أساليب العمل،..... الخ.

5- فترة الثمانينيات من القرن 20م: في هذه الفترة ازدادت أعداد دوائر الجودة في اليابان وقد تجاوزت عدد 100.000 دائرة تنشط فعليا، وتعتبر هذه الفترة أهم فترة شهدت دور الجودة كعامل فاصل في اختيار الزبائن للمنتجات والتفرقة بينها وقد ظهرت في هذه الفترة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) التي قامت بإصدار أول سلسلة للمواصفات القياسية الدولية (ISO 9000) سنة 1987م وأصبحت الجودة سلاح المنافسة الأقوى لفرض الهيمنة²، وشاع استخدام حلقات الجودة في المنظمات والمشاركة العمالية الفعالة التي حققت رواجاً كبيراً في

¹ - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 29.

² - البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سابق، ص 43.

الثمانينيات في الو.م.أ وقد قدم العالم **Deming** طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة سماها ثلاثية الجودة (Quality Trilogy) وتتعلق بمعالجة موضوع الجودة وتتكون من ثلاث عمليات¹:

أ- **التخطيط للجودة**: وهي نقطة البداية وتشمل تصميم وإنشاء عملية تستطيع أن تحقق الأهداف الموضوعية في ظل ظروف التشغيل ثم يأتي التنفيذ الفعلي الذي يعمل على تشغيل العملية بمستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المعتمدة.

ب- **الرقابة على الجودة**: يتم خلالها تحديد المقاييس التي يقيم من خلالها عملية التنفيذ.

ج- **عملية تحسين الجودة**: هي الإجراءات المتبعة لتحقيق تغيير جوهري في مستوى الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد هو تحسين الجودة. وقد أعاد **Deming** و **Shewart** صياغة العناصر التي ذكرها **Juran** على شكل دورة متابعة وسماها

(PDCA) وهي اختصار لكلمات:

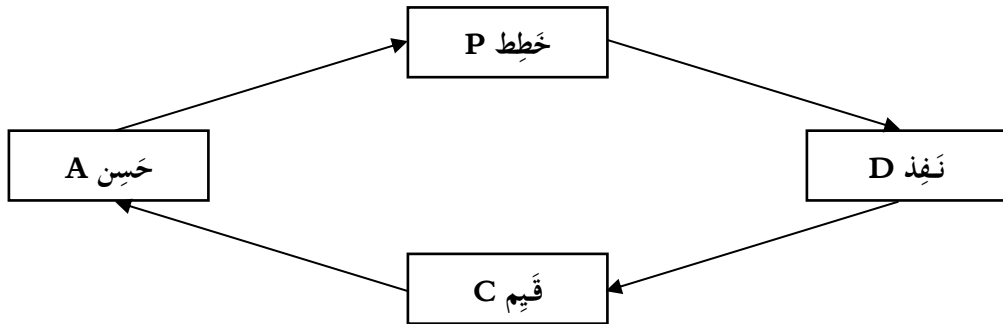
1- **Plan** خَطِّط

2- **Do** نَفِّذ

3- **Cheak** قَيِّم بناء على المعايير

4- **Act** حَسِّن بناء على نتيجة التقييم

الشكل رقم 06: دورة PDCA



المصدر: الطائي حميد عبد النبي وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

تفوق الشركات اليابانية على الأمريكية في هذه الفترة دفع المفكرين الأمريكيين للبحث عن أساليب جديدة، فلجأوا إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدموا أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة، إضافة إلى التركيز على

¹ - الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 23-24.

العمل الجماعي ومشاركة العاملين، وأهم شيء ضرورة التزام الإدارة العليا بالجودة والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية.¹

6- مرحلة (فترة) ستة سيجما (1988م - حتى الآن): تعود بداية ظهور هذه الفلسفة الجديدة بعد اشتداد غزو المنتجات اليابانية ومنافستها لمثيلاتها الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية، وتعتبر أداة من أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدخالها يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية بما يؤدي لتخفيض تكلفة المنتج وتسمى سيكس سيجما (Six Sigma) وهي طريقة ذكية في إدارة العمل، وسيجما حرف إغريقي يعني الانحراف المعياري في علم الإحصاء يصف مقدار تباعد القيم عن بعضها، وتهدف Six Sigma إلى جعل المنظمة تقدم منتجات خالية من العيوب عند مستوى 99.99966% أي أن العيوب تكاد تكون معدومة،² وتعتبر Six Sigma استراتيجية تسمح بتحسين المنظمات بصورة كبيرة بخصوص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، حيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت، الطاقة الذهنية، الطاقة المادية) وتلبية حاجات الزبون وتحقيق القناعة لديه، كما يدل مبدأ Six Sigma أن المنظمة تقدم سلعا خالية من العيوب بنسبة 3.4 عيب لكل مليون فرصة.³

من الجانب التاريخي فإن هذا الأسلوب يعود إلى عالم الإحصاء Gauss (1777-1855م) الذي قدم مبدأ التوزيع الطبيعي وحدد الانحراف المعياري Sigma، ثم جاء بعد ذلك W. Shewart سنة 1922م ليقدّم ثلاث مستويات للانحراف المعياري (3 Sigma) كمقياس للتغيير في الإنتاج واقترح أن تتدخل الإدارة إذا لاحظت أن هناك انحراف خارج منطقة القبول.⁴ وقد ظهر مصطلح Six Sigma في شركة (Motorolla) الأمريكية من قبل المهندس بيل سميث (Bill Smith)، حيث قام هو وزملائه في الشركة بتطوير منهج (3 Sigma) بعدما كان معدل الخطأ يقاس بالنسبة إلى الألف فأرادوا أن يجعلوه يقاس إلى المليون فأصدروا منهج (6 Sigma) الذي اشتهر فيما بعد عندما حققت شركة موتورولا (Motorolla) مزايا وفوائد مالية كبيرة، حيث تم تخفيض التكاليف وزيادة العوائد وزيادة مهارات العاملين في معالجة المشاكل بعد التحسين وتطوير الأداء في المنظمة ككل.

¹ - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص30.

² - صالح أمير عمر حسنين، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص63.

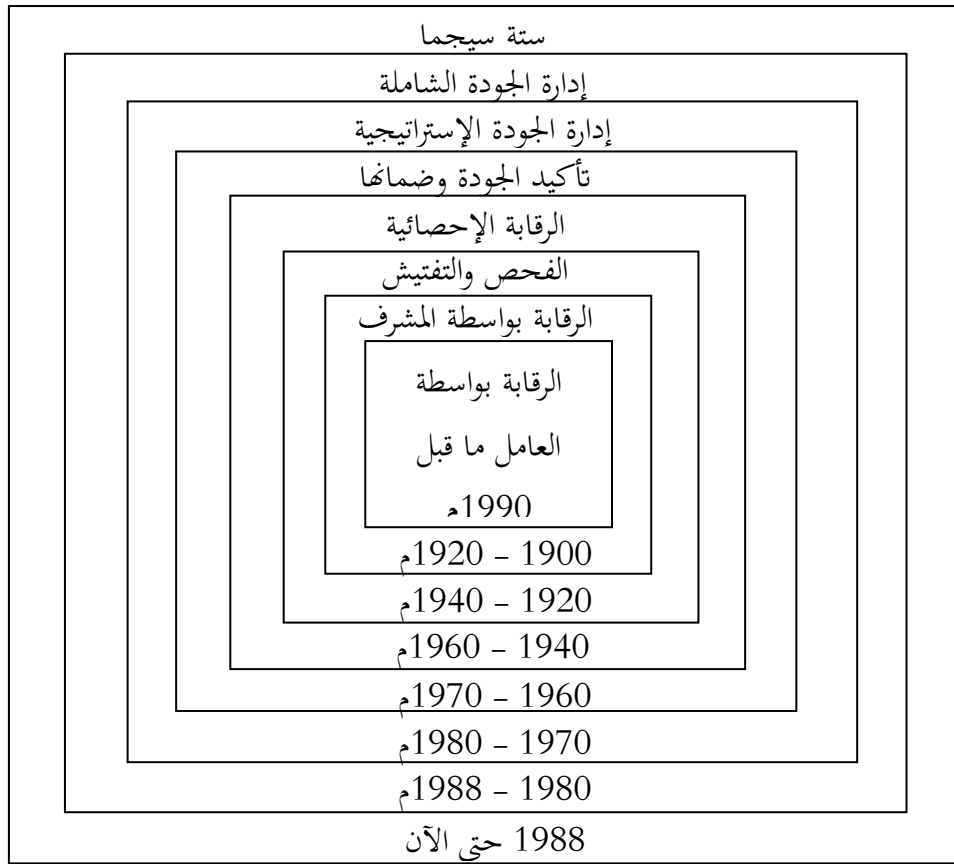
³ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2016، ص470.

⁴ - بوحرود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص266.

وتعتبر شركة موتورولا السبابة تليها كل من شركات ألايد سيجنال وجنرال إلكتروك وجونسون أند جونسون وبنك أوف أمريكا من أشهر الشركات التي تطبق Six Sigma حتى بلغ عدد الشركات التي تطبقها سنة 1999م خمسمائة شركة في العالم.¹

وتؤثر Six Sigma على ستة مناطق رئيسية في تحسين قيمة الشركة وهي²: تحسين العمليات، تحسين المنتج والخدمات، طريقة التصميم، تحسين المورد، التوظيف والتدريب.

الشكل رقم 07: مراحل تطور الجودة



المصدر: عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 32.

الشكل 07 يشرح التطور الزمني لمفهوم الجودة عبر مختلف المراحل التي مر بها للوصول الى ستة سيجما .

ويقوم المفهوم الحديث للجودة على خمسة محاور هي³:

أ- المتطلبات: وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل أو النزيل كي يتسنى إشباعها.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 472.

² - السيسى صلاح الدين حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص 76.

³ - راضي بهجت، مداخل إدارة الجودة الشاملة والتميز الإداري في النظم الإنتاجية (مدخل مفاهيمي)، مركز الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص 82.

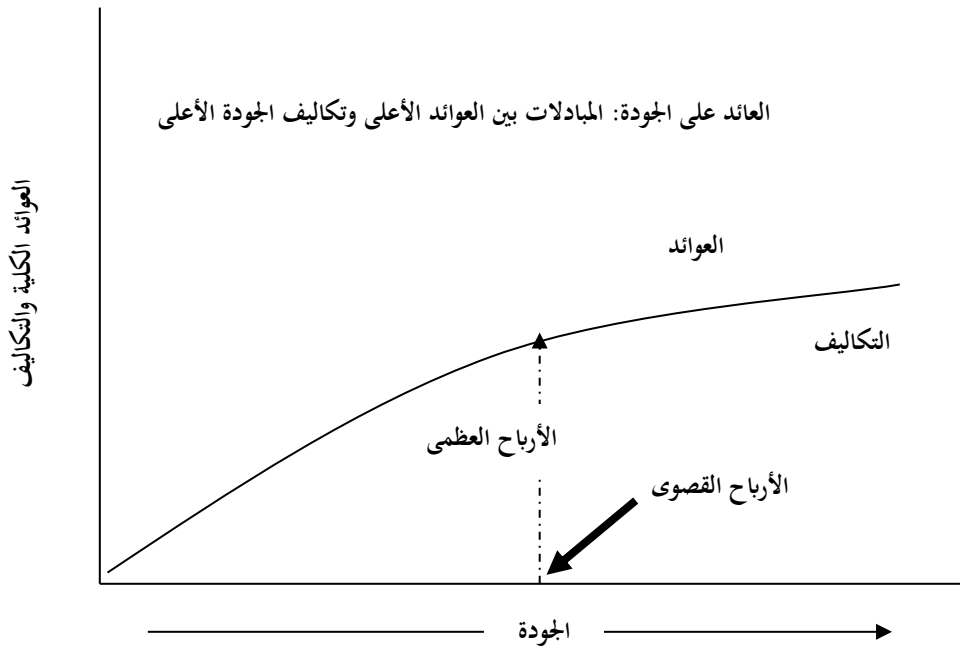
ب- التوقعات: من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات الزبائن.

ج- المواصفات: حيث يتم تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملائمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات العملاء (جودة التصميم)؛

د- العمليات: ويقصد بها جودة الأداء أي جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ؛

هـ- الاعتمادية: يقصد بها استمرارية الجودة وعدم انقطاعها وهذا ما يسمى فترة الضمان.

الشكل رقم 08: مدخل العائد على الجودة (ROQ) Return on quality



المصدر: الجبوري ميسر إبراهيم، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1431هـ، ص364. عن:

Ronald W.Hilton, Michael W.Maher & Frank H.Selto (2006) "cost Management –Strategy For Business Decisions" Third ed. Mc Graw–Hill Irwin, pp.248.

يفترض مدخل العائد على الجودة (ROQ) أن هناك تبادل بين التكاليف ومنافع تحسين الجودة ويطلب بضرورة تحقيق الجودة لكنه يفترض أنه يمكن الحصول على الأرباح الأعلى من خلال تحقيق مستوى جودة أمثل ويكون مستوى الجودة الأقصى أقل من مستوى الجودة الأعظم (MAX)، وكما هو موضح في الشكل فأعلى مستوى للجودة المثالي لا يتضمن تحقيق السعادة القصوى للزبائن أو عيوب صفرية.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة

تفرض التحديات المعاصرة التي تعيشها المنظمات مسيرتها بكل ما أوتيت من إمكانيات ووسائل، وقد أصبح مفهوم الجودة يحظى باهتمام كبير على اعتباره أحد الركائز التي تضمن دخول المنظمات في مسار جديد من المنافسة العالمية الحتمية وأهم فكرة يمكنها حجز مكان للتموقع في ظل العولمة الاقتصادية.

وقد تناول مصطلح الجودة العديد من المفكرين والمتخصصين الذين لفتوا انتباه العالم إلى هذه الفلسفة وطالبوا بإدخالها ضمن كيان المنظمات، وقد اختلفت وجهات نظرهم حسب توجهاتهم والمنظمات التي اشتغلوا بها وحسب تعدد أنشطة المنظمات وخدماتها ومنتجاتها، فالجودة كمفهوم ليس جديد فقد عرفته الحضارات القديمة كالحضارة الرومانية والإفريقية والصينية والحضارة الإسلامية والتي حث الرسول صلى الله عليه وسلم على ضرورة اتقان العمل وتجويده وتجنب كل العيوب التي يمكن أن تصيبه، بالإضافة إلى نشر روح التعاون والمشاركة الجماعية في سبيل الخير، بالإضافة إلى غرس مبدأ الرقابة الذاتية من خلال الإخلاص في العمل والأمانة لدى المسلمين وهذا يعد مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة.

كما بدأت نشأة مفهوم الجودة كنظام إداري في اليابان في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أثار هذا المفهوم إعجاب أرباب الأعمال والعاملين على حد سواء مما دفعهم إلى تطبيقه في جل منظماتهم وقد ظهرت آثاره الإيجابية على الاقتصاد الياباني وتحسنت ظروف المعيشة وارتفع دخل الفرد الأمر الذي أدى إلى انتشار تبني هذا المفهوم أو هاته الفلسفة في الدول الأخرى، وقد حاولت الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الغربية تطبيق هذا المفهوم فيما بعد، وقد ساهمت في ظهور الجودة في الفكر الإداري إسهامات المفكرين الأوائل مثل فريدريك تايلور (**Frederick Taylor**) صاحب النظرية العلمية الذي طالب بتحسين الأداء وهنري فايول الذي اهتم بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام وإلتون مايو (**Elton Mayo**) صاحب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم.

والجودة كمصطلح يكتب باللاتينية (**Quality**) التي تعني طبيعة الشيء، وقد عرفها روادها الأوائل كل حسب وجهة نظره، فنجد أن جابلونسكي (**Joseph Jablonski**) قد عرفها بأنها: " تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما " ¹، وهذا التعريف قاصر حيث أن صفات المنتج كثيرة ولكل منتج صفات خاصة به وقد لا تعبر بأنه جيد.

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص20. عن: بن سعد خالد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص70.

وعرفها (جيمس ايفان وجيمس دين، 2003م) بأنها: " مجموعة من خواص المنتج تحدد مدى ملائمتها لأداء الوظيفة المطلوبة منه، أو درجة وفائه باحتياجات ورغبات العميل، وقابليته لإرضاء حاجات المستعملين"¹، يشير هذا التعريف إلى أن الجودة ترتبط بصفات المنتج الملائمة للاستعمال الذي يريده الزبون منه ومقدار الإشباع الذي يحققه.

وقد عرفها فيجينيوم (Feigenbaum) بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تساعد على تلبية حاجات ورغبات الزبون"². ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها: "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"³. ووفقاً لعائلة المواصفات (ISO 9000) فالجودة هي: "عبارة عن مقاييس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية"⁴.

إن مفهوم الجودة يجمع الخصائص الأساسية للسلع أو الخدمات المدركة التي تعادل أو تفوق التوقعات التي ظن الزبون أنه سيحققها من وراء اقتنائه للسلعة أو الخدمة خصوصاً تلك الخصائص المتعلقة بالسمات والأداء (Features & Performance) التي من خلالها نستطيع القول أن المنظمة تنتج قيمة مضافة، وتعتبر الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة وفي جعل الأداء المنظمي متميزاً.⁵

وقد أورد ديمينغ (Deming, 1986) تعريفاً للجودة أكد فيه أنها " تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة

¹ - بوحود فتيحة، مرجع سابق، ص 27. نقلاً عن:

Evans, J.R et Dean, J.W, **Total Quality Management: Organization and strategy**, South-Western, USA, Third Edition, 2003, P 03.

² - زيدان سلمان خالد، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 118.

³ - النعيمي محمد عبد العال، صويص راتب جليل، صويص غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 31.

⁴ - يوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال Six Sigma، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2019م، الإسكندرية، مصر، ص 17. عن: السلطي مأمون وإلياس سهيلا، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الأيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1999، ص 26.

⁵ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 16.

أو الخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة والأرباح بالنسبة للمنظمة".¹

فقد عرفها بلاك (Black) بأنها " مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة وتتوقف عليها قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"،² هذا التعريف يشير إلى أن الجودة تتوقف على صفات السلعة أو الخدمة وخواصها المهمة القادرة على تحقيق إشباع ورغبة الزبون أو مستهلك الخدمة.

وقد عرفها فيليب كروسبي (P. Crosby) بأنها " الملائمة للاستعمال (Fithess foruse) والمطابقة للمتطلبات (Conformance to requirement)".³ حيث نلاحظ أن هذا التعريف مازال قاصراً، حيث أن السلع والخدمات التي يتم تصميمها وقد تكون مطابقة للاستعمال من طرف المستهلك لتلك السلعة قد لا تحقق له الرضا والإشباع الذي يطلبه وقد يحكم عليها بأنها سلعة رديئة لأن الزبون هو الذي يقوم بتقييم جودة السلعة.

من خلال معظم التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة، ويرى بعض الكتاب ومنهم جارفن (Garvin) أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأنواع:⁴

أ- من وجهة النظر التسويقية: وترى بأن الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة، فهي تعتمد في تعريفها على أساس مستعمل السلعة (الزبون).

ب- من وجهة النظر الإنتاجية: ترى أن الجودة تقوم على أساس التصنيع، حيث تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

ج- من وجهة نظر السلعة: حيث تنظر إلى الجودة على أنها التغيير الخاضع للقياس الدقيق.

وتحتاج الجودة إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت وهي:⁵

- تلبية احتياجات العميل: تقديم المنتج أو الخدمة المتميزة والصحيحة للزبون في الوقت والزمان الذي يكون الزبون محتاجاً إلى الخدمة أو المنتج، إن تقديم الخدمة أو المنتج الخاطئ أو في الوقت غير الملائم يؤدي دوماً إلى عدم رضا الزبون وربما إلى فقدته.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 16. نقلاً عن:

Gabar, Andrea (1990), **The man who discovered quality: how W. Edward Deming brought the quality revolution to America the stories of ford, Xerox, and GM**, Random Howse, Inc, New York, P 10.

² - بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 27.

³ - الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

⁴ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 20.

⁵ - أبو الراغب محمد عدنان، شاويش مها رشيد، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 164.

- **التفاعل الكامل:** وهذا يعني أن كل أفراد المنظمة معينين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة، فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال وخدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة، وهذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية، تشمل كل شخص في المنظمة بطريقة تكاملية، وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

- **التقدير أو القياس:** وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة.

- **المساندة النظامية:** المساندة النظامية عامل أساسي في دفع المنظمة نحو الجودة، فإنه ينبغي على المنظمة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها، إن التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المنظمة.

- **التحسين بشكل مستمر:** المؤسسات الناجحة تكون دوما واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال، وتراقب دائما طرق أداء الأعمال وتسعى دوما إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها، وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على التجديد والابتكار.

كما قام العلماء الأمريكيين مثل شيوارت (Shewart) وكروسبي (Crosby) وجوران (Juran) والعلماء اليابانيين الذين جاءوا بعدهم أمثال تاكوشي (Taguchi) وإيشيكاوا (Ichikawa) وشيبا (Shibba) قاموا بتمحيص وبلورة الأفكار المتعلقة بموضوع الجودة وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئها ومتطلباتها وشروط تطبيقها، كما يعود الفضل الكبير إلى العالم الأمريكي الدكتور إدوارد ديمينغ (Edward Deming) الذي قام بتدريس مناهج الجودة في اليابان ليستفيد منها أرباب المصانع ويحققوا نتائج مبهرة.

وقد تحدث الإسلام عن الجودة قبل 14 قرنا من الزمن، من عقيدة وشريعة وأخلاق وقد سمى الجودة بأقصى درجاتها ألا وهو الإبداع حيث قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (الأنعام: 101)¹، فالإبداع أعلى درجات الكمال من الجودة، وقد أبدع الله تعالى كل الكائنات والمخلوقات، وطلبا من عباده أن يكونوا صادقين في عملهم وأن يحسنوا أدائه على أكمل وجه، فعن عائشة أم المؤمنين أنه صلى الله عليه وسلم قال «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»²، وكلمة الجودة فعلها أجاد بمعنى: أحسن أو أتقن وعكسه أساء، والجودة كمعنى مبسط تعني الإتقان، فقد

¹ - القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 101.

² - الحديث الشريف، حدثه الألباني في صحيح الجامع، الصفحة 1880.

قال تعالى ﴿لِيَبْلُوكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (هود، 07)¹، أي أيكم أفضل في إتباع الطريق الصواب ولا يفسد عمله بشيء، قال تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (النمل: 88)².

كما أن الجودة ذكرت في القرآن في أكثر من مناسبة وفي السنة كذلك، فقال تعالى ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف، 55)³، وتشير الآية أن صفة العلم بالشيء والحفظ صفتان أساسيتان لإتقان العمل ولنجاحه وسبب لجودته، وفي موطن آخر قال تعالى ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾⁴ (القصص، 26)، تدل الآية أن العمل وحده ليست له قيمة إذا لم يكن مغطى بمجموعة من المميزات التي يدخلها عليه القائم به والذي يتطلب أن يكون متميزا بصفات عديدة كالأمانة والقدرة والقوة على إنجاز العمل بأحسن وجه.

وقال صلى الله عليه وسلم «إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتل أحدكم فليحسن القتلة، وإذا ذبح فليحسن الذبحة، وليحد أحدكم شفرته وليُرح ذبيحته» (رواه مسلم)⁵، نجد في هذا الحديث تأكيدا بليغا وأمرًا نبويًا واضحاً وصريحاً على مفروضية إتقان وجودة العمل فإجادة العمل واجب على كل المسلمين وشرط لتقبل العمل ونيل الأجر ورضى الله وعدم إلحاق الضرر لأي طرف.

كما نجد في قوله تعالى: ﴿لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ﴾ (المدثر، 37)⁶ أنه سبحانه أشار إشارة صريحة أن هناك اختياريين اثنين أمام كل فرد منا إما التقدم وإما التأخر وهي دلالة واضحة على التحسين المستمر الذي هو مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة، فإذا لم تعمل المنظمة على التقدم والتحسين فإنها تتقهقر وتتأخر وستخرج من إطار المنافسة.

ويمكننا القول بأن الجودة هي " توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية وترجمة تلك الاحتياجات والتصورات من خلال دمج نشاطات التصنيع، الهندسة، الصيانة والتسويق الى سلعة أو خدمة تتميز بخصائص أو صفات قادرة على اشباع حاجات يطلبها الزبون من المرة الأولى " .

¹ - القرآن الكريم، سورة هود، الآية 07.

² - القرآن الكريم، سورة النمل، الآية 88.

³ - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 55.

⁴ - القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 26.

⁵ - الحديث الشريف، رواه مسلم.

⁶ القرآن الكريم، سورة المدثر، الآية 37.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحولات وتغيرات هائلة في مناخ الأعمال وتقلبات خطيرة جدا في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الأمنية، والتكنولوجية، لذا فقد أصبحت الجودة الركيزة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه لتنجح وتستمر في دنيا الأعمال، وقد أشار العالم الياباني إلى ذلك بقوله: "أن أي منشأة لا تطبق إدارة الجودة فإنها لن تتمكن من الاستمرار فترة طويلة".

ومن بين العوامل التي أكدت أهمية الجودة وضرورة إدخالها في تنظيم كل مؤسسة نجد ما يلي:¹

1- تصاعد حدة المنافسة، لاسيما بعد دخول اتفاقيات **GATT** العامة للتعريف والتجارة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية؛

2- زيادة مستوى وعي المستهلك وثقافته بموضوع الجودة؛

3- عزوف العملاء عن شراء المنتجات رديئة الجودة والغير آمنة؛

4- تزايد شكاوى العملاء ومطالبتهم بالتعويض نتيجة المنتجات المعيبة؛

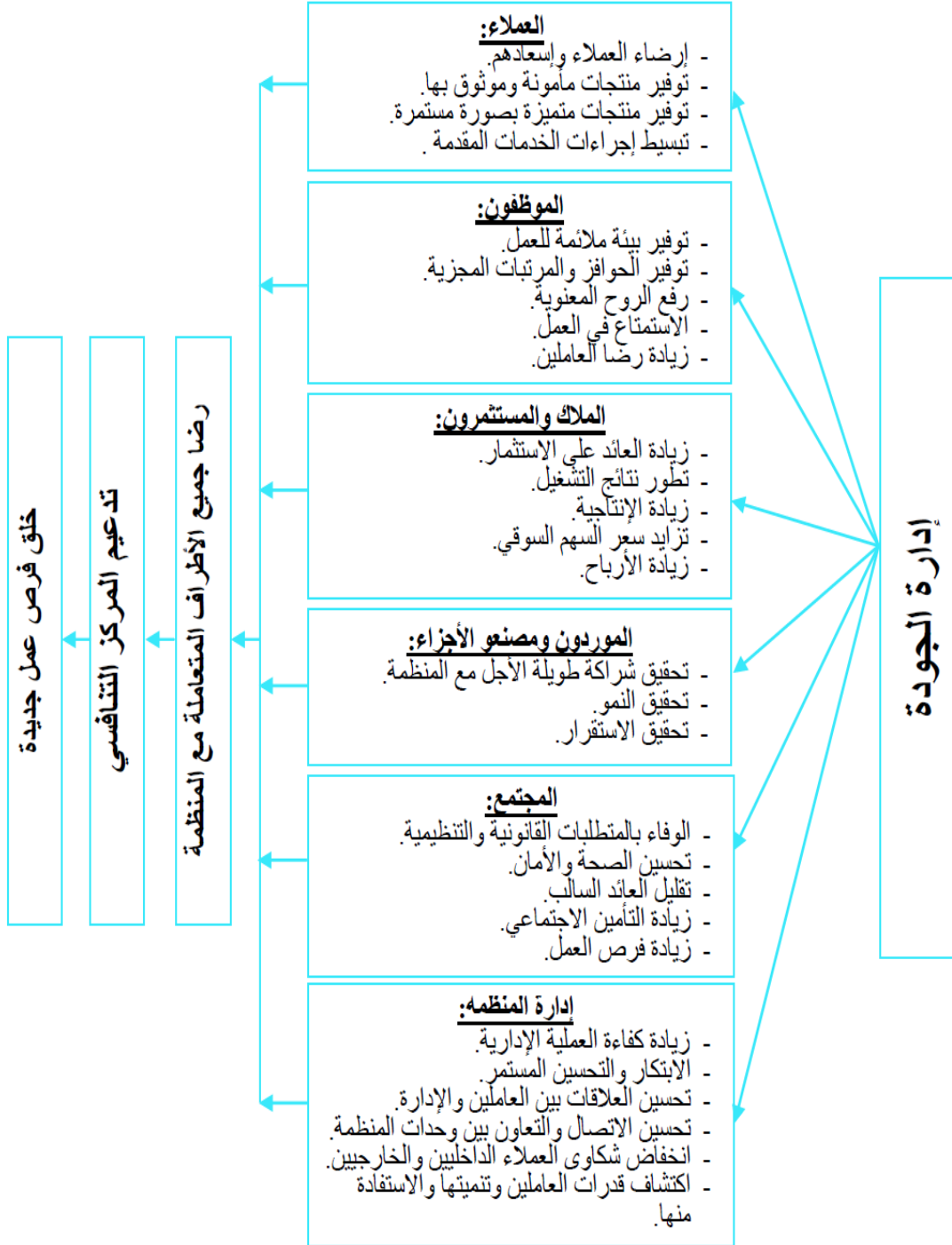
5- تنامي عدد التكتلات الإقليمية وتأثيرها، حيث تمارس الدول الأعضاء بكل تكتل التجارة البينية فيما بينها وفق معاملات تفضيلية.

وهذه العناصر المذكورة تعيق دوما تسويق المنتجات أو الخدمات التي تعرضها المنظمات وتشكل حاجزا قويا أمام ذلك وتضطر المنظمات إلى إدخال مجموعة من التحسينات والتغييرات المستمرة على بضائعها بهدف إرضاء العملاء وإدخال نوع من التطوير أو التجديد للسلع أو الخدمات حتى لا يرفضها المستهلك ويذهب إلى منتجات منافسة أخرى.

ومن العوامل التي تؤكد أهمية ممارسة وظيفة الجودة الشاملة تحقق للمنظمات عدة فوائد، وقد قامت المنظمة الدولية للمواصفات (**ISO**) بتقسيم الفوائد الناجمة عن الإدارة الشاملة للجودة إلى خمسة أقسام حسب الأطراف المستفيدة منها، وأضاف عايض عبد اللطيف فئة سادسة إلى تلك الفئات التي يعود عليها النفع من وراء إدخال التحسينات المستمرة على مكونات المنظمة المختلفة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم 09: فوائد إدارة الجودة

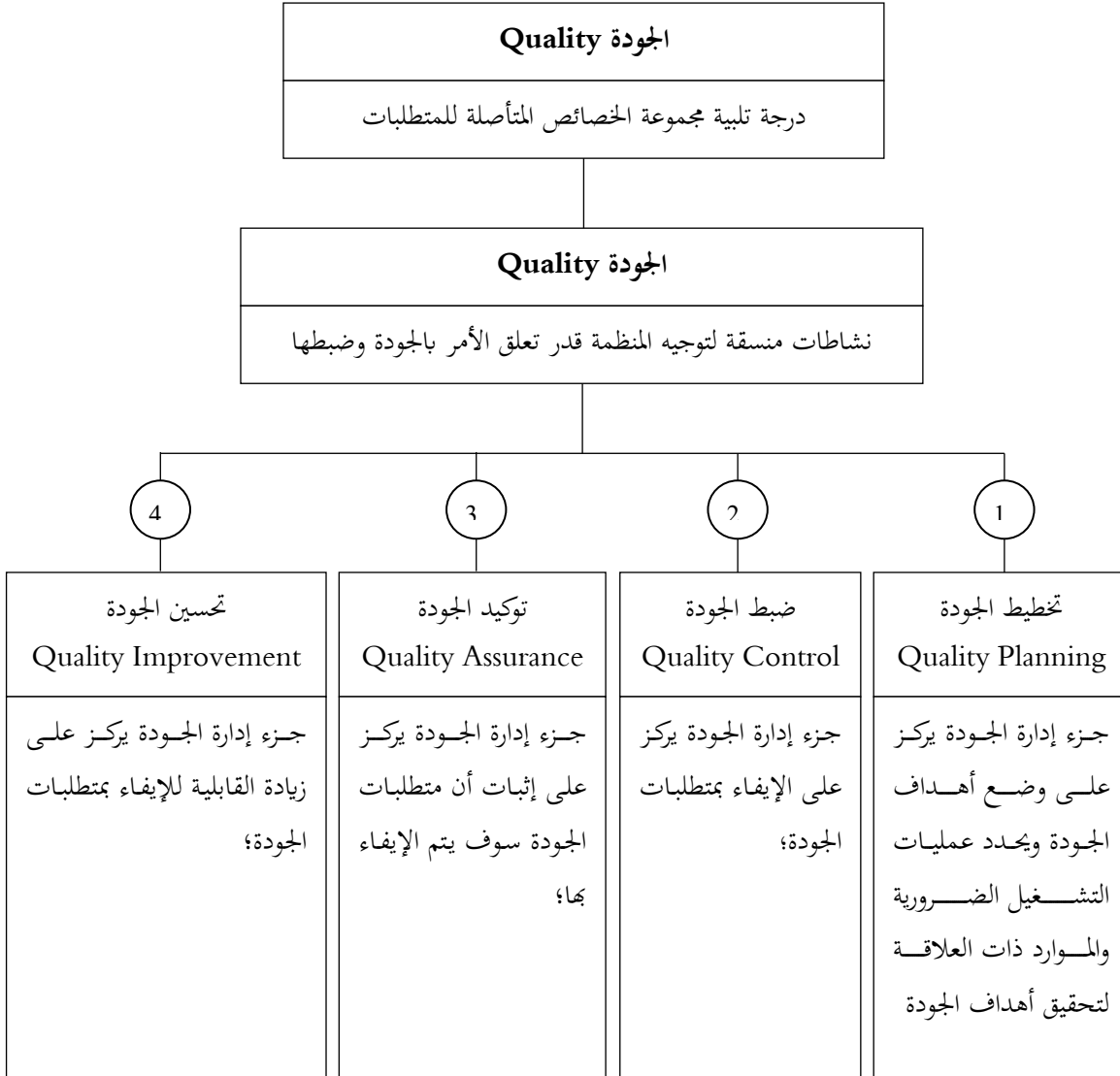


المصدر: عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 20.

وقد تناولت مواصفات الايزو عناصر الجودة، ونذكر على سبيل المثال ما ورد في مواصفة الايزو 9000:2005

الخاصة بمبادئ أنظمة إدارة الجودة ومصطلحاتها. وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: مفهوم الجودة وعناصر إدارتها كأجزاء كما ورد ذلك في مواصفة الايزو 2005:9000 الخاصة بمبادئ أنظمة إدارة الجودة ومصطلحاتها



المصدر: القراز إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011:2002، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 09.

كل المراحل السابقة الذكر أعلاه ضرورية جداً في عملية الرقابة على الجودة بداية من وضع الأهداف، وتحديد العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيقها، اعداد الموارد الضرورية، التأكيد على أنه سيتم الإيفاء بتحقيق متطلبات الجودة .

المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الجودة

تتميز الجودة عن باقي المصطلحات الأخرى بعدة خصائص وأبعاد.

1- خصائص الجودة: ومن أهم خصائصها نجد ما يلي: ¹

- التفوق: حيث تعني الجودة التفوق؛
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها؛
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛
- قائمة على التصنيع: وتعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛
- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم؛

2- أبعاد الجودة:

يستغرق تطبيق آليات الجودة وقتاً طويلاً حتى تبدأ المنظمات في جني ثمارها، كما أن تطبيق الجودة يتطلب في البداية زيارة التكاليف المنفقة على التدريب وطلب الخبراء وتغيير بعض أدوات وأساليب العمل، لكن هذه التكاليف مهما كانت فهي قليلة جداً مقارنة بالتكاليف التي كانت ستتحملها المنظمة والناجحة عن إصلاح الأخطاء والعيوب، والهدر في الوقت ودوران العاملين، وهناك أبعاد أساسية محورية تتم مراعاتها حتى نقول أننا نريد إدخال الجودة على خدمات أو بضائع المنظمة، ومن أهمها: ²

1- قوة التحمل (المتانة): وهي مقياس لعمر المنتج، ويمكن تعريفها بأنها كمية الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه.

2- الجودة المدركة (المتصورة): يعبر هذا البعد عن إحساس المستهلك بالمنتج، وفي هذه الحالة لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية ولكن من خلال صورة المستهلك عن هذا المنتج أو سمعته أو حملات الدعاية والإعلان، وهي مقاييس شخصية بحتة أي مدى إدراك جودة المنتج لدى المستهلك، فالجودة المدركة المرتفعة تقود المستهلك لإعادة الشراء، كما تضيف قيمة للعلامة التجارية وتوسيعها.

¹ - النعيمي محمد عبد العال وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

² - بوفاس الشريف، مرجع سابق، ص 28-29.

تحدث **Juran** عن شمولية تعريف الجودة، حيث ذكر في موضوع الملائمة للاستخدام أن تكون الخدمة قادرة على إنجاز ما ينبغي منها، وذكر خمسة أبعاد أساسية لا بد منها لتكون الخدمة ملائمة هي:¹

1- جودة التصميم. أي جودة المواصفات والخصائص المتوقع أن تكون عليها الخدمة بعد إنتاجها، وجودة التصميم هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك منذ بداية العمل على إنتاج الخدمة، هي مقاييس لمدى قدرة الخدمة على تحقيق الرغبات المحددة للمستهلك.

2- جودة المطابقة للمواصفات. أي أن تكون الخدمة المنتجة مطابقة لمواصفة الجودة المحددة؛

3- أن تكون متاحة؛

4- الأمان في الاستخدام؛

5- الأداء عند الاستخدام الفعلي؛ بمعنى أن تكون الخدمة قادرة على تقديم الفائدة للعميل عند استخدامها، مثلاً السيارة تقدم فوائد كالراحة، السرعة، قلة استهلاك الوقود،... الخ.

ومن شأن أبعاد جودة الخدمة تختلف عن أبعاد جودة السلعة لأن جودة الخدمة ترتبط بالوقت والتفاعل بين

الموظفين والمستهلكين، وقد حدد إيفانز وليندسي (**Evans & Lindsay**) أبعاد جودة الخدمة كما يلي:

1- **الوقت**: كم سينتظر المستهلك من أجل الحصول على الخدمة، وهل انتهت في الوقت المحدد.

2- **الاكتمال**: هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه؟ وهل يكتمل طلب الشراء من كتالوج الشركة بمجرد إرساله؟

3- **كيف يعامل الموظفون المستهلك**: على سبيل المثال هل هم لطفاء ويردون على طلبات واستفسارات الزبائن بكل؟

4- **الانسجام**: بمعنى أن يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة يطلب الخدمة.

5- **درجة سهولة الحصول على الخدمة**: وتتعلق بمدى سرعة إجابة موظف الخدمة على الهاتف عند الاتصال به، وهل يرد ويحل مشكلات الزبائن بسرعة؟

6- **الدقة**: يقصد بها إتمام الخدمة بشكل صحيح في كل مرة؛

7- **الاستجابة**: وتعني طريقة معالجة المنظمة للأوضاع غير العادية التي تحدث من حين لآخر في تقديم الخدمة؛

للجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية أبعاد هي:²

1- **الدقة**: حيث يتم إنجاز وتقديم الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة وبشكل مستمر؛

2- **الوقت**: فترة انتظار العميل للحصول على الخدمة؛

¹ - الطائي حميد عبد النبي وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

² - راضي بمجت، مرجع سابق، ص 86.

- 3- **دقة التسليم:** يتم تقديم الخدمة في الموعد المحدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة؛
- 4- **الإلام والاحترافية:** حيث يتم إنجاز جميع جوانبها بشكل واضح ومفهوم ومبسط واحترافي ومهني من قبل الخدمة؛
- 5- **التعامل والتواصل:** حيث يتطلب أن يقوم العاملين (مقدمي الخدمات) بالترحيب بكل حفاوة بالعملاء (الزبائن)؛
- 6- **التناسق:** يتم تقديم الخدمات لكل العملاء بنفس النمط والأسلوب دون التمييز فيما بينهم؛
- 7- **سهولة المنال:** تكون إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر؛
- 8- **سرعة الاستجابة:** يكون رد الفعل والتفاعل سريع من العاملين لحل المشكلات المتوقعة؛
وبهذا الصدد يمكننا الإشارة إلى أن الجودة بتعاريفها المختلفة تعود حسب المنظور أو الجهة التي نرى منها، فبعض التعاريف تنظر إلى الجودة على أساس المستخدم أو العميل حيث يعتمد رجال التسويق هذه النظرة أثناء دراسة بحوثهم التسويقية لمعرفة درجة إشباع المنتج أو الخدمة لحاجات المستهلكين، وهناك نظرة أخرى تقوم على أساس التصنيع والإنتاج وهي نظرة المصنعين ورجال الإنتاج وهم يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، وفي هذا الإطار تقع المنظمات أمام تحدي واضح أن تضع أهدافها بتصميم منتج أو خدمة جيدة وتكلفة الحصول عليها وأن يكون الفرق بين قيمة المنتج وتكلفته عند حده الأقصى لصالح القيمة؛
وقد قدم كارفن (Garvin) ثمانية أبعاد أساسية للجودة في مجال إنتاج السلع وهي¹:
 - 1- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات المتوقعة؛
 - 2- السمات المميزة للمنتج: وهي الأشياء المميزة التي يمكن للمنتج أن يقدمها؛
 - 3- الاعتمادية أو درجة الجدارة: وتعني مجموعة المواصفات التي تحدد فترة استمرار وصلاحية أداء المنتج لوظائفه دون حدوث فشل أو أعطال؛
 - 4- درجة المطابقة: وتعني درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل؛
 - 5- عمر المنتج: مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة؛
 - 6- سهولة الصيانة والإصلاح: وهي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عمليات الإصلاح والصيانة للسلعة؛
 - 7- مظهر السلعة: مجموعة من الخصائص الغير موضوعية التي يحددها العميل بناء على تفضيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل شكل السلعة أو رائحتها أو مذاقها؛

¹ الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر، 2003، الطبعة الأولى، ص 28-29.

8- الجودة كما يدركها العميل: وهذا يتطلب من العميل استعمال إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة وبغض النظر عن المقاييس الفعلية لجودة السلعة التي تستخدم في الحكم على السلعة، ومن بين المقاييس التي يستخدمها العميل انطباعات الآخرين وخبراتهم السابقة؛ وقد أضاف سلمان زيدان أبعاد أخرى لجودة السلعة هي:¹

1- الهيئة أو المظهر (Appearance/Features): الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها؛

2- المتانة (Aesthetics): الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع؛

3- الجمالية (Aesthetics): الرنق والإحساس الذي تولده؛

4- خدمات ما بعد البيع: ويتعلق هذا البعد بتحديد وبيان أنواع خدمات ما بعد البيع التي يتم تقديمها للعملاء مثل معالجة الشكاوى والتأكد من رضاهم عن منتجات المنظمة وما تقدمه لهم من خدمات؛

جدول رقم 06: المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلعة
1- المعولية (Reliability): اعتمادية الأداء أو الانجاز؛	1- الأداء والانجاز (Performance): هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية، ما دام قياس الأداء يتم وفق أسس كمية محددة فإن سمات إدارة الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون؛
2- الاستجابة (Responsiveness): الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة؛	2- الخصائص (Features): كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد.
3- الكفاءة أو الجودة (Competence): توظيف المهارات والمعرفة لأداء انجاز الخدمة؛	3- المعولية (Reliability): ترتبط معولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات؛
4- الوصول (Access): إمكانية الوصول وسهولة الاتصال؛	4- المطابقة (Conformance): أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية؛
5- التعامل (Courtesy): هل يرحب العاملون بكل زبون أم لا؟ وهل يعاملونهم بلطف واحترام؟	5- الخصائص (Durability): وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج؛
6- الاتصالات (Communication): لتعليم وإبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء للزبائن؛	6- القابلية للخدمة (Serviceability): وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو
7- الائتمان (Credibility): الثقة، إمكانية الاعتقاد؛	
8- الأمان (Security): التحرر من الخطر أو	

¹ - زيدان سلمان خالد، مرجع سابق، ص 125.

التصليح ومدى سرعتها وكفايتها؛	المخاطر أو الشك؛
7- الجمالية (Aesthetics): ينبغي أن يكون المنتج جذابا وذا جمالية؛	9- الفهم (Understanding): بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة؛
8- الجودة المدركة (Perceived quality): التقييم غير المباشر للجودة؛	10- الملموسية (Tangible): الوجود أو الإظهار المادي للخدمة؛

المصدر: زيدان سلمان خالد، مرجع سابق، ص127.

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروقات واضحة بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، حيث أن خصائص السلعة تتعلق بما هو ملموس ومحسوس وظاهر بالعين المجردة ويمكننا حتى قياسه إن أمكن ذلك، على خلاف ابعاد الخدمة التي يصعب جدا قياسها وإنما نشعر بدرجة من الاشباع والراحة والفائدة بعد الاستفادة من الخدمة والاستفادة من مزايا وتحقيق مصالح من ورائها.

المطلب الخامس: أهمية تحسين جودة المنتج

استدعت الحاجة المستمرة لظهور أنماط جديدة تلبى احتياجات الزبائن وتستجيب لأذواقهم المتغيرة من شخص لآخر أن تكون المنتجات ذات خصائص جيدة ومقبولة الى حد بعيد من طرف الزبائن، وهذا ما يبرز الأهمية البالغة التي تكتسيها عملية تحسين جودة المنتجات، ومن الأسباب الهامة لتحسين الجودة مايلي:¹

- تحقيق المزيد من الأرباح؛
- عدم التعرض لحالات الركود؛
- الاحتفاظ بثقة العميل؛
- الحصول على رضا وولاء العميل؛
- الاحتفاظ بحيوية المنظمة؛
- استخدام طاقات العاملين الخلاقة؛
- بناء سمعة طيبة للمنظمة؛
- الاحتفاظ بالعاملين؛
- خفض نفقات الإنتاج؛
- زيادة الإنتاجية؛
- الإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع؛

¹ - أبو الراغب محمد عدنان، شوايش مها رشيد، مرجع سابق، ص183-184.

- خلق رؤيا واضحة للمؤسسة؛
- تحسين التكنولوجيا؛
- حل المشاكل بطريقة فعالة؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنتج؛
- زيادة الصادرات؛
- زيادة الرفاهية الاجتماعية؛
- زيادة أجور العاملين؛
- زيادة الاستثمارات والتكوين الرأسمالي.

المبحث الثاني: ماهية الخدمات

تلعب الخدمات دورا مهما في وقتنا الحاضر من خلال مساهمتها الكبيرة والمتزايدة في الناتج القومي، وقد فاقت نسبته 50% في كثير من دول العالم، الأمر الذي لفت انتباه الباحثين والمختصين ليتناولوها بجانب من البحث الهادف لسبر هذا القطاع الحيوي الذي يدر أرباحا خيالية فاقت القطاع الصناعي في بعض الدول، وقد تناولوا مفهوم الخدمة كل على حسب رؤيته والزوايا التي يدرس منها والتوجه الفلسفي الذي يرى من خلاله، مما أدى لظهور مفاهيم كثيرة ومتشعبة، وقد سمي القرن الحادي والعشرين بأنه قرن النوعية لما يتميز به من جعل النوعية (الجودة) العامل الحاسم في تحقيق أهداف المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، وصار لزاما على الشركات أن تقدم منتجات ذات جودة ملائمة تنسجم مع رغبات الزبائن أو تفوق رغباتهم من أجل الاحتفاظ بالحصة السوقية لهاته الشركات وميزتها التنافسية وموقعها وسط السوق، ومن هنا يتضح لماذا تولي المنظمات الاقتصادية كل ذلك الاهتمام لضمان جودة منتجاتها وخدماتها، خاصة الفترة الأخيرة من سنوات 2000 إلى غاية 2020م نتيجة تحرير التجارة العالمية وتحويل المستهلك المحلي إلى مستهلك عالمي يستطيع اقتناء متطلباته من أي مكان بالعالم بفضل التطور الهائل الذي شهدته تكنولوجيات الإعلام والاتصال وقوة الانترنت في نقل البيانات بسرعة هائلة؛

وقد كان ظهورها كنظام إداري في اليابان بداية النصف الثاني من القرن العشرين عندما تم تطبيقها في مؤسسات صناعية هناك وأعطت نتائج باهرة الأمر الذي دفع معظم الشركات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى تطبيقها على مؤسساتها، لكن الباحث في تاريخ الجودة يدرك أن لها تاريخ طويل وعميق منذ الحضارات القديمة كالآشورية والإغريقية والصينية وقد جاء الإسلام وحث على إتقان العمل وإجادته بشدة بل

ووضع لذلك أجرا عند الله ألا وهو محبة الله وأي شيء وأي جائزة أعظم من محبة الله لعبده، فعن عائشة أم المؤمنين أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»¹.

كما أن القرآن الكريم أشار إلى مبدأ الشورى في جميع الأعمال، وقصد بذلك أن يجتمع الناس على رأي صواب ينتج عن عملية تشاركية تضم عدة أشخاص يناقشون أمراً معيناً أو يعرضون مسألة على عقولهم للنقاش قبل البث فيها تجنباً للوقوع في الخطأ ومن أجل الابتعاد عن قرارات خاطئة يمكن أن تتسبب في أضرار مادية أو غير مادية، فقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾²، وقوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾³.

وقد كان الصحابة يتشاورون فيما بينهم في أمور السلم والحرب ويأخذون بالرأي الراجح فتكون عواقبه محمودة دائماً، وقد ساهم العلماء الغربيون مساهمات كثيرة في هذا الميدان لظهور الحاجة لإتقان العمل، خاصة في ظل تكديس السلع في الأسواق حيث صار العامل الفاصل بينهما هو الجودة بعدما كان السعر هو العنصر التفضيلي الذي كان يعتمد عليه الناس لاقتناء مستلزماتهم الحياتية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

لعبت الخدمات قبل ظهور الثورة الصناعية مكانة كبيرة في النسيج الاقتصادي وقد كان لها الدور البارز في الحركة الاقتصادية التي سادت أوروبا بداية القرن السادس عشر والسابع عشر، إلا أنها لم تكن تذكر لدى العلماء والمفكرين كخدمات أو كقطاع فعال ولم تكن تذكر بأية وسيلة من قبل المفكرين فقد اعتبروها عملاً غير مريح أو غير مجدي ولا تضيف أية قيمة اقتصادية، وفي القرن الثامن عشر ذكر المفكر آدم سميث (Adam Smith) في كتاباته أن هناك نوعين من الإنتاج، الأول ذو مخرجات ملموسة كالزراعة والصناعة والثاني عديم المخرجات الملموسة مثل عمل الأطباء والمحامين وقوات الدفاع المسلحة، حيث لا تنتج أي شيء وقد ذكر بأنها إنتاج فاقده لأي قيمة وغير مثمر (Unproductive of my value)⁴.

¹ - الحديث الشريف: رواه الطبراني في الأوسط (891)، والبيهقي في شعب الإيمان (334/4)، وابن عدي في الكامل (2359/6).

² - القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية 38.

³ - القرآن الكريم: سورة آل عمران، الآية 159.

⁴ - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، 2009، عمان، الأردن، ص 17.

وقد أتى العالم ألفريد مارشال (**Alfred Marchall**) ليقدّم اعترافاً بأن الشخص الذي يقوم بتأدية خدمة هو شخص فعال ومنتج قادر على تقديم منفعة (**Utility**) للجمهور تماماً كما يقوم الفلاح بإنتاج خضر وصاحب المصنع الذي ينتج بضائع جاهزة. وأكد بأن تلك السلع الملموسة ما كانت لنظهر على الوجود لولا وجود قائمين بتلك الخدمات التي كانت السبب والحافز وراء إنتاج هذه المنتجات وعرضها على المستهلكين، وقد تبين في الوقت الحاضر الدور البالغ للخدمات فلولا خدمات النقل والصيانة والاتصالات وغيرها. فلن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها والوصول إلى الجمهور، وتسعى دائماً إلى التقرب منه وخدمتها أحسن خدمة، حيث قامت المنظمات بالانفتاح على الجمهور بتأمين خدماته، وقد تزايد النمو في مجال الخدمات حتى أن البعض قال أننا نعيش في مجتمع الخدمات (**Services Sociality**).¹ فقد صارت الدول العظمى وعلى رأسها الو.م.أ تتسابق على تقديم أكبر خدمات للمجتمع الدولي، بل وتحويل جزء مهم من اقتصاداتها إلى قطاع الخدمات لما ظهرت الربحية العالية التي يدرها على الاقتصاد حسب إحصائيات عام 1996م فقد شكل القطاع الخدماتي ما نسبته 79% من الناتج القومي و76% من القوى العاملة في الاقتصاد العالمي.²

فقد صار لزاماً على المنظمات التي تنوي البقاء في غمار المنافسة أن تقدم سلعا وخدمات ذات نوعية وكيف ومتى وأين يتم تقديم تلك الخدمات والسلع، فقد صار الزبائن ومستهلكو الخدمات أكثر دراية في مجال التفرقة بين الخدمات والسلع، لذا صار على المنظمات أن تصنع وسائل جذب للزبائن نحو شراء سلعها. فقد عرف (**Kotler et Armstrong**) الخدمة بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".³

وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"،⁴ وهو يرى أن الخدمة نشاط يتم تقديمه أو عرضه للبيع وقد يكون مرتبطاً بسلعة مباعة يقتنن بيعها بتقديم تلك الخدمة.

¹ - البكري ثامر ياسر، إدارة المستشفيات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص 55.

² - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، 2014، عمان، الأردن، ص 16. عن: Zeithaml, Valarie A & Bitner, Mary Jo, (2000), **Services Marketing**, Integrating customer focus across the firm, 2nd edition, International edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, USA, P 06.

³ - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 34.

⁴ - نفس المرجع أعلاه، ص 33.

في حين عرف (Gronross, 1990, P500) الخدمة على أنها " تمثل نشاط وأنشطة تقريبا غير ملموسة ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة، لكنها تمثل حلول تقدم المستهلك".¹

ومن هذا التعريف نستنبط أن الخدمة نشاط أو مجموع أنشطة -غير ملموسة- قد يكون هناك تفاعل وقد لا يكون بين مقدم الخدمة والزبائن - الخدمة تقدم حلول لمشاكل المستهلك.

أما هاني الضمور فيرى أن: "الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة مثل (الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت)، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها".²

يتناول هذا التعريف معظم الجوانب التي تدخل في مفهوم الخدمة مثل عدم الملموسية، وأنها تنتج عن نشاط اقتصادي أي دخول مدخلات لنحصل عليها وهي غير مرئية بالعين المجردة، وتستهلك في عين المكان وتتطلب التقاء مقدم الخدمة مع الزبون ليستفيد من الخدمة فليس هناك وسطاء أو تخزين للخدمة مثل السلع المادية، كما أنها تقدم قيمة مضافة يشعر بها الزبون قد تتجلى في أشكال عديدة مثل: الراحة الجسدية أو ربح الوقت أو الفرجة أو التثقيف، إلا أنه أغفل طريقة انتقال الملكية لها وهل تكون مرتبطة بمنتج مادي أم لا تكون.

في حين عرفها (Zaithamal et Bitner, 2000, P 04) بأنها " تمثل أعمال، عمليات وإنجاز، وأن جميع الأعمال والعمليات تقود إلى إنتاج شيء غير ملموس".³

يشير التعريف إلى الخدمة قد تأخذ عدة أشكال: عمليات، إنجاز، أعمال، أعمال صرفة، وأنها جميعها تتميز بعدم الملموسية.

وفي الأخير فإن مفهوم الخدمة لا بد من تحديده من خلال ما تم ذكره من عناصر في التعاريف السابقة:

- إنها نشاط أو منفعة؛

- يقدمها طرف إلى آخر؛

¹ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 23. نقلاً عن:

Zeithaml, Valarie A & Bitner, Mary Jo, (2000), **A services quality model and its marketing implication**, European, Journal of Marketing, 18(4), P 500.

² - الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 18.

³ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 24. نقلاً عن:

Zeithaml, Valarie A & Bitner, Mary Jo, (2000), **Services Marketing**. op. cit., P 04.

- غير ملموسة؛

- لا يترتب عنها أي انتقال للملكية؛

- قد تكون مرتبطة بمنتج آخر؛

- الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية؛

- تقدم قيمة مضافة مثل الراحة والتسلية واختصار الوقت والترفيه؛

ويمكننا تعريف الخدمة بناء على صفاتها المذكورة أعلاه على أنها: " كل الأنشطة الاقتصادية والمنافع التي مخرجاتها ليست منتجات مادية وغير ملموسة، يقدمها طرف إلى آخر ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية وقد تكون مرتبطة بمنتج آخر عند تقديمها، وتقدم قيمة مضافة للمستخدم منها ".

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات (Classifying Services)

توجد هناك عدة تصنيفات وتقسيمات تخضع لها الخدمات والتي ارتأى الباحثون أن يقسموها حسبها منها المبسط (Simplified)، ومنها المتعمق (Deep-rooted)، وهناك تقسيمات حسب عرض السوق: الاعتمادية، مدى مشاركة الزبون، وسنحاول في هذه الفقرة أن نتناول أهم تلك التصنيفات.

أولاً: التصنيف المبسط:¹

حسب هذا التصنيف توجد أنواع من الخدمات يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها:

أ- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون): وهنا تنقسم إلى نوعين حسب طبيعة الجهة التي سيتم فيها استهلاك الخدمات وهي:

- خدمات استهلاكية: تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات الصحية، خدمات النقل والاتصالات، خدمة الحلاقة والتجميل، ولهذا سميت خدمات شخصية.

- خدمات منشآت: وهي خدمات تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل: خدمات المحاسبة، خدمة الاستشارة الإدارية، صيانة الآلات والمعدات والمباني، فالحصول على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال.

ب- حسب درجة كثافة قوة العمل: وتنقسم لقسمين كثيفة ومادية:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمة التجميل والحلاقة ورعاية الأطفال وخدمات التدريس والخدمات الطبية.

¹ - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 44.

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: على سبيل المثال نجد: خدمة النقل العمومي، خدمات النقل الجوي، خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات الإطعام، وخدمة الغسل الآلي للسيارات وغيرها.

ج- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تتفرع لثلاث أنواع:

- خدمات ذات اتصال شخصي عال: من أمثلتها خدمة المحامي والطبيب، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: يكون فيها الاتصال المباشر مع المستفيد من الخدمة أقل من النوع الأول، ومن أمثلتها: خدمة الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، وخدمات البريد وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: وفيها لا يغلب أي طرف على الآخر، ومن أمثلتها: خدمات المطاعم للوجبات السريعة، خدمات المسرح، خدمة راكبي السيارات (موتيل).

د- التصنيف حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: إن اعتماد مقياس الخبرة في تصنيف الخدمات يتفرع حسب درجات الخبرة إلى مهنية وغير مهنية؛

- مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية؛

- غير مهنية: مثل خدمات زراعة الحدائق وحراسة العمارات وغيرها.

ثانيا: التصنيف المتعمق:

هناك عدة طرق تختلف عن بعضها لتصنيف الخدمات ومن بينها:¹

1- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق (marketable versus

unmarketable service): وهنا سنميز بين تلك الخدمات القابلة للتسويق بين تلك التي تتطلب ضرورات اقتصادية واجتماعية وعوامل بيئية من أن تكون منافعها لا تعتمد على أساس السوق ومن بينها الكثير من الخدمات الحكومية التي تقدم للجمهور ولا تتقاضى عليها الحكومة أية رسوم بالمقابل ويحصل ذلك عندما يصعب عزل أو استبعاد أفراد أو مجموعات معينة من الاستفادة من تلك الخدمة مثل فرض رسوم على المواطنين خلال تجولهم في الحدائق العامة أو مشاهدة نافورة مياه في ساحة عمومية.

أما المجموعة الأخرى من الخدمات الغير قابلة للتسويق فهي تلك التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنزل مثل رعاية الأطفال وتربيتهم، التنظيف، الطبخ، وغيرها من الأعمال المنزلية على الاستثناء في الغرب

¹ - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 45.

فإن خدمة رعاية الأطفال قابلة للتسويق، إلا أن كثيرا من المجتمعات الأخرى تعتبرها جزءا مهما من واجبات الأسرة، حيث يتولى الوالدين تربية أبنائهم بأنفسهم ولا يتنازلون عن هذه الخدمة لأحد، كذلك خدمة تنظيف البيت والطبخ تتولاه الأم ربة البيت.

كما أن هناك خدمات أخرى كانت لفترة طويلة غير قابلة للتسويق مثل استعمال الطرقات من طرف سائقي السيارات، فقد صارت الحكومات تفرض رسوم على الطرق لكل سيارة ورسوم أخرى مرتفعة مثل استخدام الطرق السريعة والطرق غير المزدهمة.

2- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم الخاصة، حيث لا يترتب عن استهلاك الخدمة من المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى كالحلاق مثلا.

أما خدمات المشتري الصناعي، فهي تقدم إلى منشأة أعمال، حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال بإنتاج شيء آخر ذو منفعة اقتصادية، مثلا شركات نقل البضائع، تباع خدماتها للمشتريين الصناعيين الذين يضيفون قيمة لبضائعهم أو منتجاتهم التي في أماكن الطلب عليها.

3- عرض الخدمات وفقا لحاجة السوق (الوزن النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج) (The weight of the service in the product offering): هناك معظم المنتجات تقدم عبارة عن مزيج من المنتجات + الخدمات، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف حسب دور الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها:

أ- الخدمات المطلقة أو الصرفة (البحثة) Pure service:¹ يتضمن العرض تقديم خدمة بشكل أساسي وتام مثل العلاج النفسي، المسابح، العناية بالأطفال، فلا يوجد هناك أي أثر لسلعة ملموسة في تركيب الخدمة.

ب- منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: هناك مجموعة من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة، وهذا يحدث عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم خدمة مرافقة لها مثل ضمانات ما بعد البيع، وفي حالات أخرى تباع الخدمة لوحدها يشتريها الزبون لإضافة قيمة لسلعته مثل خدمة صيانة وتزيين السيارات تضيف قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها.²

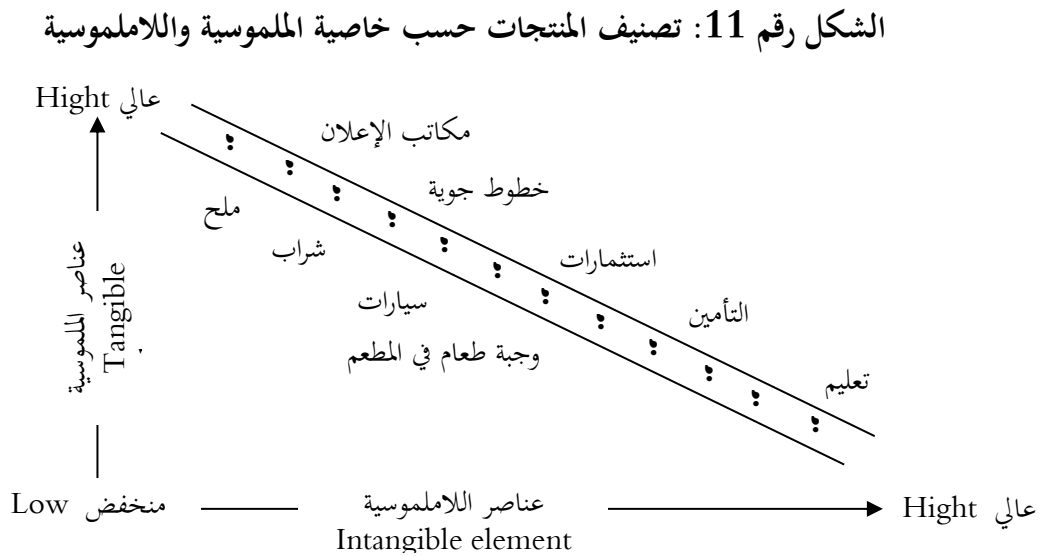
¹ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 29.

² - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 48.

ج- خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية:¹ يتشكل العرض أساسا من خدمة وترافقها سلع مساعدة، مثلا المسافرون بواسطة الطائرات يقومون بشراء خدمة النقل لهدف الوصول إلى وجهاتهم بدون أخذ شيء ملموس لقاء ما دفعوه من مبالغ، لكي يمكن أن يستفيدوا من بعض الأشياء الملموسة كالطعام والشراب على متن الطائرة وبعض الخدمات المرافقة لها.

4- مدى مشاركة المستهلك في عملية إنتاج الخدمة (Extent of consumer involvement): توجد خدمات يتم تقديمها من خلال المشاركة الكاملة للمستهلكين منها أي تتطلب تدخلهم شخصيا أثناء تقديم الخدمة، وهناك نوع آخر أيضا لا يتطلب من المستهلكين إلا دورا وسيطا وبسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمة، ففي الحالة الأولى نحتاج لإنتاج الخدمة إلى مشاركة كاملة للزبون على سبيل المثال خدمات الرعاية الشخصية كالحلاقة مثلا يتطلب من الزبون أن يشرح طريقة الترسية التي يرغب فيها، إذن جودة الخدمة وإنتاجها في غاية الأهمية وتتطلب تدخل الزبون، أما بالنسبة للخدمات الأخرى فالأمر لا يتطلب مشاركة كاملة من قبل المستهلك في عملية إنتاج الخدمة، مثلا المستمع لموسيقى عبر محطة الإذاعة لا يحتاج أي مشاركة للحصول على الخدمة، الحصول على الخدمة يتم بشكل غير فعال أي دون جهد كبير.²

6- تصنيف الخدمات حسب عناصر الملموسية واللاملموسية:³ يتم تقسيم الخدمات حسب خاصية الملموسية واللاملموسية إلى قسمين: سلع مادية (ذات ملموسية عالية) وخدمات (ذات عدم ملموسية عالية) وهي موضحة بصورة أوضح في الشكل التالي:



المصدر: الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 33.

¹ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 29.

² - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 50.

³ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 33.

كما أن هناك تقسيم آخر تم تطويره في السنوات الأخيرة من القرن الماضي يقسم الخدمات إلى خمسة أنواع وهي كما يلي:¹

1- الخدمات الشخصية التي تعتمد على العمالة غير المهارة: تعتبر من نشاطات الخدمة الأولية لتطوير المجتمعات ومثال على ذلك خدمات المحلات والمنازل.

2- الخدمات الشخصية التي تعتمد على العمالة المهارة: هذا النوع من الخدمات أدى وجوده إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية في المجتمعات الزراعية والإنتاجية بحيث تطورت فيها الصناعة والتجارة إلى مستويات متقدمة مثل موظفي الدولة وموظفي المصارف وغيرهم.

3- الخدمات الكبيرة للزبائن: ظهر هذا النوع من الخدمات نتيجة للتطورات الصناعية والحياتية للمجتمع ونتيجة لارتفاع دخل الفرد وتطور مستوى معيشته الأمر الذي تطلب ظهور أنماط جديدة من الخدمة لتواكب مستوى الحياة المتطورة، مثال على ذلك شركات الطيران وشركات تأجير السيارات وغيرها.

4- الخدمات الصناعية: ظهر هذا النوع من الخدمات نتيجة لارتفاع وتيرة المنافسة في القطاع الصناعي مما دعت الحاجة إلى وجود خدمات مساندة في هذا القطاع مثل المنظمات المحاسبية والمصارف والتأمين والاستثمارات البنكية وغيرها.

إن المتأمل لمفاهيم الخدمات يقع أمام حيرة من أمره بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينها وبين السلع المادية، لأنه واقعا يصعب التمييز بشكل مطلق بين السلع والخدمات، والسبب يعود إلى أنه عند القيام باقتناء سلعة معينة فإن عملية الشراء تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون ملتصقا بالسلعة، ونفس الشيء عندما تقتني خدمة ما، حيث أن شراء تلك الخدمة يرافقه تقديم سلعة ما أو تقديم الخدمة من خلال شيء ملموس يكون مرتبطا بها، ويرى (Kotler) أن عرض أي مؤسسة يكون على أحد الأشكال الخمسة التالية:²

1- منتج خالص: تتضمن عرض المنظمة في هذه الحال منتجات ملموسة بشكل تام مثل الصابون أو معجون الأسنان، حيث نرى أنه لا يرافق هاته السلع أية خدمات.

2- منتج ملموس مصحوب بعدة خدمات: تقوم المنظمة في هذه الحالة بتقديم منتجها مركزيا محاطا بمجموعة من الخدمات، مثل: بيع السيارات يكون مصحوب بخدمات الصيانة وما بعد البيع (الضمان).

¹ - السقال ربي محمد تيسير، قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، 2016، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص55.

² - جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 24.

الفصل الثاني جودة الخدمات

3- منتج - خدمة: حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات، مثل: المطاعم يتم تقديم الطعام وتأدية خدمة.

4- خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى: حيث يتضمن العرض في هذه الحالة خدمة أساسية مكتملة ببعض المنتجات أو الخدمات الملحقة، فمثلا في مجال النقل الجوي فالخدمة الأساسية هي النقل، ويتم تكملتها بتقديم الطعام والشراب وبعض الخدمات الثانوية الموافقة للخدمة الأساسية.

5-الخدمة الخالصة: وتقدم المنظمة في هذه الحالة خدمة فقط بدون أن يرافقها أي منتج، مثل: خدمة الحمامة، خدمة العلاج النفسي.

الشكل رقم 12: مصفوفات لوفلوك المطورة تصنيف الخدمات -ملتقى الخدمات-

أفراد		-ملتقى الخدمات- أشباه					
خدمات الرعاية الصحية	خدمات المطاعم	خدمات النقل والشحن	الخدمات البيطرية	ملموس	الأداء الخدمي	(أ) العلاقة بين طبيعة الخدمة و ملتقيها	
خدمات التعليم	خدمات المعلومات	الخدمات القانونية	خدمات التأمين	غير ملموس			
- نوعية العلاقة -				رسمية		غير رسمية	
الخدمات البنكية	خدمات التأمين	خدمات الشرطة	خدمات الإذاعة	مستمر	تسليم الخدمة	(ب) العلاقة بين العميل و نمط تسليم الخدمة	
خدمات اشتراكات المسارح	خدمات الاتصالات الدولية	خدمات تأجير السيارات	خدمات البريد	متقطع			
-تكييف نوعية الخدمة مع احتياجات العميل-				كبيرة		محدودة	
الخدمات القانونية	خدمات التصنيف الهندسي	تعليم الأعداد الكبيرة	خدمات الطب الوقائي	كبير	أثر رجل التسويق	(ج) العلاقة بين أثر العميل و رجل التسويق	
خدمات الفنادق	خدمات المطاعم المتميزة	خدمات النقل العام	خدمات صيانة الأجهزة	محدود			
-تقلبات الطلب-				واسعة		ضيقة	
خدمات الكهرباء	خدمات التلفون	الخدمات البنكية	خدمات التأمين	يواجه دون تأخير	أقصى طلب	(د) طبيعة العلاقة بين العرض و الطلب	
خدمات الفنادق	خدمات نقل الركاب	الخدمات القانونية	مع نقص الطاقة دائما	عادة يزيد عن الطاقة			
-مراكز الخدمة-				موقع واحد		مواقع متعددة	
خدمات المسارح	خدمات الكوافير	خدمات الأوتوبيس	مطاعم الوجبات السريعة	العميل يذهب إلى المنشأة	نمط تفاعل المنشأة مع العميل	(هـ) العلاقة بين نمط التفاعل و مراكز الخدمة	
خدمات الحدائق	خدمات التاكسي	خدمات البريد	إصلاحات الطوارئ	المنشأة تذهب للعميل			
خدمات البطاقات البنكية	خدمات قنوات التلفزيون	شبكات الاتصالات	خدمات شركة التلفزيون	لقاء في موقع العميل و المنشأة			

المصدر: جبلي هدى، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثالث: خصائص الخدمة

تركزت اهتمامات الباحثين في مجال صناعة الخدمات بدراسة مفاهيمها وخصائصها ودراسة كيفية تقييمها والفصل فيما بينها، ومن خلال الدراسة فقد تبين أن للخدمات خصائص تميزها عن السلع الملموسة من أهمها:¹

أ- **عدم الملموسية (Intangibility):** الخدمة ليس لها كيان مادي محسوس أو ملموس، وبالتالي فإن العميل لا يستطيع إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، إذ أنه لن يتمكن من لمسها، شمها، تذوقها، أو رؤيتها قبل شرائه لها، فليس لها وجود مادي (**Physical existence**)، فعمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، وتظهر عليها خاصية أخرى هي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، وللتقليل من أثر اللاملموسية يلجأ مسوقو الخدمات إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة.² كإهتمام بتصميم المطعم الداخلي والخارجي أو للبنك أو صالات التجميل مثلاً، وهي كلها عوامل تدل على اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزيائهم.

ب- **عدم الانفصالية (Inseparability):** وتعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها إذ يصعب التفريق بينهما، فدرجة ارتباط الخدمات عالية مقارنة بدرجة ترابط السلع، وهذا يتطلب حضور طالب الخدمة في كثير من الأحيان إلى مكان تقديم الخدمة مثلاً في المستشفيات حين تقدم خدمة العلاج إلا أن هناك بعض الاستثناءات على الحضور لمقر مصنع الخدمة³، مثل خدمات الصيانة والتصليح للسيارات والثلاجات ومختلف الآلات.

ج- **عدم التجانس (Variability):** يقصد به صعوبة تنميط وتوحيد المخرجات، فالخدمات لا تتسم بخاصية النمطية وحتى إن كانت ناتجة عن نفس النظام الخدمي، فمثلاً يختلف مستوى أداء خدمة مصرفية من فرع إلى فرع آخر لنفس البنك ويصعب تقدير درجة الإشباع من قبل الزبائن، وهذا على عكس السلع فإن كان هناك مصنعين بهما نوع واحد من الآلات فإن إنتاج الآلات في المصنع الأول متماثلة مع الوحدات المنتجة في المصنع الثاني، وهذا يدل على النمطية في السلع.

¹ - بوحد فتيحة، مرجع سابق، ص 284-285.

² - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 40.

³ - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص 41.

د- القابلية للتلف: وهذه الخاصية ترجع بسبب أن الخدمة تستهلك في وقت إنتاجها، فهي تتعرض للزوال عند استخدامها مثلاً خدمة الانترنت، وبالتالي يستحيل تخزينها والاحتفاظ بها.¹

هـ- تذبذب الطلب (Demand Fluctuation): يمتاز الطلب على بعض الخدمات، بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو يعاني تذبذب في بعض المواسم أو الفصول في السنة وقد يكون مرة في الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى²، ونعرض على سبيل المثال خدمة التنزه في المنتجعات والمصايف يزيد عليها الطلب في الصيف ويكاد ينعدم في الشتاء، ودور السينما يزيد عليها الطلب في نهاية الأسبوع أو في أوقات المساء من كل يوم.

و- الملكية: عند شراء الخدمة فإن عنصر نقل الملكية غير متوفر، حيث يعتمد العميل على مقدم الخدمة عند عملية الاستفادة منها.

ز- سيطرة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة: يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.

ح- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب الزبون: على عكس السلعة التي يمكن تجربتها قبل استعمالها، فالخدمة لا تستهلك على مدى زمني معين، فالعميل يتأثر بها منذ بداية تقديمها ويزداد ذلك مع مرور الوقت تقديم الخدمة.³

ط- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: مما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها وذلك لكونها فعل أو نشاط يقوم به ظرف لظرف آخر لحظة التقائهما سواء كان الطلب بشكل مباشر أو غير مباشر، مثال المصارف التي لها فروع عبر الوطن لا تستطيع تقديم أية خدمات ما لم يكن هناك طلب عليها من طرف زبائن لهذا النوع من الخدمات المصرفية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التقاء المستفيد بمقدم الخدمة في المصرف مباشرة مثل عمليات السحب والإيداع والاقتراض أو تحويل الأموال عن طريق الانترنت.⁴

وبما أننا في صدد عمل دراسة تطبيقية على مؤسسات مصرفية فإنه ولا بد من دراسة وذكر خصائص الخدمات المصرفية التي تتميز بالتطور السريع نتيجة التطور السريع في مجال الأعمال وظهور آليات بنكية ووسائل تكنولوجية حديثة تستخدمها البنوك في تحصيل الأموال ودفعها وظهور آليات للصيرفة الإسلامية في البنوك

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص162.

² - الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، مرجع سابق، ص43.

³ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص162.

⁴ - الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، مرجع سابق، ص40.

الجزائرية، كمحاولة لاستقطاب الأموال التي تدور خارج البنوك وتحفيز للمستثمرين الذين يتجنبون التعامل مع الصيغ الربوية، ومن أبرز خصائص الخدمات المصرفية ما يلي:¹

1- عدم ملموسية الخدمة: فأبرز ما يميز الخدمة المصرفية أنها غير ملموسة، ولا يمكن رؤيتها أو لمسها وتدوقها كما هو الحال في المنتجات، بمعنى أن المنافع التي يمكن الحصول عليها من هذه الخدمة ليست ملموسة كعرفة الرصيد البنكي مثلا، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على الجهود الترويجية لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المصرف لدى العملاء، لذلك يهتم مسوقو الخدمة بإضافة أبعاد مادية تساعد على جعل الخدمة ملموسة كالاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للبنك مثلا إلى غير ذلك.

2- التلازمية بين الإنتاج والتوزيع: تعني هذه الخاصية أنه لا يمكن الفصل بين الإنتاج والتوزيع، بمعنى أنه في قطاع البنوك يؤدي مقدم الخدمة دوره في تقديمها في نفس الوقت الذي تستهلك فيه الخدمة جزئيا أو كليا من طرف الزبون، وهذا ما يؤكد مبدأ التكاملية في أدائها، وبناء على ذلك تلجأ إدارات التسويق إلى التركيز على توليد المنفعتين الزمانية والمكانية فيما تقدمه من خدمات مصرفية.

3- عدم تماثل الخدمات: بما أن الخدمات يقدمها العامل البشري (الإنسان) فهي تتميز بعدم التماثل لأن مهارات وخبرات العاملين القائمين على تقديم الخدمات غير متماثلة، وبالتالي فإن الخدمة التي يعتمد تقديمها على الإنسان تتباين وتؤثر على مستوى الإشباع المتحقق منها، لذلك يجب على إدارات المصارف أن تسعى إلى بلورة طرق لترسيخ الخدمات في ذاكرة العملاء، بالإضافة إلى اعتماد إستراتيجيات تهدف لضمان مستوى مقبول من الخدمة المقدمة وكسب رضا العميل لهذا تلجأ البنوك لتفعيل مصلحة الجودة فيها من أجل رقابة وتحسين جودة خدماتها.

4- التشتت الجغرافي: تسعى المصارف إلى توسيع شبكة فروعها على الرقعة الجغرافية للدولة لضمان أكبر عدد من المستفيدين من خدماته، لأن الخدمات تلعب الدور المحوري في التسويق المصرفي، لذلك لا يستطيع توسيع نطاق سوقه إلا من خلال توسيع شبكة فروعه ليصبح قادرا على تلبية حاجات ورغبات عملائه.

5- الخدمة المصرفية لا يمكن نقلها أو تجزئتها قبل شرائها أو استخدامها.

6- تفاوت معايير الاختيار من عميل إلى آخر: تتصف الخدمات البنكية ببعدها الشخصي إضافة إلى أن المواصفات التي يطلبها العميل في الخدمة تختلف عن المواصفات التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة وهذا

¹ - السفال ربي محمد تيسير، مرجع سابق، ص 57.

راجع لاختلاف المعايير التي يستخدمها العملاء الأمر الذي يفسر إنتاج الخدمات المصرفية حسب الطلب وليس مقداً.

7- الاتصال مع العملاء: تتطلب الخدمات البنكية بأنها تتطلب مستوى عالٍ من الاتصال بين مقدم الخدمة وملتقياً، الأمر الذي يتطلب أن يكون الموظفون على علاقة جيدة مع الزبائن.¹ وتتميز الخدمة كذلك بخصائص لها تأثير واضح على قضية الجودة:

- **خاصية اللاملموسية:** تعني في العديد من الخدمات أنه من الصعب قياس وتقييم جودة الخدمة مثلها مثل السلع العادية.

- **خاصية التلازم بين الخدمة نفسها ومقدمها:** حيث أن الخدمة ملتصقة وملتزمة مع العامل الذي يقدمها أو الآلة التي تقدمها أثناء عملية المبادلة ويؤثر بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمة.

- **صفة التجانس في طبيعة الخدمة:** وتعني بأنه لا يمكن إعادة إنتاج أو إعادة تقديم الخدمة بنفس الدقة وهي دائماً متغيرة إلى حد ما.

- **صفة الهلامية:** إذا لم يُلبَّ طلب العميل في مرة من المرات فقد يختلف حكمه على جودة الخدمة (مثلاً عندما لا يجد للعميل تذكر القطار أو الطائرة للسفر عند طلبه).²

المطلب الرابع: فوائد الخدمات

توجد العديد من الفوائد التي تحققها الخدمات المصرفية (البنكية)، من أهمها:³

1- تؤدي الخدمات المصرفية إلى زيادة توظيف أموال المصرف، فعندما يقوم أي بنك بتقديم خدمات مصرفية لعملائه، تؤدي في النهاية إلى منح العميل ائتماناً يكون مقترناً بالخدمة ذاتها وقصير الأجل وينتهي بانتهاء الخدمة وهو يشكل عنصر موائمة لوقت استحقاق الدفع ووقت توفير الأموال لدى المتعاملين.

2- تؤدي الخدمة المصرفية إلى زيادة موارد البنك من خلال اجتذاب عملاء جدد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ودائعه بالإضافة إلى أن الخدمات تجعل العميل يرتبط أكثر بالبنك وتجعل البنك يمارس نشاطه المالي مما يؤدي إلى

¹ - السقال ربي محمد تيسير، مرجع سابق، ص58.

² - الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص361-362.

³ - السقال ربي محمد تيسير، مرجع سابق، ص61.

زيادة ثقة وتعامل العميل مع البنك وكلما زاد احتفاظ المتعاملين بأمواله لدى المصرف فهذا يعني ثقتهم به واعتمادهم عليه.

3- تعتبر الخدمة المصرفية وسيلة للدعاية والإعلان، فقيام المصرف بإصدار خدمات متطورة وجيدة يساعده على جذب الكثير من الزبائن إليه وهذا ما يجعل أسهم البنك تتداول لدى شريحة عريضة من المتعاملين وهذا إعلان للمصرف بجودة خدماته.

5- تحقيق الخدمات المصرفية عمولات وأسعار فائدة أعلى بكثير مما يجنيه البنك من أموال من وراء عملية الإقراض خاصة خدمة السحب والدفع بالبطاقات الإلكترونية وتكون أعلى بكثير من حيث الفوائد في حالة الإقراض.

المبحث الثالث: جودة الخدمة

تقوم المنظمات بعمليات متعددة تهدف في النهاية للحصول على منتج أو خدمة تنتظر تسويقها للعملاء عبر سلاسل عديدة حتى تنتهي بين أيدي مستهلكيها، كل هذا وفي ظل وجود فوائض كبيرة من السلع والخدمات ونظرا للكساد والتشبع الذي تشهده الأسواق المحلية والأجنبية فإن الموقف يفرض لزاما التفكير في وسائل مبتكرة وحديثة واقتراح أفكار جديدة تمكن من تحسين المنتجات دون الحاجة إلى إنفاق موارد جديدة، وقد أثبتت البحوث الأخيرة التي قامت بها شركة جنرال إلكتريك (GE) أن " إنتاج بضائع ذات جودة عالية أرخص من إنتاج بضائع ذات جودة رديئة، وأن عمل الشيء بالشكل الصحيح وبالجودة العالية من المرة الأولى يوفر لها الكثير من العمل المهدور"¹.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

هناك مفاهيم كثيرة حول جودة الخدمة، فقد عرف (Dale Barrie، 1999) جودة الخدمة بأنها "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقا للتجربة الماضية مع المنظمة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضا، وهي

¹ - عايض عبد اللطيف مصلح محمد، مرجع سابق، ص 21.

بمثابة الحكم الشخصي للزبون، وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة".¹
ويرى آخر أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ".²
أو هي: "تقييم عام لمؤسسة خدمية متخصصة، ناتج عن المقارنة بين أداء هذه المنظمة والتوقعات الإجمالية للعملاء، أخذًا بعين الاعتبار أداء شركات نفس القطاع".³

فالجودة هي المحرك الرئيسي الذي يضح قوة وعزيمة داخل جسد المنظمات ويوقد روح التنافس فيما بينها، هذا الأمر دفعها إلى التفكير بعمق وجدية لمواجهة التحديات فلم تجد بديلاً عن التطوير والتحديث المستمرين كسلاح فعال لجذب أكبر شريحة من العملاء وكسب السيطرة والهيمنة السوقية، وستناول مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

تكتسي جودة الخدمات أهميتها من الحرص الدائم للمنظمات على البقاء دوماً في الصدارة والواجهة لتقديم خدمات مميزة وذات سمعة طيبة في الوسط عن منافساتها من المؤسسات، هذا الأمر يستوجب الاهتمام والعناية وبذل الجهود الحثيثة لتحقيق الرغبات التي يتوقعها العملاء وتقديم الخدمات لأكبر شريحة منهم، ومن بين أهم المبررات التي تدعو للاهتمام بجودة الخدمات ما يلي:⁴

1- تحقيق الربح والقدرة على المنافسة: إن الامتياز بخدمة ذات جودة مقبولة ومميزة عن المنظمات الأخرى من خلال تخفيف تكاليف تقديم الخدمة وإدارة شكاوى العملاء من جهة، ومن جهة أخرى ستساعد الخدمة المميزة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد، مما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة ومقدرتها على منافسة غيرها في الأسواق المحلية والعالمية من خلال تحقيق عوائد مالية كبيرة.

2- زيادة كفاءة العاملين: الاهتمام بتحسين جودة الخدمة يحسن الاهتمام بالعاملين ويزيد تأهيلهم وتدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات الفنية ومهارات معالجة المواقف الطارئة بشكل دوري ومستمر، كما يتم تزويدهم

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 498. نقلاً عن:

-Herbig, Paul (2003), **International marketing lecture series**, Session 15, International service quality, <http://www.geocities.com>, P 09.

² - السقال ربي محمد تيسير، مرجع سابق، ص 75.

³ - بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص 285.

⁴ - السقال ربي محمد تيسير، مرجع سابق، ص 79.

بجميع المعلومات لجعلهم قادرين على الإجابة على أي استفسار دون الرجوع إلى المسؤولين الأعلى منهم، ويجب على الإدارة الاعتراف بأدائهم المميز ومكافأهم عليه كمحفز لمواصلة العطاء.

3- المحافظة على ولاء العملاء: يمثل العملاء بالنسبة للمنظمة اس مال وتتركز وتتمحور حوله جميع أعمال المنظمة وجهودها، والاهتمام برغباته وأذواقه ومتطلباته يحقق تدفق أرباح وهذا ما يدعوا للمحافظة على ولاء العميل نحو المنظمة بالإضافة لاستقطاب عملاء جدد.

4- تحسين جودة صورة المنظمة مقدمة الخدمة.

5- تحفيز الإدارة على تطوير التكنولوجيا والأساليب المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار.

6- إشباع رغبات العملاء الخارجيين وإرضائهم وتخفيض التكاليف وزيادة اعتمادية المنظمة على الخدمات بما يعزز استقرارها وكفاءتها.

7- الرؤية الاستراتيجية: تتشكل لدى منظمات الخدمات الراقية تصورات واضحة ودقيقة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم بما يمكنها من كسب ولائهم، فهذه التصورات ضرورية وأساسية للمنظمات ويجب أن تتحول إلى نهج استراتيجي يتم العمل به إذا أرادت خلق ولاء للزبائن.

8- التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة: من مميزات المنظمات الخدمية التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها، حيث يتم البحث دائما عن الأداء الحالي الجيد للخدمات وبواقع معدل كل شهر، ويتم التخلص من كل شيء لا تنطبق عليه المواصفات التي لا تتطابق مع طموحات الزبون وإدارة المنظمة الخدمية.

9- وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة: تستخدم المنظمات الخدمية وسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن وشكاويهم ومقترحاتهم، كما تقوم بإرسال بطاقات إستبائية إلى منازلهم تستوضح منهم مستوى جودة خدمات العاملين فيها، كما تتابع أيضا خدمات منافسيها.

10- إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد: في سبيل تطوير جودة ونوعية خدماتها تلجأ المنظمات الخدمية إلى اعتماد أداء تسويقي داخلي لمساعدة العاملين ومكافئة أدائهم الجيد لكونها تدرك جيدا أن علاقة المنظمة بالعاملين تنعكس سلبا أو إيجابيا على علاقتهم بالزبون.

جدول رقم 07: الإطار الإداري للجودة

<ul style="list-style-type: none"> - التوجه نحو العميل؛ - الامتثال للمتطلبات؛ - ملائمة الاستخدام؛ - العيوب الصفرية؛ - الرقابة على العملية (أو عمليات تأدية الأعمال)؛ - التحسين المستمر؛ 	<p>المفاهيم الإدارية للجودة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التزام الإدارة العليا؛ - حلقات الجودة؛ - المراجعة أو التدقيق الفني للجودة؛ - وظائف الجودة؛ - نشر وظائف الجودة؛ - نشر سياسات الجودة؛ - مسوحات العميل؛ - نظم المكافآت؛ - نظم المنح؛ - إدارة ضبط العمل في الوقت المناسب؛ - وضع علامة الجودة؛ - تسجيل علامات الجودة؛ 	<p>الأدوات الإدارية للجودة والترتيبات التنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الأدوات الإحصائية السبع؛ - الأدوات الإدارية والتخطيطية السبع؛ - تصميم التجارب؛ - أساليب قياس جدارة الشيء في الاعتماد عليه؛ 	<p>الأساليب الإدارية للجودة</p>

المصدر: كوش هيو، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة: طلال بن عايد الأحمد، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1422هـ، ص 30.

المطلب الثالث: خصائص جودة الخدمة

تتميز الخدمات بصفاتها منتجات غير ملموسة بخصائص عديدة تميزها عن السلع، وهناك سمات عديدة تميز جودة الخدمة كونها تجعل الخدمة ذات قوة تنافسية وتحقق رضا العملاء، وهذه الخصائص مترابطة ببعضها البعض، تضمن تشاركتها جميعاً حتى نحصل على خدمة ذات جودة عالية، ومن بين تلك الخصائص ما يلي:¹

1- جودة الأداء: ولتحقيق جودة أداء مقبولة يجب أن:

- تؤدي المنظمة الخدمة صحيحة منذ أول مرة؛
- الاحتفاظ بسجلات موثقة وصحيحة عن معاملاتها؛
- تأدية الخدمة في التوقيت المحدد لها؛
- أن تكون فاتورة الحساب صحيحة؛

2- جودة الاستجابة للعاملين: من خلال:

- استجابة مقدمي الخدمة في أدنى وقت متوقع لتقديم الخدمة؛
- إجراء التعاقدات مع الزبون بكل سرعة؛
- الاستدعاء السريع للعميل؛
- تأدية الخدمة فوراً؛

3- جودة وكفاءة المهارات والمعرفة: من خلال:

- إجراء البحوث الخاصة بقدرة المنظمة؛
- نشر الوعي ومهارات التواصل والمهنية لدى العاملين؛
- نشر المعرفة ومهارات الأفراد الذين يدعمون العمليات؛

4- جودة التعامل والاتصال: من خلال:

- سهولة الحصول على الخدمة هاتفياً؛
- قلة وقت الانتظار للحصول على الخدمة؛
- قضاء ساعات ملائمة لأداء الخدمات؛
- توفير مواقع وتجهيزات ملائمة لأداء الخدمة.

5- اللباقة والاحترام والتعامل أثناء أداء الخدمة: وذلك من خلال:

¹ - راضي بمجنت، مرجع سابق، ص 294.

- احترام خصوصية العميل؛
- نظافة وأناقة الأفراد الذين يتعاملون مع العميل؛

6- فعالية الاتصالات مع العميل:

- شرح وتوضيح وتفسير ووصف الخدمة نفسها؛
- شرح وتوضيح تكلفة الخدمة؛
- الاهتمام بأي مشكلة لدى العميل تتعلق بالخدمة؛
- توضيح العلاقة بين الخدمة والتكلفة.

7- الجدارة بالثقة والاعتمادية: من خلال المحافظة على:

- اسم وسمعة المنظمة وسمعة الخدمة؛
- الخصائص الشخصية والأمانة في الأفراد الذين يتعاملون مع العملاء؛
- درجة الصعوبات ودرجات التفاوض في البيع أثناء التعامل؛

8- الأمان وعدم الشك: وتتميز جودة الخدمة بـ:

- توفير السلامة في كل أماكن أداء وتقديم الخدمة؛
- الأمان المالي؛
- الجرأة وعدم التردد.

9- الفهم والمعرفة للعميل: يتم ذلك بـ:

- معرفة احتياجات العميل بدقة؛
- توجيه الاهتمام الشخصي للعميل.
- تحديد العميل الدائم.

10- الأشياء الملموسة:

- مظهر الأفراد ومقدمي الخدمات؛
- المعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة؛
- الشكل المالي للخدمة؛
- سلوكيات وأعداد العملاء المتواجدين أثناء الخدمة.¹

¹ - راضي بمجنت، مرجع سابق، ص 296.

قسم واتكينس تريفور (Watkins Trevor) خصائص جودة الخدمة إلى نوعين هما:¹

أ- **الجودة الفنية (Technical Quality):** تعتمد على الموظفين ذوي الخبرة والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة، ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل خطط التقاعد والمعاشات Pensions plan.

ب- **جودة الوظائف (Functional Quality):** يركز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وتتطلب التفاعل النفسي بين المنظمة وزبائنها من خلال متابعة احتياجاتهم وتوقعاتهم، وقياس الجودة ورضا الزبائن بمختلف الوسائل، ويجب أن تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز جودة خدماتها عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المقدمة، وبناء عليه يتم ترتيب الأدوار الجديدة للمشرفين لتحقيق فوائد الإنتاجية وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون.

المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة

شهدت أثناء إنتاجها بمرورها بمراحل عديدة تضمن خروجها على شكلها النهائي، وتلعب جودة الخدمة دوراً هاماً في إعداد منتج الخدمة وتسويقه، فجودة الخدمة مهمة لكلا الطرفين مقدم الخدمة والزبون المتلقي للخدمة (المستفيد منها) ويرجع السبب الرئيسي وراء هذا الاهتمام بجودة الخدمات كونها تمس المركز التنافسي للمنظمة صعوداً وهبوطاً، فإذا كانت الجودة الخدمية موجبة فالمركز التنافسي للمنظمة جيد والعكس صحيح.

ولجودة الخدمات أبعاد متعددة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها، ومن بينها:²

1- **الاعتمادية (reliability):** تتمثل في مدى وفاء المنظمة بوعودها التي قطعتها للعملاء بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدمتها.

2- **الملموسات (tangibles):** ويقصد بها كل المستلزمات المادية والتجهيزات ذات الالتماس المباشر مع العملاء ويتوقع أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات الزبون.

3- **المصدقية (credibility):** يقصد بها الثقة المتبادلة والصدق في الأداء، وتركز على تنفيذ الخدمات المعلنة وفق ما تم الترويج له دون نقصان.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 470. نقلاً عن:

Watkins, Tavor (1996), **Marketing of services**, The international encyclopedia of business and management, Edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol 05, P 4440.

² - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 163.

4- فهم ومعرفة العميل (Understanding and knowing the customer): يتطلب من المنظمة بذل مجهودات أكبر لفهم حاجات العملاء وهذا من خلال البحوث والاستبيانات والمقابلات بغرض التعرف على الخدمة المطلوبة والتي تؤدي إلى تحقيق رضاهم.

5- الأمان (Safety): يجب أن تتوفر خاصية الأمان في الخدمة، ويتم ذلك من خلال توفير أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بالمنظمة الخدمية.

6- التمكن (mastery): ويظهر من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي تمكن مقدمي الخدمات من أداء مهامهم بشكل دقيق ومنتقن.

7- سهولة الوصول والحصول على الخدمة (Easy access to the service): يلعب الموقع المناسب للمؤسسة التي تقدم الخدمة وكذا توفر وسائل النقل والطرق دورا كبيرا في سهولة الحصول على خدماتها مما يجعل الزبائن يفضلونها على المؤسسات الأخرى المماثلة لها.

8- الاستجابة (response): وتعتمد على مدى قدرة العاملين على تقديم الخدمة بصورة فورية ومنتقنة وفقا لما يريده العميل، كذلك نعتمد على التفاعل السريع مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقا لتصوره.

9- الجمالة (courtesy): يتطلب من مقدم الخدمة أن يتحلى بالمحاذثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة وهي صفات جد مؤثرة في نفسية يبني على أساسها انطباعاته حول مستوى الخدمة المقدمة. ويرى رعد الصرن أنه هناك أبعاد أخرى وخصائص تميزها عن غير من السلع وهي:¹

10- عدم الملموسية (Intangibility): وتعني أن الزبون لا يمكنه الحصول على عينة منها أو رؤيتها أو الشعور بها ما لم يتم بشرائها، وهذا يشكل عقبة أمام الزبائن في تقييم الخدمات المتنافسة، لهذا تلجأ المنظمات لتبسيط وتنميط الخدمات والتأكيد على الجوانب الملموسة فيها والتركيز على الجودة، ولكي يعرف المستهلك للخدمة جودتها يحاول سؤال الأصدقاء الذين سبق وأن اقتنوها، أو أن يتوجه إلى أحد فروع المنظمة للتأكد من جودتها، ولتخفيض آثار عدم الملموسية رأى **Philip Kotler** بأن يتم استخدام مجموعة من الأدوات التسويقية وهي: المكان، الأفراد، التجهيزات، مواد الاتصال، الرموز والسعر، وأشار بأنه على مسوقي الخدمة أن يكونوا قادرين على تحويل الخدمات إلى فوائد ملموسة.

11- التلازم (Inseparability): يقصد به وجود ترابط بين الفرد الذي يقدم الخدمة والخدمة ذاتها، أي أن الخدمة يتم استهلاكها لحظة تقديمها للزبون، هذا الأمر يدفع المنظمات إلى تحسين نظم تقديم الخدمة، فالزبائن غير قادرين على معرفة جودة الخدمة قبل أن يشتروها، لذلك تراهم قبل الشراء يقومون بالسؤال عن الخدمة لتأكيد

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 502.

معارفهم وتعميق فهمهم حول ما إذا كانت الخدمة ستحقق لهم مستوى من الإشباع أم لا، لذلك على مسوقي الخدمات أن يجعلوها أكثر ملموسية.

12- الفناء السريع (الهلاك) (Perishability): تتسم الخدمات بخاصية أنها لا تخزن، لذلك عندما يكون الطلب مستقر فإنه لا توجد مشكلة، ولكن تظهر المشاكل عندما يكون هناك تذبذب أو تقلب في الطلب في هذه الحالة من واجب المنظمة اختيار استراتيجية لذلك مثل تشغيل موظفين لفترة معينة أو تشجيع الزبائن على شراء الخدمات في فترات انخفاض الطلب عليها أو تصميم خدمات مكملة أو بديلة عن بعضها البعض، أو إشراك الزبائن في تأدية الخدمة.

13- القابلية للتغيير (Variability): تتأثر جودة الخدمة بمجموعة من العوامل من أهمها اختلاف القدرات والمهارات التي يمتاز بها العاملين في المنظمة، وكذلك باختلاف المكان والزمان الذي تقدم فيه الخدمة، وبسبب أن الخدمات تنتج وتستهلك في الوقت نفسه فإن جودتها تتنوع أكثر من السلع، وعليه تضع معظم المنظمات إجراءات لتقديم الخدمات فيها لمنع وقوع الأخطاء وتصحيحها وتوحيد إجراءات تقديم الخدمة لاستبعاد المتغيرات الشخصية وعواطف العاملين، وتأثير مزاجهم وأذواقهم على تأدية الخدمة، ويمكن أن تلجأ المنظمات إلى خطوات ثلاث لمراقبة جودة خدماتها وهي استقطاب موظفين مؤهلين وتدريبهم على طرق أداء الخدمة، ثم تنميط عملية تأدية الخدمات لتكون موحدة في جميع فروع المنظمة، وأخيراً متابعة رضا الزبون على الخدمة من خلال إجراء بحوث الزبائن ونظم الاقتراحات والشكاوي إلى غير ذلك.¹

14- الملكية (Ownership): وتعني أنه عند شراء خدمة ما فإنه لا يتم نقل ملكية من المنظمة إلى الزبون بل إن الزبون يشتري الحق في العملية الخدمية فقط.

15- صعوبة التنميط (Difficulty profiling): من أجل ضمان خدمة جيدة لابد للمنظمات من اختيار كوادر بشرية وتدريبها بشكل جيد على خدمة الزبون وتحديد معايير محددة للأداء ووضع إجراءات مناسبة للمراقبة عليها، وأهم شيء متابعة رضا الزبائن من خلال دراسة شكاوهم واقتراحاتهم لتحسين الخدمة وتحليل أداء المنافسين واستخدام الوسائل والتجهيزات الحديثة لتنميط جودة الخدمة يضيف الطائي وآخرون أبعاد أخرى لجودة الخدمة هي:²

16- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان (Access): وهل هي متوفرة في الزمان والمكان الذي يطلبها المستفيد فيه، وهل سيحصل عليها دون انتظار ودون تلقي صعوبات.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص506.

² - الطائي حميد عبد النبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايو ISO، مرجع سابق، ص102.

17- درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد (Understanding the customer): كم من الوقت والجهد

يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم حاجة المستفيد ومتطلباته ومشاعره؟ وهل يقدر تلك المشاعر؟

18- الجدارة (Competence): يجب أن يتمتع مقدموا الخدمات بمستوى من الجدارة على تقديم الخدمة

من حيث وجود مهارات وقدرات للتحليل والاستنتاج تسمح لهم بأداء مهامهم بشكل أمثل.

19- الاتصالات (Communication): يحتاج موردي الخدمات إلى عنصر مهم وهو الاتصال بالزبائن في

حالة وجود خلل أو أعطال بالخدمة لتتويجه بكيفية إصلاحها على سبيل المثال خدمة الانترنت وخدمة رصيد

الهاتف النقال بسبب الأعطال تلجأ شركات الاتصالات لوضع في خدمة الزبائن رقم أخضر يسمى رقم مصلحة

الزبائن لتلقي الشكاوى المتعلقة بالأعطال والانقطاعات في خدمة الانترنت وشبكات الجوال.

لكن وضع تعريف واضح لجودة الخدمات لا يتأتى إلا من خلال التعرف على خصائص وأبعاد هذه

الخدمات ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من الأبعاد:¹

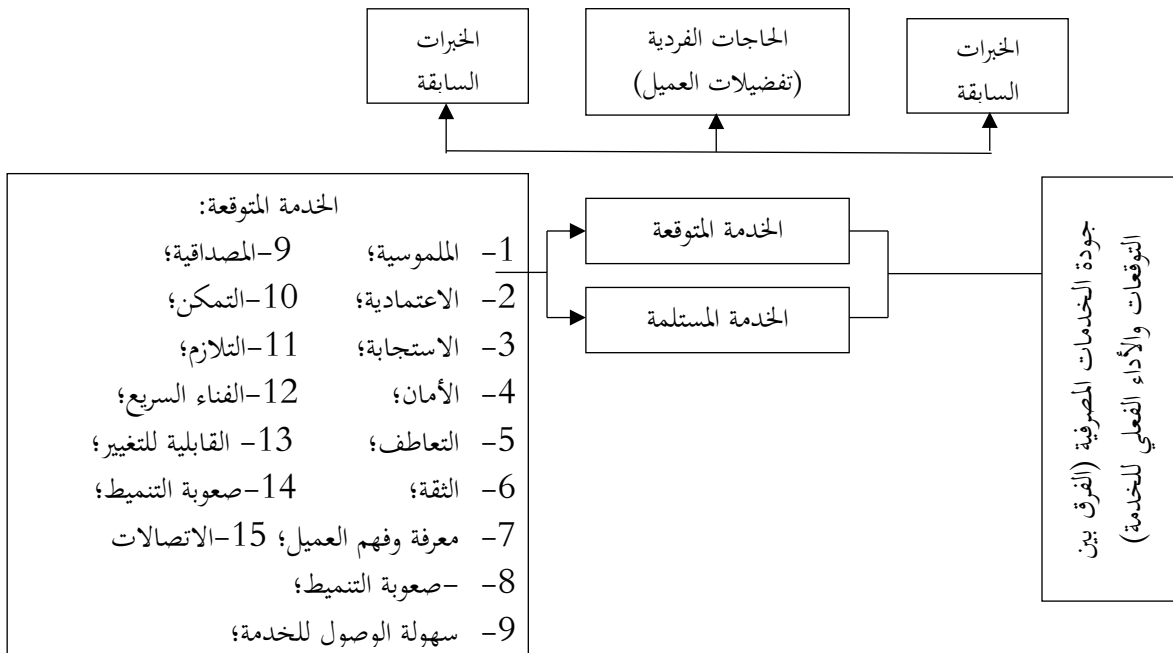
أ- البعد الفني: ويتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب- البعد الوظيفي (غير الفني): أي كيفية نقل الجودة الفنية إلى العميل، وتمثل ذلك التفاعل النفسي

والاجتماعي بين كل من مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.

ج- الإمكانيات المادية: وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة. (Gronroos, 2001)

الشكل رقم 13: أبعاد جودة الخدمة المصرفية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على:

¹ - الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص360.

Parasuraman, Zanithal, Berry, "A conceptual model of service quality and it's implication for future research", Journal of marketing, Vol 49, N° 04, 1985, P 48.

المطلب الخامس: تقييم جودة الخدمة

يحاول الباحثون إيجاد سبل لتقييم جودة الخدمة، وهذا باستعمال عدة طرق، إلا أن الأمر بات صعباً لعدة أسباب وعوامل جعلت من المستحيل استعمال طريقة موحدة أو مقياس واحد لقياس جودة جميع أنواع الخدمات، فالفروقات الموجودة بين منظمات الخدمات الكبيرة وهذا يفرض واقع أنه لا توجد مجموعة معينة من العوامل يمكننا تصنيفها في إنتاج معايير مميزة، مثلاً الخدمات المالية، والخدمات الصحية والخدمات التعليمية والخدمات الترفيهية لا نستطيع قياسها باستعمال معايير محددة لها جميعاً، إذ يختلف المعايير حسب نوع المنظمات، مما جعل إمكانية وجود معايير شاملة أمر غير عملي.

ويبقى العميل هو العنصر الأبرز في تقييم جودة الخدمة المقدمة له، وهي مهمة تتسم بالصعوبة، فالخدمة الجيدة من نظر العملاء هي تلك الخدمة التي تستجيب لتوقعاتهم لذلك تلجأ المنظمات إلى البحث في التوقعات التي ينتظرها العميل للتعرف عليها والاهتمام بتلبيتها.

وقد قدم عدد من الباحثين أمثال (Parasuraman) و (Zeithaml) و (Berry) و (Gronroos) تسعة معايير تستخدم للحكم على جودة الخدمة المقدمة، فالمعايير الخمسة الأولى تخص جودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة، أما المعايير الأخرى فتتعلق بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها، وهي كما يلي:¹

1- الاعتمادية (Reliability): وتعني قدرة مقدم الخدمة (Service provider) على إنجاز أو أداء الخدمة التي وعد بها بشكل دقيق وبدرجة عالية من الصحة، فالعميل ينتظر خدمة دقيقة من حيث الوقت والأداء والالتزام مثلما وعده مقدم الخدمة.

2- مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة من حيث المكان والزمان (Access): وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المنظمة على الإجابة على الأسئلة التالية ومعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء المستهدفين:

- هل الخدمة تتوفر في الوقت المناسب الذي يريده العميل؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه العميل؟
- هل سيحصل العميل على الخدمة التي طلبها؟

¹ - الضمور هاني حامد، مرجع سابق، ص 366.

- كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول عليها؟

- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟

3- الأمان (Security): يعتبر كمؤشر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي

مدى وجود المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدمها أو كلاهما، مثال: ما هي درجة الأمان المترتبة عن قيام العميل باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟

4- المصداقية (credibility): يقصد بها درجة الثقة بمقدم الخدمة إذا كان موضع ثقة أم لا، وما هي

مصداقية مقدم الخدمة؟ هل يفني بوعوده وأقواله؟ وكمثال: خدمة الحمامة، هل يحافظ المحامون على أسرار موكلهم، وهل هم مصدر ثقة للدفاع عن القضية وعدم إهمالها؟

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (Understanding the customer): تشير إلى مدى

قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية، مثال: كم يحتاج مقدم الخدمة من الوقت والجهد حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها؟ وما مدى تفهم مقدم الخدمة لمشاعر العميل وتعاطفه مع مشكلته؟

6- الاستجابة (responsiveness):¹ تعبر عن مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة على تقديم المساعدة

للمستفيد أو حل مشاكله المحددة، وقدرتهم على خدمة العميل، مثلاً: هل طبيب الأسنان قادر ومستعد وراغب في حل مشكل أمراض مرضاه في كل وقت؟

7- الجدارة (Competence): ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من

حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تسمح لهم بأداء مهامهم بشكل أمثل؟ وفي حالة التعامل مع مورد ما لأول مرة، وغالبا يلجأ المستفيد من إلى معايير، مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مورد الخدمة وجودة خدماته.

8- الأشياء الملموسة (الجوانب الملموسة) (Tangibles):² في الغالب يتم تقييم جودة الخدمة من قبل

المستفيد على ضوء التسهيلات المادية مثل (الأجهزة والمعدات، والأفراد، ووسائل الاتصال والجمالية) التابعة لمورد الخدمة، كذلك مظهر الأفراد المقدمين للخدمات، فالعميل في الكثير من الأحيان يقيم الخدمة بناء على الشكليات المرافقة لتقديم الخدمة مثل المظهر الداخلي والخارجي وتصميم الأماكن كشركات الاتصالات والبنوك

¹ - الطائي والعلاق، مرجع سابق، ص 245.

² - الضمور هاني حامد، مرجع سابق، ص 367.

والمطاعم، فالعميل في المطعم يقيم جودة الخدمة حسب ما يرتديه النادل من أزياء وملابس جميلة ونظيفة والهندام اللائق، فمن خلال هذه المعايير يرتبط في ذهنه بنظافة وسلامة الطعام المقدم له في المطعم.

9- الاتصالات (Communication): يتعلق دور الاتصال بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة بالوسائل والطرق التي تناسبه أو التي يستطيع القيام بها، والدور الذي يجب على الزبون أن يقوم به للحصول على الخدمة المطلوبة، فهل تم إعلام الزبون بالشكل الكامل عما يجب القيام به؟ وهل تم تثقيفه عن الأضرار التي يمكن أن تصيبه إذا لم يلتزم بالتعليمات المطلوبة منه عند الاستخدام؟ وهل تم إخباره بالأعطال التي يمكن أن تقع، وكيف يمكن تجنبها؟ وهل فهم ما هو مطلوب منه؟ وهل استخدمت طريقة اتصال واضحة لإيصال الغرض؟ وهل تم تبليغ الرسالة؟

تعتبر هذه المعايير التسعة السالف ذكرها ليست مستقلة بالضرورة عن بعضها بل أنها متداخلة، وقد تكون مكملة لبعضها أحيانا، وهي ملائمة لتقييم جودة الخدمة.

وهناك نموذجين أساسيين لقياس جودة الخدمة هما **Servqual** و **Servperf**.

أ- نموذج Servqual: قام بيرري وزملائه (Parasuraman & Zeithaml) سنة 1985م بتطوير نموذج يدعى نموذج الفجوات لاستخدامه في تحليل مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين على تحسين الجودة، ويتعلق الجزء العلوي منه بالعميل، بينما الجزء السفلي يتعلق بمقدم الخدمة، إذن الخدمة المتوقعة هي نتيجة الخبرة السابقة للعميل والاحتياجات الشخصية والاتصالات الشفوية والترويج.

ويتشكل هذا النموذج من خمس فجوات أساسية هي:¹

1- الفجوة الأولى (بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات): وتنشأ هذه الفجوة من التناقضات التي تنشأ بسبب مديري المنظمات الذين لا يفهمون ما يمكن أن يعتبره الزبائن جودة خدمة عالية، أي أن هذه الفجوة تنشأ نتيجة فقدان إدارة المنظمة الفهم الكامل لكيفية صياغة الزبائن لتوقعاتهم، وعليه فإن معرفة ما يرغبه الزبائن ويتوقعونه هو الخطوة الأولى لتسليم جودة خدمة متميزة.

2- الفجوة الثانية (بين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة): تعتبر هذه الفجوة واسعة جدا، وهذا لأن توقعات الزبائن معروفة لا يمكن تجاوزها وتخطيها بسبب الصعوبات في الاستجابة بشكل

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 95.

ثابت لطلبات الزبون، فالإدارة قد تصنع مواصفات لجودة الخدمة، أو قد لا تنص عليها بوضوح، وقد تضع مواصفات جودة خدمية واضحة، ولكن من غير الممكن تحقيقها.

3- الفجوة الثالثة (بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة):¹ يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الاختلاف بين الخدمة المصممة وما تم تسليمه فعلا إلى الزبائن، ويطلق على هذه الفجوة (فجوة التسليم) **Delivery gap**، حيث أن ظهورها مرجعه سلوكي بالدرجة الأولى وذلك لارتباطها بالتفاعل الذي يتم بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

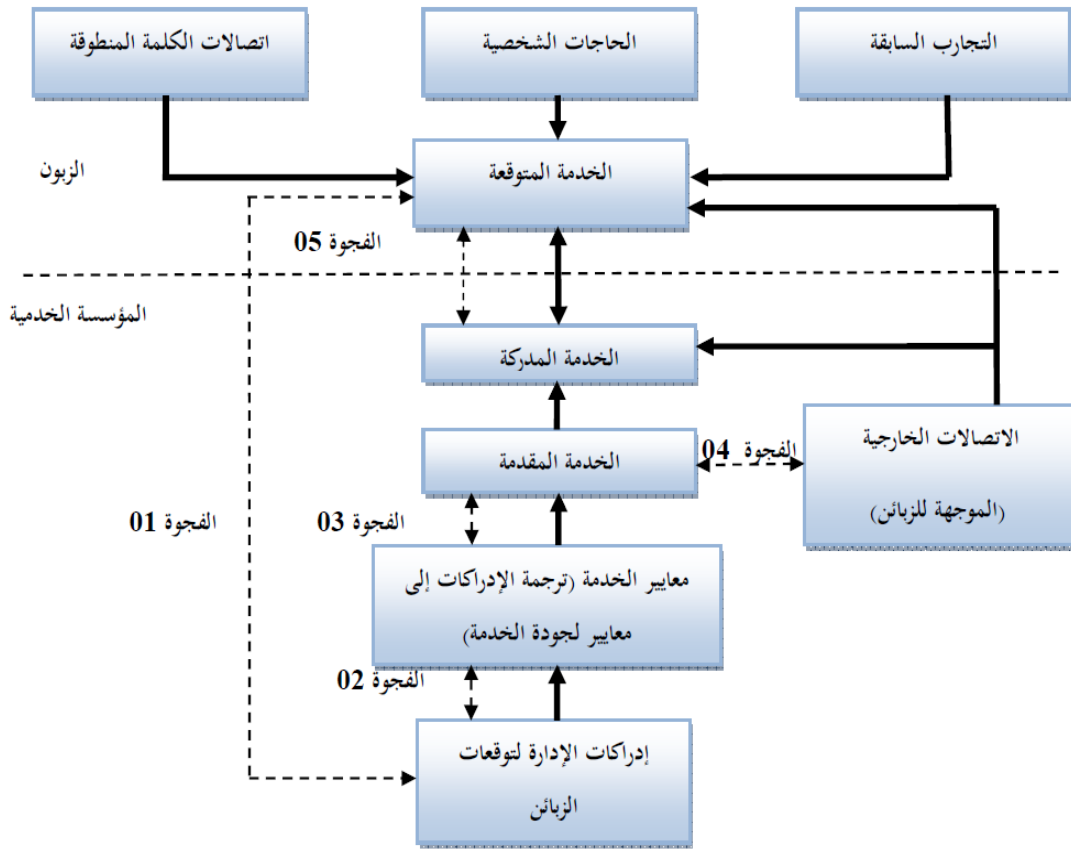
4- الفجوة الرابعة (بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن حول تسليم الخدمة): تشير إلى الفرق بين ما تم تسليمه فعلا إلى الزبون، والوعد التي تم تقديمها من قبل المنظمة الخدمية، فإذا لم تسلم الخدمة على نحو يتفق مع تلك الوعد تظهر هذه الفجوة والتي يطلق عليها (فجوة الاتصالات) (**Communication gap**).

5- الفجوة الخامسة (بين توقعات الزبون والخدمة المدركة): تتعلق هذه الفجوة في شقيها بالزبائن وذلك نتيجة للمقارنة بين توقعاتهم والتي سبق أن تكونت عن الخدمة، وإدراكهم عن ما تم استلامه فعلا، فهي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة بواسطة الزبائن الأجانب من خارج المنظمة، وتنشأ هذه الفجوة نتيجة حدوث اختلافات في بعض أو كل الفجوات الأربعة السابقة ويطلق عليها فجوة الواقع (**Reality gap**).

وهذا النموذج الذي بين أيدينا هو الذي سنقوم باستخدامه في دراستنا التطبيقية لقياس جودة الخدمات في بعض البنوك التجارية، وهو موضح في الشكل الموالي:

¹ - البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سابق، ص560.

الشكل رقم 14: نموذج الفجوات Servqual



المصدر: الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 510.

ب- نموذج Servperf: وهي اختصار لكلمة (Service Performance) وهناك نماذج أخرى لا تقل شأنًا عن هذا النموذج في قياس جودة الخدمات، إلا أننا اقتصرنا على هذا النموذج بالذكر لحاجتنا إليه في الدراسة التطبيقية.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة طريقة من طرق التفكير ومدرسة فكرية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمنظمات وسلوكها التنظيمي، والإدارة ومختلف العلوم كعلم الاجتماع والتربية وغيرها من العلوم الأخرى المتداخلة، فهي تتشكل من تجانس مجموعة من الرؤى والفلسفات والأطر الفكرية التي تتحد مع بعضها لتعطي نمط حديث لتيسير وتوجيه المنظمات وأعمالها والحصول على منتج جيد كما تضع أسسًا متينة للتحسين المستمر وضمان المنظمة وبقائها واستمراريتها في السوق.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تعود بدايات ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة تاريخياً إلى السنوات الأولى من القرن العشرين بعد ظهور دراسات فريدريك تايلور للحركة والزمن سنة 1911م، وظهور مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة الذي تم اعتماده في الصناعات المدنية والحربية أثناء الحرب العالمية الثانية في الو.م.أ ثم بعد ذلك تبلورت تلك الأفكار لدى عدة علماء أمثال **Deming** وجوران (**Juran**) بداية خمسينيات القرن الماضي.

العالم ديمنج نقل خبراته إلى اليابان وهناك ظهرت النتائج المذهلة لفكر الجودة الشاملة على مختلف الصناعات في اليابان فيما بعد، حيث كان انتقال ديمنج إلى اليابان لتعليم الشركات اليابانية كيفية تطبيق أساليب الرقابة الإحصائية على جميع المراحل أثناء الإنتاج والتصنيع من أجل إحياء الصناعات التي دمرتها الحرب العالمية الثانية، كما ارتبط مفهوم إدارة الجودة بالعالم وولتر شيوارت (**Walter Shewhart**) الأمريكي الذي وضع مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة بالاعتماد على النظرية الإحصائية للعالم البريطاني رولاند فيشر (**Roland Fisher**) وتوصل شيوارت إلى التخلص من الاختلافات في المواد والاختلافات التي تقع في العمليات الإنتاجية والتجهيزات والآلات المستخدمة، كما تم استخدام مفهوم (الرقابة الشاملة على الجودة) نهاية 1956م من قبل العالم (**Armand Feignbaum**) ساهم في وضع معالم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث.¹

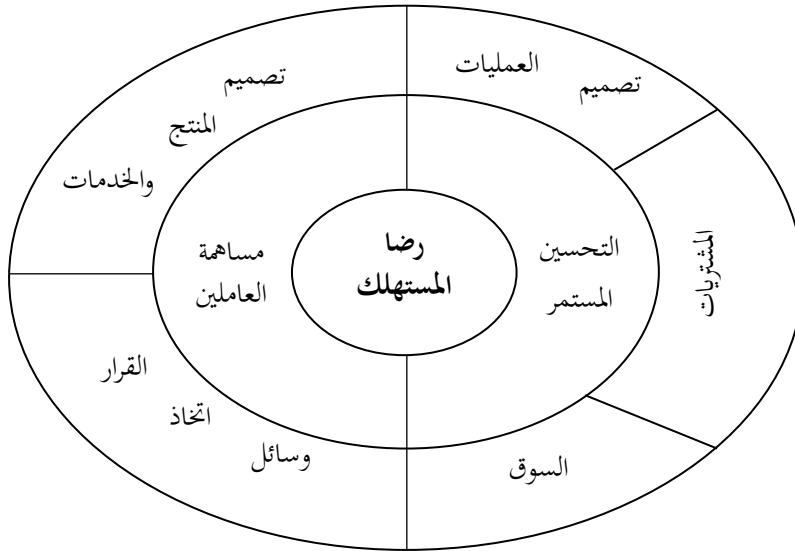
وقد كان الدور البارز والحاسم من نصيب الإدارة اليابانية أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين، حيث لجأت الإدارة الأمريكية واليابانية إلى تحقيق السبل المثلى لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمتوقعين وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكاليف الكلية في الأداء إلى الحدود المقبولة وتحقيق الميزة التنافسية (**Competitive advantage**) وبذلك استحوذت على أسواق مهمة، وقد أشارت الإحصائيات والمؤشرات الكمية أن حلقات السيطرة النوعية (**Quality control circle**) قد لقيت أهمية كبيرة، فقد ساهمت بتقديم 23.5 مليون مقترح للتطوير والتحسين في 459 مصنع ياباني.²

والشكل الموالي يوضح عجلة النوعية وأسسها الفلسفية.

¹ - بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص64.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2015، ص16.

الشكل رقم 15: عجلة النوعية الشاملة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 17.

وقد كان في نفس فترة الخمسينيات من القرن الماضي التقى العلماء البارزين ادوارد ديمنج وجوزيف جوران و كاورو إيشيكاوا الياباني لأول مرة في اليابان وعملوا سوياً على مراقبة الموارد الشاملة وأدخلوا تحسينات أساسية هامة تضمنت التركيز على العميل وفرق العمل والتحسين المستمر، الرقابة على العمليات الإحصائية.¹

وقد أعلنت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية عن جائزة تمنح للمنظمات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتطوير الجودة، وتبعتها العديد من دول أوروبا، ففي عام 1988م تم تأسيس المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة التي اهتمت بنقل تجارب اليابان والو.م.أ إلى الدول الأوروبية ولتدارك التأخر المسجل في المنتجات الأوروبية أمام نظيرتها اليابانية، وظهرت فيما بعد المنظمة العالمية للجودة (ISO 9000) التي وضعت مقاييس أو قياسات دولية تفرض على من يريد الحصول على علامة الأيزو أن يحترم كل الشروط الواردة في المقياس المراد العمل عليه.

ويبين الجدول الموالي التطور التاريخي للجودة وطرق الرقابة عليها

الجدول رقم 08: التطور التاريخي للجودة وطرق الرقابة عليها

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	
الرقابة على الجودة من قبل العامل	(1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
الرقابة على الجودة من قبل المشرف المباشر	(2) مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
الرقابة على الجودة من قبل مفتشين	(3) مرحلة الإدارة العلمية

¹ - غنيم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 21.

الرقابة على الجودة من قبل جهة متخصصة	4) مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة
الرقابة على الجودة من عدة جهات رقابية	5) مرحلة تأكيد الجودة
رقابة شاملة	6) مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة
رقابة شاملة	7) مرحلة إدارة الجودة الشاملة

المصدر: السيسي صلاح الدين حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 2011، القاهرة، مصر، ص13.

الجدول يوضح عدة مراحل مرت بها إدارة الجودة انطلاقاً من:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: والتي كان خلالها المصنع عبارة عن ورشة صغيرة بما صاحب العمل وبعض العمال الذين يقومون بصنع السلعة التي يطلبها الزبون حسب مواصفاته هو بواسطة أدوات بسيطة وبجودة بسيطة يراقبها العامل بنفسه.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وخلالها ظهر المصنع محل الورشة وصار له هيكل تنظيمي وعمال أكثر وارتفعت جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلات وصارت الرقابة على الجودة أصعب من أن يقوم بها العامل وحده، بل صار هناك مشرف مباشر على العمل مسؤوليته ضمان جودة المنتجات.

3- مرحلة الإدارة العلمية (Scientific Management): بعد انتشار أفكار فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين لاسيما دراساته حول الحركة والزمن التي استهدفت القضاء على النزيف والهدر في المواد الأولية وضياح الجهود في المصنع من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج الكلية، حيث زهرت في هذه المرحلة فكرة (فحص الجودة) التي تم إسنادها إلى مفتشين متخصصين في الرقابة على الجودة وخبراء بمواصفات السلع المراد إنتاجها حيث يتأكدون من الجودة من خلال إجراء مطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة لديهم لضمان أن مستوى الجودة المتوقعة محافظ عليها باستمرار، وقد كان فحص الجودة في هذه المرحلة يهدف إلى تحديد الأخطاء في الجودة والجهة المسؤولة عنها لجعلها تدفع ثمن أخطائها.¹

4- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (Statistical control): مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير (Mass production) عام 1931م الذي كرس مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف تقليل الأخطاء التصنيعية، حيث يمكن مراقبة الجودة بكل سهولة وبجهد أقل، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب

¹ - السيسي صلاح الدين حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، مرجع سابق، ص14.

والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقد اعتمد كل من **Harold Dodge** و **Harry Roming** أسلوب فحص عينات من الإنتاج وليس فحصه كله، وفي ضوء نتائج الفحص يحكم على الجودة سواء بالقبول أو الرفض، حيث وجهت فيما بعد انتقادات كثيرة لهذا الأسلوب الغير دقيق ولا يعتبر مؤشر عن جودة الإنتاج كله بمعنى إمكانية وصول منتجات للزبائن تحتوي على أخطاء، ليأتي إدوارد ديمينج (**Edwards Deming**) ليطبق أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة بالاعتماد على مراقبة عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ثم تحليلها بالأساليب الإحصائية للوقوف على مستوى الجودة وقد لاقى أفكاره نجاحا بارزا وساهمت في غزو المنتجات اليابانية للأسواق العالمية.¹

5- مرحلة تأكيد الجودة (Quality assurance): ظهر هذا المفهوم سنة 1956م ثم تطور وتبلور كأسلوب بارز من أساليب رقابة الجودة، وقد ارتكزت عليه إدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فكرة مفادها أنه لتحقيق مستوى جودة عال وإنتاج منتجات بدون عيوب (**Zero Defect**) يتطلب رقابة شاملة لكافة العمليات، وهذا يتطلب تظافر كل الجهود في المنظمة من قبل كل المصالح من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله للمستهلك يتعاونون لوضع الخطة الكفيلة لمنع وقوع أية أخطاء في أي مرحلة (**Prevention Based**)، هذا المفهوم يعمل على تحسين جودة المنتج ويزيد الإنتاجية من خلال تصميم العمليات ومراقبتها ومراقبة مصادر الأنشطة لمنع ظهور السلع والخدمات غير المطابقة لذلك يعتبرونه أفضل من مدخل الفحص لأنه يعتبر مدخل وقائي²، إذ يقسمه البعض إلى ثلاث مراحل:

أ- **رقابة وقائية:** وتكون عن طريق مراقبة المنتج أو الخدمة أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه وتجنب حدوثه.
ب- **رقابة مرحلية:** تتم هذه المرحلة من خلال فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل التصنيع للتأكد الجيد من جودته، مما يساعد على اكتشاف العيوب عند وقوعها ومعالجتها نورا قبل أن تتسبب في عيوب أخرى.
ج- **الرقابة البعدية:** تأتي هذه المرحلة المهمة للتأكد من جودة المنتج وخلوه من أية عيوب أو أخطاء في الصنع قبل أن يتم تعليبه أو انتقاله إلى يد المستهلك المنتج أو الخدمة، وتتم عبر عدة طرق منها تجريب المنتج إذا كان آلة أو ماكينة أو أداة وفحصه بطرق عديدة يدوية أو آلية إن كان سلعة³، ولا بد من مرور المنتج أو الخدمة بالمرحل

¹ عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 23-24.

² راضي بمجت، مدخل إدارة الجودة الشاملة والتميز الإداري في النظم الإنتاجية (إطار مفاهيمي)، مرجع سابق، ص 97.

³ السيسى صلاح الدين حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، مرجع سابق، ص 16.

الثلاث لضمان خلوه من العيوب ويكون عال الجودة ويحقق الرغبة التي اقتناه الزبون لأجلها وكسب رضاه وإقناعه بأنه قد نال نصيبه من الإشباع تلقاء دفعه للنقود.

6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية: كانت بداية هذه المرحلة بين **1970 و 1980م** بعد اشتداد المنافسة بين كبريات الشركات العالمية للسيطرة على أكبر حصص من السوق بعد غزو اليابان للأسواق بمنتجاتها ذات الأسعار المعقولة والجودة العالية، ومن بين الشركات الأمريكية نجد شركة (IBM) الأولى التي تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة لوقف الزحف الياباني على الأسواق الأمريكية تبنته كنظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل يعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة.¹ وقد تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة شركة سامسونج (Samsung) خلال الثمانينيات وكذا شركة (Gold Star) حيث كانت هاتين الشركتين تعتمد أن أسلوب الإنتاج الوفير على حساب الجودة من خلال صنع كميات ضخمة بجودة عادية وأسعار منخفضة لتغزو أسواق البلدان المتخلفة والنامية ذات الدخل الفردي المنخفض، لكن مع دخول الشركات اليابانية حيز تطبيق الجودة الشاملة وانخفضت التكاليف التشغيلية والتسويقية لديها وصارت تعرض منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة، مما جعل الشركات الغربية تشعر بالخطر لتقوم هي الأخرى بخوض غمار المنافسة وإدخال المفاهيم الحديثة وتحوّلت إلى إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد (الإستراتيجي)، فقد قامت بإنشاء مراكز بحثية داخل الشركات ورصدت لها ميزانيات مالية هامة، والمستهلك في تلك الفترة أصبح يفضل السلع والخدمات العالية الجودة التي تعمر لمدة أطول وذات مشاكل أقل وصيانة أقل على السلع الأقل سعرا وأعطائها كثيرة وبينهما فرق سعر طفيف.

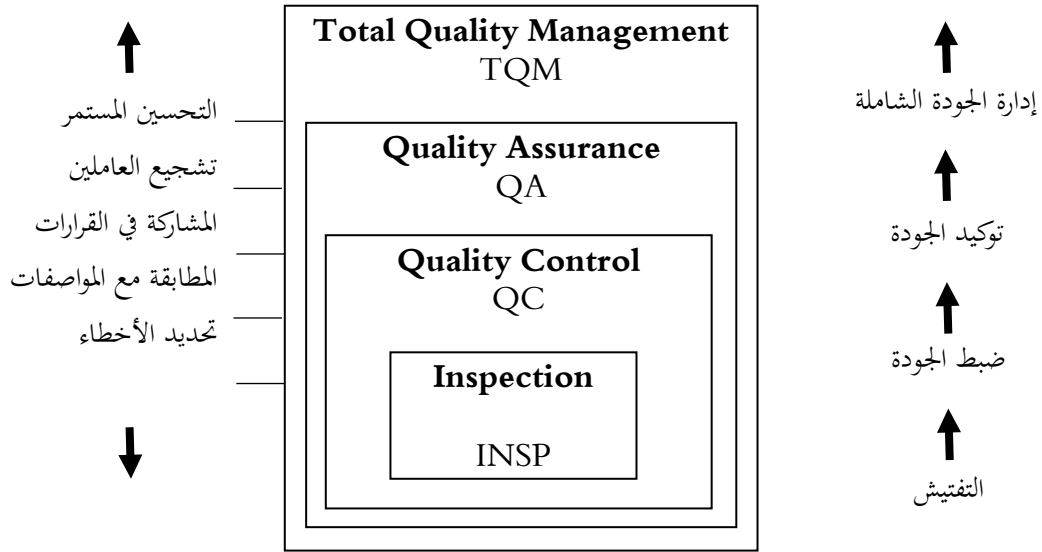
6- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تبلور هذا المفهوم جيدا بداية الثمانينيات من القرن الماضي وهو مستمر إلى يومنا هذا، وقد كان نتيجة المنافسة الشديدة والعملة وكنتيجة لخسارة معظم الشركات الأوروبية والأمريكية لخصص من أسواقها لصالح الشركات اليابانية والصينية، فقد قامت الشركات الأمريكية والأوروبية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية إلى إدارة الجودة الشاملة كخطوة لصد الغزو الياباني لأسواقها، وفي ظل ذلك قام العالم الياباني إيشيكاوا بتطوير منهج جديد في مجال الجودة أسماه "الرقابة

الشاملة على الجودة" (Total quality control) (TQC).²

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 22.

² - عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص 28.

الشكل رقم 16: المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة



المصدر: نايف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2009، ص 22. نقلاً عن:

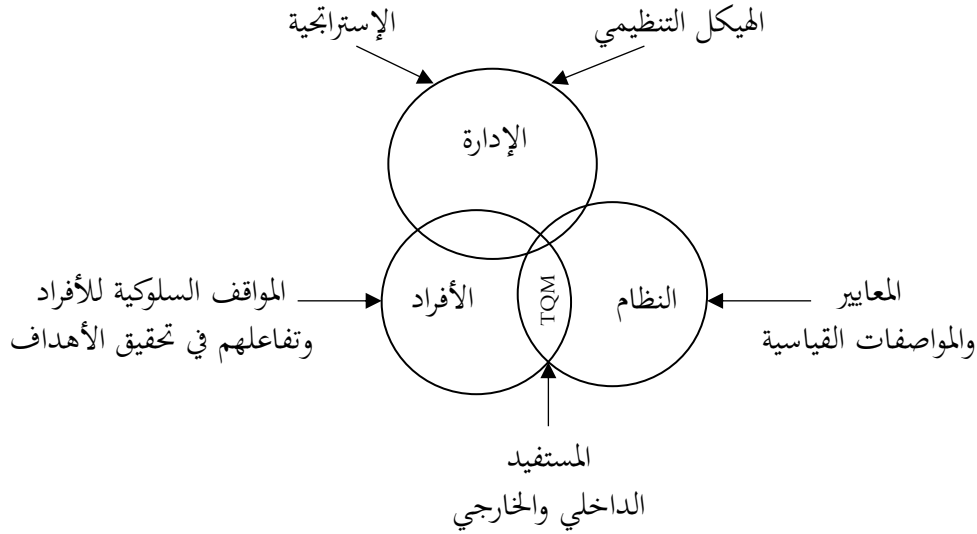
Dale, B. and Plukett, J. **Managing quality**, Philip, Allanine, 1991, P 07.

وقد ظهرت طريقة أخرى لتطبيق الجودة الشاملة تدعى الكايزن وهو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" يتكون من جزأين "Kai" تعني التغيير (Change) و "Zen" تعني إلى الأفضل (For the better). ويعرف بأنه: " أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات تعمل على خفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد وتزيد من معدلات الإنتاجية"¹، وهو عملية تحسينية في جميع النواحي تتم بمشاركة جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، ويعود الفضل في ابتكار هذا الأسلوب وهذه الفلسفة للمؤسس الرئيسي لنظام تويوتا (TOYOTA) الإنتاجي السيد تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno)، وتقوم فلسفتها على التغيير المستمر لكافة أنشطة المنظمة نحو الأفضل ودون تكبد الكثير من المصاريف أثناء إجراء هذا التغيير الذي يجب أن يتفق مع إستراتيجية المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها.

وقد اقترح جابلونسكي نموذج يعبر عن النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة موضح أدناه:

¹ - أبو الراغب محمد عدنان شاويش و مها رشيد، مرجع سابق، ص 18.

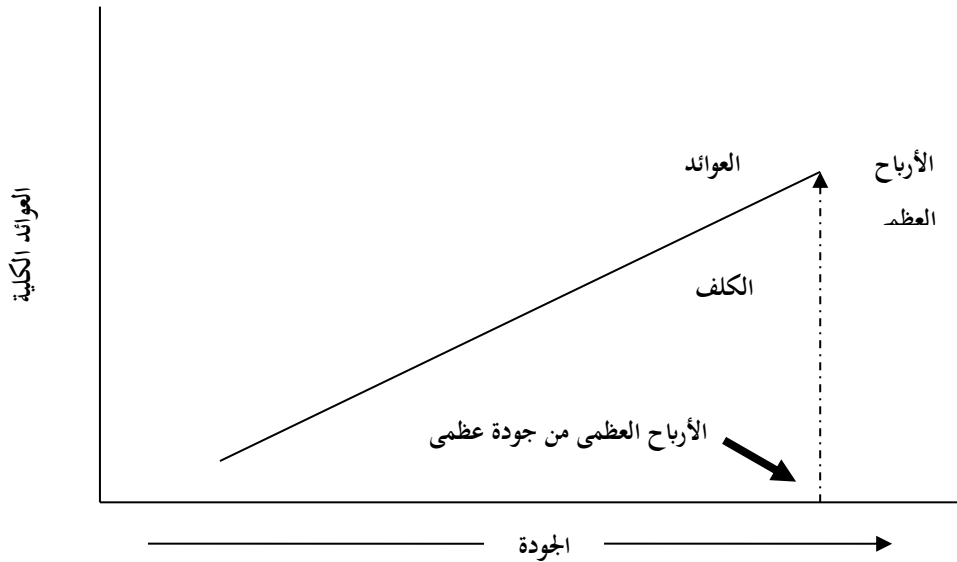
الشكل رقم 17: النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج جابلونسكي



المصدر: البروازي نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر، 2010، ص 148.

هذا النموذج يدمج كل من سلوكيات الأفراد وتفاعلهم مع الاستراتيجية المرسومة في ظل احترام الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة مع احترام المواصفات والمعايير القياسية السارية المفعول.

الشكل رقم 18: مدخل إدارة الجودة الشاملة

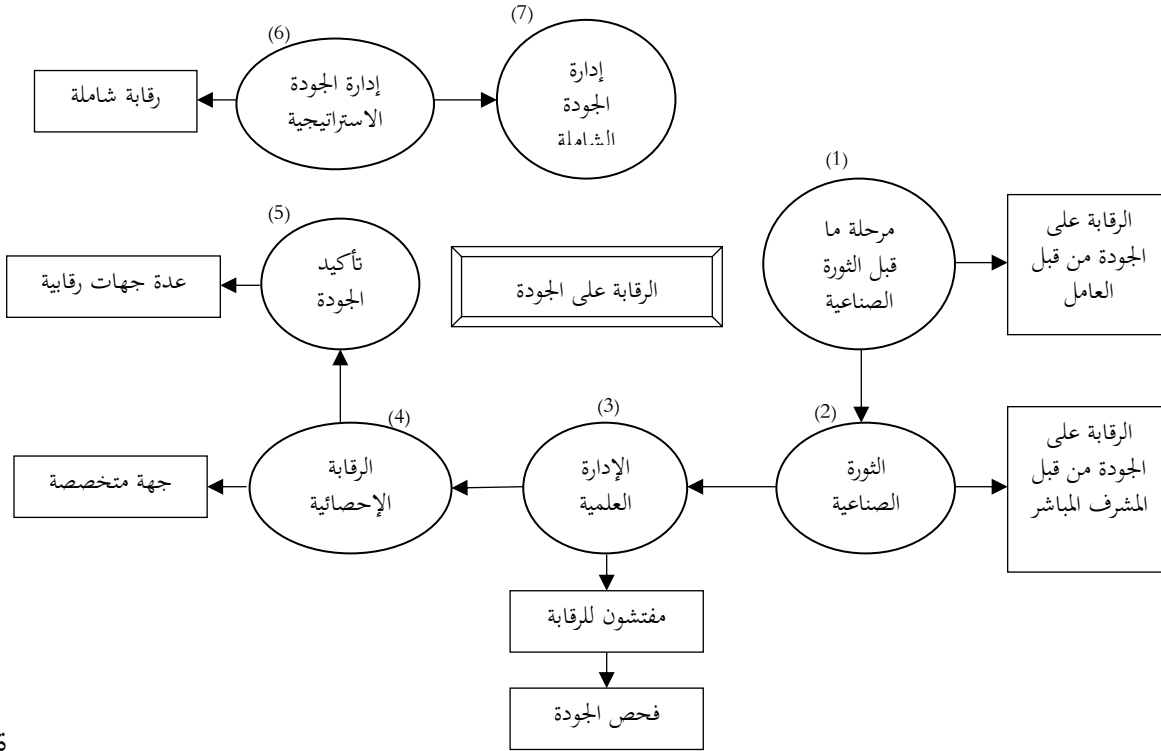


المصدر: الجبوري ميسر إبراهيم، مرجع سابق، ص 363. نقلاً عن:

Ronald W.Hitton, Michael W.Maher et Frank H.Setto (2006) "Cost management strategy for business decisions" Third ed, Mcgraw, Hill Irwin, P 248.

هذا المدخل المعتمد على إدارة الجودة يتبنى فكرة أن التحسينات في الجودة تكون معرفة من خلال الزبون **Customer Driver** والتي تقود إلى تحسين الأداء في المنظمة بالقضاء على المشكلات وتحسين الكفاءة، كذلك يفترض أنصار هذا المدخل أن الزبون يبحث عن منتجات أو خدمات عالية الجودة التي ستحقق مجانا والتي يمكن تحسينها إذا ما تم تجاوز التوقعات التي يحملها الزبون مما ينتج عن ذلك تحقيق وفورات مالية.

الشكل رقم 19: تسلسل المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 21.

ويعرض الجدول الموالي تطور إدارة الجودة الشاملة إلى أن وصلت إلى حالتها الاستراتيجية الحالية:

الجدول رقم 09: تطور الإدارة العلمية للجودة الشاملة

العالم	تطور مفهوم الجودة	المراكز	الأحداث الرئيسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة ونشوء النماذج
قبل الخمسينيات	الملائمة للمعيار	الإنتاج الكبير - خط الإنتاج - التنميط - المعاينة	تقديم ديمنج الرقابة الإحصائية لليابان.	الرقابة الإحصائية العملية.
الستينيات	الملائمة للاستعمال "جودة التصميم"	بحوث السوق المشاركة الوظيفية المتبادلة الجودة المتوقعة	زيادة إدراك الزبون	دوائر رقابة الجودة. الرقابة الشاملة للجودة.
السبعينيات		تحسين العمل. مشاركة جميع المستويات في	أزمة النفط (زيادة التكلفة)	

الملائمة للتكلفة	الهيكلة التنظيمي	الجودة المتوقعة بسعر تنافسي.	توكيد الجودة.
الملائمة للمتطلبات الضمنية (التفكير المتقدم)	الأدوات الإدارية للتحسين. الجودة الجذابة. تحسين جميع العمليات.	المنافسة من الاقتصادات الصناعية الجديدة وإدراك ميزة التكلفة والمنافسة العالمية الكثيفة.	حركة إدارة الجودة الشاملة (البلدان الغربية). نشر وظيفة الجودة سلسلة الايزو 9000 وشهاداتها.
الملائمة لثقافة المنظمة	الإدارة الشاملة للمشروع.	زيادة الاهتمامات البيئية	إعادة هندسة عمليات العمل. المنظمة المتعلقة. الإدارة بالمشروعات الايزو 14000
الملائمة للبيئة العالمية	جودة الحياة للجميع جودة الخدمات	البحث عن المواطنة.	ما بعد إعادة الهندسة والجودة الشاملة. جودة إدارة الحياة.

المصدر: الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، الأردن، 2007، ص47.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تبني على جملة من الأهداف والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها في عملها لتحقيق نوعاً من التقدم والتطور في منتجاتها وخدماتها والوصول لأداء أفضل من أدائها الحالي.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total quality management)

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة من خلال المحاولات التي قام بها الباحثين والكتاب في سبيل الوصول إلى مفهوم أشمل وأوسع يضم كل الأفكار في هذا المجال ويربطها عامل مشترك فيما بينها هو معرفة حاجة ورغبات وتوقعات الأفراد لأجل تطوير منتج أو خدمة تشبع تلك الرغبات.

يرى معهد الجودة الفيدرالي أن إدارة الجودة الشاملة "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".¹

فهي تمثل منهجا وفلسفة في الإدارة ترمي لتطوير وتصميم قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل من العنصر البشري يرى أن الهدف الأساسي للمنظمة هو خدمة العميل، من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة والاستمرارية والاحترافية²، حيث يمكن تطبيقها على المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء وهي تركز على تحقيق فكرة العيوب الصفرية أو تسعى نحو تحقيق هذا الهدف، لذا فهي لا تنتهي بعد إدخال عمليات تحسينية بل عليها أن تستمر دوماً في معظم أو كل عمليات المنظمة بشكل غير منقطع، وهي تستند إلى مجموعة مبادئ وأسس إدارية حديثة تسعى دوماً لتحقيق التكامل بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية، كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن " مجموعة من السياسات والأساليب والمهارات التي تسعى للتحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والأنشطة والخدمات والأفراد بالاعتماد على الموارد المالية والبشرية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم".³

وعرفها (Josef Jablonski, 1991) بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المنظمة وهي الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل".⁴

ويعرفها جون أوكلاند (John S. Oakland) بأنها " طريقة إدارة تستهدف تحسين الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل، وهي تطبق على منظمات الخدمات بقدر ما تطبق على المنظمات الصناعية، وتشمل كل الأقسام وكل الأنشطة وكل فرد على جميع المستويات بالمنظمة".⁵

ويرى عقيلي بأنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات

¹ - الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، مرجع سابق، ص15.

² - راضي بهجت، مرجع سابق، ص112.

³ - راضي بهجت، مرجع سابق، ص88.

⁴ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص23.

⁵ - بوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال Six Sigma، مرجع سابق، ص47.

التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء،... الخ من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم وفق ما يتوقعونه وفوق ذلك التوقع"¹.

ويمكن تعريفها بأنها " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة"².

ويرى فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي " التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتشمل كافة الوحدات والمستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديريين وعاملين، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة"³.

كما تم اعتبارها أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن"⁴.

و حسب (كروسي 1969 Crosby) هي "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"⁵.

وقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل وهو أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير"⁶.

¹ - عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص31.

² - زيدان سلمان خالد، مرجع سابق، ص 26.

³ - بوفارس الشريف، مرجع سابق، ص 49. نقلاً عن: أحمد ماهر وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص711.

⁴ - زيدان سلمان خالد، مرجع سابق، ص25.

⁵ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص18.

⁶ - عبد الفتاح محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 24.

وأول من أطلق مصطلح إدارة الجودة الشاملة كانت قيادة الأنظمة الجوية البحرية الأمريكية عام 1985م لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة¹، في نشرة أصدرتها مجلة كواليتي بروجرس (Quality Progress) التابعة للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة (American Society for Quality). ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه.

وقد تم شرح وتبسيط مكونات مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالآتي:²

- الإدارة (Management): يقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل التحسين المستمر.
 - الجودة (Quality): تعني تحديد درجة رضا المستهلك ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته بل تجاوزها بما يضمن إبعاده ورضاه مستقبلا وبما يضمن الاستمرار في البقاء والامتياز والقدرة على المنافسة.
 - الشاملة (Total): وتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من معرفة احتياجات الزبائن إلى غاية تقويم رضى الزبون عن المنتجات ويؤخذ على مفهوم الشمولية أن تشارك كل مستويات المنظمة وأفرادها وأقسامها في إحداث تنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ويوضح الجدول التالي الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 10: الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة والزيادة على عدد الزبائن
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

المصدر: عبد الفتاح محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 25.

¹ - عبد الفتاح محمود أحمد، مرجع سابق، ص 28.

² - البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سابق، ص 145.

وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم التي بمجموعها تشكل إطارها الفلسفي والفكري، ولعل من أهمها:¹

- 1- تحقيق الجودة من أجل الربح: لتحقيق الربحية للمشروع يجب الاهتمام بتحسين الجودة للسلع والخدمات.
- 2- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة: وهو أهم مفهوم من هذه المفاهيم، حيث يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب.
- 3- تكلفة الجودة: بالاعتماد على منطق إدارة الجودة الشاملة، فإن تكلفة الجودة هي بشكل مختصر جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة السلعة أو الخدمة، بمعنى آخر أنها تتضمن تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي، تكلفة الزيادة عن احتياجات المستهلك، وأخيرا تكلفة الفرصة الضائعة.
- 4- التمييز التنافسي: وهي المحاولة المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق الشهرة في السوق، ويتطلب ذلك إدخال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها تميزا في مختلف الجوانب.
- 5- مشاركة الأفراد: بدء بالمديرين ومرورا برؤساء الدوائر والأقسام وانتهاء بالعاملين، فكل فرد في المنظمة مسؤول عن جودة المنتج.
- 6- التعاون في فريق العمل: يؤمن اليابانيون إيمانا راسخا بمبدأ التعاون، فليس هناك اختلاف في المكانة بين العمال سواء المهندسين ذوي المعرفة النظرية والعاملين ذوي المعرفة التطبيقية، فكلا النوعين من المعرفة أساسي للتقدم والتطور، لذلك يتعين على كل العاملين أن يعتمدوا على بعضهم البعض وأن ينظروا إلى أنفسهم نظرة متكافئة ومتعادلة يعملون جنبا إلى جنب، وهذا ما يسميه اليابانيون المشاركة التعاونية.
- 7- الملكية وعناصر الإدارة الذاتية: يقصد بذلك أن برامج إدارة الجودة الشاملة أعطت الشعور للعاملين بالملكية النفسية للعمل، فمشاركتهم في حل المشاكل وتجميع البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها يشعروهم بملكية العمل، وينمي لديهم مفهوم الإدارة الذاتية.

¹ - أبو الراغب محمد عدنان شاويش و مها رشيد ، مرجع سابق، ص 180-181.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تحاول المنظمات إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين منتجاتها وزيادة حصتها التسويقية لذلك ومن أجل نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تعتمد على عدة مبادئ تشكيل قاعدة ودعامة لتطبيقها على المنظمات بمختلف أشكالها، وقد وضع أغلب الباحثين في هذا المجال مبادئ رأوا أنها مناسبة وأشمِل للمفهوم وواقعية أكثر، ومن بين هؤلاء الكتاب نجد **Goetsch et Davis** قاما بتقسيم المبادئ إلى أحد عشر عنصراً وهي:¹

- 1- الأساس الإستراتيجي (Strategically based)؛
 - 2- التركيز على المستهلك (Customer Focus)؛
 - 3- الشعور بالجودة (الاستحواذ) (Obsession with)؛
 - 4- المدخل العلمي (Scientific Approach)؛
 - 5- الالتزام طويل الأمد (Long-term Commitment)؛
 - 6- تشكيل فرق العمل (Team work)؛
 - 7- اعتماد نظام التحسين المستمر (Continuous improvement of systems)؛
 - 8- التدريب والتعليم (Education training)؛
 - 9- حرية الرقابة (Freedom through control)؛
 - 10- وحدة الغرض (Unity of purpose)؛
 - 11- اندماج ومشاركة العاملين وتمكينهم (Employee involvement and empowerment).
- ويرى رعد الصرن أن هناك مبادئ أخرى تساعد على تحقيق ما هو مطلوب من الجودة الشاملة بشكل أنسب وهي:²

- التركيز على الزبون الداخلي والخارجي؛
- التحسين المستمر في الجودة من قبل جميع العاملين؛
- ضمان استمرارية التحسينات التي يولدها العاملون؛
- الجودة مسؤولية جماعية؛

¹ - الفضل مؤيد عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص328-329.

² - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص43.

- الجودة تتعلق بجميع نشاطات المنظمة؛
- رضا ومشاركة العاملين؛
- المدخل العلمي لاتخاذ القرار وحل المشكلات؛
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
- الالتزام الطويل المدى ورفع مستوى الجودة بشكل مستمر؛
- وحدة الهدف وتمثل في إرضاء الزبائن.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لها دور مساعد في نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذه المبادئ:¹

1- التركيز على العميل (A customer focus): ليس المقصود به العميل الخارجي للمنظمة فقط بل يكون العميل داخليا كذلك (سواء الموظفين أو أقسام أو إدارات) وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المنظمة في تحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا (A focus on process as well as the result): يقصد بها أن العميل سواء داخليا أو خارجيا عندما يستلم منتج أو خدمة ويجد أنها لا تقابل توقعاته (بالزيادة أو النقصان) فإنه سيذهب ويتعامل مع مؤسسة منافسة أخرى إذا توقع أنه سيجد نتائج أفضل لديها، وعليه لا بد على المنظمة إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها (Prevention Versus Inspection): إذا تم اتخاذ الإجراءات المذكورة في المبدأين السابقين فإن هذا المبدأ يتحقق فعلا وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب إتباع معايير قياس الجودة للمنتجات والخدمات أثناء الإنتاج بدلاً من استخدامها بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد.

4- حشد خبرات القوى العاملة (Mobilizing Expertise Of The Work Force): أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالتقدير والثناء عليها، حيث يعتبرون ثروة هائلة من الأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وهذا عندما يشعرون أنهم جزء من فريق العمل الناجح.

5- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق (Fact Based Decision Making): تعتمد إدارة الجودة الشاملة حل المشاكل كفرص للتحسين، ويشترك فيه كافة العاملين وكذلك العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم

¹ - ديمغ إدوارد، هاغستروم روبرت، مرجع سابق، ص 34-35.

الكامل للعمل ومسبباته ومشكلاته للوصول إلى حلول مفيدة، حيث تجمع المعلومات والبيانات التي ستبنى عليها القرارات، مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى للطاقت الإبداعية.

6- التغذية الراجعة (Feed Back): يتيح هذا المبدأ للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وتلعب الاتصالات الدور الأساسي لأن أي منتج مهما كان لا يمكن بأي حال أن يتم تصميمه بدون مدخلات بشرية. ويضيف أبو الراغب وشاويش مبادئ أخرى هي:¹

- الدعم من الإدارة العليا (Support from top management): وهذا المبدأ ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة ويصدر عن إرادة قوية لدى المشرفين أو الملاكين بضرورة التحسين والتطوير المستمر، حيث تقوم الإدارة العليا بإبداء نيتها من خلال الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام العاملين في جميع المستويات الإدارية والالتزام بالخطط والبرامج الشاملة وتخصيص الإمكانيات المالية، الفنية، البشرية لتطبيقها وتحديد المسؤوليات والسلطات وإيجاد التنسيق اللازم.

- الشراكة مع الموردين (Supplies partnership): من أجل تحقيق منافع الجودة يجب على الإدارة العليا أن تركز على نظام الجودة وأنظمة الموردين الذين يزودون المنظمة بما تحتاجه من مواد أولية ومستلزمات إنتاج، لذا فإنه من الضروري أن يدخل نظام التوريد والموردين في عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يتم إقامة علاقات شراكة على المدى الطويل بين الموردين والمنظمة بدلا من العلاقات القصيرة المدى، فذلك يسمح بمزج قدرات المنظمة التنافسية مع قدرات وإمكانيات الشركاء، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة الكلية للمنظمة ومن ضمنها سرعة الاستجابة والمرونة.

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة (Information system): يتم إنشاء نظام للمعلومات لإدارة الجودة الشاملة الذي سيسهم في جميع معلومات عن المستهلكين وحاجاتهم وتفضيلاتهم وأذواقهم، والتعرف على درجة رضاهم على المنتج أو الخدمة وكذلك الأمر بالنسبة للموردين والوسط الداخلي للمنظمة.

بالإضافة إلى مبادئ أخرى هي:²

- التخطيط الإستراتيجي: تعتمد الإدارة الشاملة للجودة على توضيح مواطن القوة والضعف في المنظمة وتشمل أيضا تخطيط الاحتياجات والإنتاج الخدمي، وإبقاء فرص التطوير دائمة ومستمرة لا تنتهي بفترة زمنية محددة.

¹ - أبو الراغب محمد عدنان شاويش و مها رشيد ، مرجع سابق، ص175.

² - ذياب صلاح محمود، إدارة خدمات الرعاية الصحية، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص69.

- تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار: ولتحقيق TQM يجب مشاركة العاملين في تحديد المشاكل وتعريفها وحلها وتمكينهم من اتخاذ القرارات المختلفة فهذه المشاركة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير وتقديم التغذية الراجعة بشكل دوري ومنتظم وبشكل مناسب ودقيق، كما تمكن العاملين من زيادة قدرتهم الإبداعية.

وقد أضاف أحمد بن عيشاوي مبادئ أخرى هي:¹

- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية هدفها تطوير الأنشطة والعمليات المتعلقة بالآلات والمواد وطرق الإنتاج والأفراد بشكل مستمر، وهي إحدى ركائز منهجية TQM وتهدف إلى بلوغ الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أنه يجب أن لا تتوقف جهود التحسين لأنه هناك دائما فرصا جديدة للتحسين يجب استغلالها.

- **التعاون الجماعي بدل من المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم، ومن الملاحظ أنه من أسباب نجاح اليابان في نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة لإيشيكاوا (Ishikawa) ويمكن تحقيق التعاون بين العاملين والمدبرين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز على أساس تقييم الأداء بموضوعية، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتراف به.

- **أسلوب العملية (Process Approach):**² تتحقق الكفاءة المطلوبة من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس أنموذج العملية (Process Model) ولتطبيقه يجب اعتماد الإجراءات الموالية:

- أ- تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها؛
- ب- تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها؛
- ج- تقييم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين والمنظمة؛
- د- تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين لكل عملية من هذه العمليات؛

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 75.

² - القرزاق إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق، ص 19.

هـ- أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات.

- أسلوب النظام في الإدارة (System Approach to Management):¹ تعمل إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المستهدفة وتطوير الأداء وزيادة إنتاجيته ولتحقيق ذلك لابد من:

- أ- بناء النظام وهيكلته بأفضل الطرائق المؤدية لتحقيق كفاءة الأداء النوعي وتطوير العمليات؛
- ب- تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها؛
- ج- تطوير النظام باستمرار من خلال نتائج فعاليات القياس والتقييم المستمرين.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

تتميز إدارة الجودة الشاملة كنظام بعدة خصائص وأهداف تجعلها مميزة ومرنة وتمس كل جوانب العمليات التموينية والإنتاجية حتى تسويق المنتج أو الخدمة للمستهلك الأخير، وسنبرز بعض أهم تلك الخصائص و الأهداف في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص إدارة الجودة الشاملة

من خلال دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي وأهم مبادئها يمكننا أن نستخلص أنها تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:²

- 1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والأبحاث السابقة مثل المدرسة السلوكية، العلمية، الموقفية، النظم، العلاقات الإنسانية.
- 2- تعتبر أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة ووظائف المنظمة؛

¹ - القراز إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق، ص 20.

² - بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص 69.

- 3- تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية تجاه العمل في المنظمة، لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية؛
- 4- تضع إدارة الجودة الشاملة رضا العميل في أولى اهتمامات المنظمة وتدعو إلى تلبية حاجاته وتوقعاته بل وتجاوزها؛
- 5- تعبر **TQM** عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع؛
- 6- تمثل **TQM** أسلوباً لنشر ثقافة الجودة وإشاعة مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الجماعية في تحقيق الجودة من منطلق أن الجودة هي مسؤولية الجميع؛
- 7- تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المنظمة بمعنى تطبيق مفهوم مورد عميل داخل النظام؛
- 8- يصبح مفهوم الجودة في ظل **TQM** أكثر اتساعاً ويتعدى حدود الإنتاج إلى كافة نشاطات المنظمة وهذا ما يسمى بخاصية الشمولية في إدارة الجودة؛
- 9- تدعو فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ العمل الجماعي والتعاون وتكوين فرق العمل بدلاً من الجهود الفردية الانعزالية؛
- 10- تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمل على منع وقوع الأخطاء وليس تصحيح العيوب وهذا ما يعرف بـ "الخطأ الصفرى في إدارة الجودة الشاملة"؛
من خصائص الجودة الشاملة ما يلي:
 - التركيز على المستهلك؛
 - ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية الشركة؛
 - تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب؛
 - التأكيد على مشاركة العاملين بشكل فعال؛
 - التحسين المستمر؛
 - تعني بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها؛
 - تشتمل على تغيير الثقافة والعمليات؛

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

هناك أهداف متعددة وواضحة تتضمن ما يلي:¹

1- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق؛ يعتبر التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية، وخلق حصص سوقية كبيرة وقدرة تنافسية عالية تحت شعار "اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة" (Things Right First Time)؛

2- تحقيق الرضا لدى المستهلكين؛ يتم ذلك من خلال التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، وتحديد ما يرغبون به ابتداءً من بحوث التسويق إلى غاية الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، جذب مستهلكين جدد، تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم؛

3- زيادة الفعالية التنظيمية؛ وتسعى الجودة الشاملة للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسن مستمر للاتصالات وإشراك العاملين في معالجة المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين العاملين؛

4- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة؛²

5- زيادة كفاءة الأداء العام للمنظمة ومعدلاته من خلال أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة لتجنب السلبات تماماً، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف، وتخفيض فترات التوقف عن العمل، وبالتالي تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال فضلاً عن عدم وقوع أية نسبة خطأ عند تنفيذ الأعمال؛

6- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر بالمنظمة؛

7- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية؛

8- زيادة كفاءة عمليتي صنع واتخاذ القرارات وذلك من خلال التركيز على دقة وجودة نوعية وكمية المعلومات المرتبطة بموضوع القرار، وتطبيق تقنية الإدارة بالمشاركة في هاتين العمليتين؛³

9- وتهدف أيضاً إلى أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة؛

¹ - يوفارس الشريف، مرجع سابق، ص 53-54.

² - راضي بيجت، مرجع سابق، ص 114.

³ - غنيم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2018، المنصورة، مصر، ص 118.

10- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك؛

11- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات وخدمات ما بعد البيع؛

12- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، والتي على ضوءها تحدد العلاقة مع المورد ويجب أن تبنى على أساس المشاركة؛¹

13- أن تطبق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو 9000؛

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية " النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن "

وهذا هدف مطلق تسعى إدارة الجودة الشاملة دائما نحو تحقيقه، وهناك وجهات نظر خمس لمعنى الجودة هي:²

1- التفوق: الجودة تعني التميز بحيث يستطيع أي فرد تمييزها بمجرد رؤيتها؛

2- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات أو الخصائص؛

3- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملائمة الاستخدام، قدرة المنتج، الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن؛

4- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، أي درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم؛

5- الاعتماد على القيمة: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، أي تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيقها

الحديث عن الجودة الشاملة لا يتم دون ذكر أهم أولئك العلماء الذين ساهموا بتطوير أفكارها حتى تبلورت

الى ماهي عليه اليوم وكيف يتم تطبيقها داخل الكيانات المختلفة.

¹ - علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2009، ص99.

² - أبو الراغب محمد عدنان، شاويش مها رشيد، مرجع سابق، ص163-164.

الفرع الأول: رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم

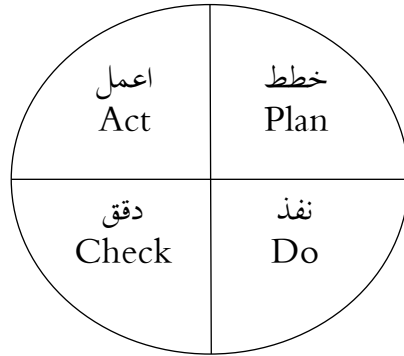
تحتاج إدارة الجودة الشاملة في عملية تطبيقها إلى قاعدة متينة من التنظيمات والمفاهيم والمبادئ الإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها لإمكانية تطبيقها، هذه البنى الفكرية والرؤى ساهم في وضعها رجال عبر الزمن ساهموا في تطوير الفكر الإداري بمجموعة من الأفكار التي سهلت الطريق أمام الانتقال إلى مرحلة جديدة من الفكر الإداري والتسييري داخل المنظمات حيث جعلوا الجودة على رأس الأولويات وعملوا جاهدا لنشر أفكارها والتزموا بها وآمنوا بها فصارت واقعا معاشا اليوم، والعالم يحصد ثمرة مجهوداتهم القيمة، وسنعرض أهم رواد الجودة على مستوى العالم وإسهاماتهم:

1- إسهامات إدوارد ديمينج "Edward Deming" (1900-1994م):

ولد إدوارد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1900م، درس في جامعة "وايومنج" وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا.¹

تتلذذ على يد أستاذه شيوارت وقام بتطوير أفكاره، نال ميدالية (الجمعية الأمريكية للرقابة) السنوية عام 1955م، وقد نشر أفكاره في كتابه الشهير (الخروج من الأزمة) عام 1982م، الذي بين فيه الأصول العلمية للضبط والتحسين المستمر في الإدارة على أساس العلم بالأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ومعايير قياسها، وقد طور دورة شيوارت تتكون من أربع مراحل هي: خطط **Plan**، ونفذ **Do**، فتش دقق **Check**، اعمل **Act**²، وهي موضحة كما يلي:

الشكل رقم 20: دورة ديمينج للتحسين المستمر



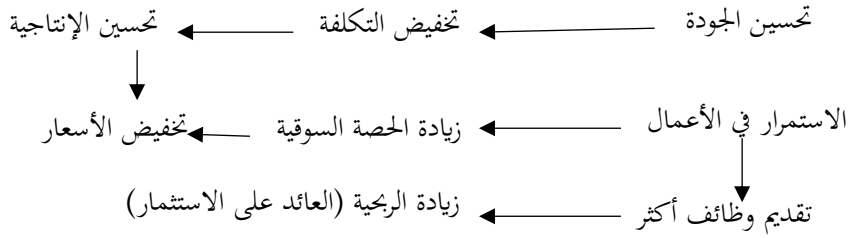
المصدر: بوفارس الشريف، مرجع سابق، ص36.

¹ - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص171.

² - صالح أمير عمر حسنين، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص27.

كما اهتم بموضوع التحسين المستمر للجودة من خلال تحسين العمليات الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف مع إمكانية تخفيض الأسعار بسبب قلة إعادة التشغيل، وقلة الأخطاء بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية للمنظمة بما يعود عليها بربحية عليا (العائد على الاستثمار)، هذه العملية تدعى سلسلة تفاعل ديمنج نوضحها كما يلي:

الشكل رقم 21: سلسلة تفاعل ديمنج



المصدر: يوفاس الشريف، مرجع سابق، ص 37.

وقد لخص جل أفكاره في أربعة عشر مبدأ سميت باسمه، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

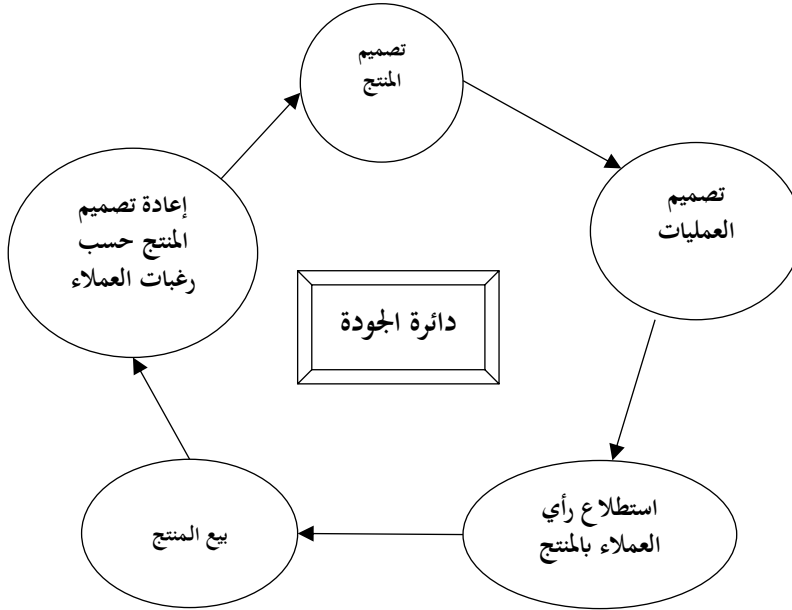
- 1- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها؛
- 2- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، فيجب على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة، كما أنه يجب على الإدارة أن تركز على منع وقوع الأخطاء أكثر من محاولة اكتشافها؛
- 3- على إدارة المنظمة أن تدرك تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء أصلاً من خلال الرقابة الوقائية؛
- 4- تبني العلاقة بين المنظمة والموردين على أساس الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها واحدة، فالمنظمة تنظر إلى الموردين على أنهم شركاء لها، وبالتالي فإنها توقع عقوداً طويلة الأجل معهم وتهتم بمقترحاتهم، وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة؛
- 5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم السلعة أو الخدمة (المنظمة) ومن يقبل على شرائها أي العميل، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة؛
- 6- الاهتمام بالتدريب، يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين، وقد أكد "ديمنج" على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة؛

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 31.

- 7- القيادة الفعالة التي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتوسيع لتطوير وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب.
 - 8- القضاء على الخوف، حيث أن تشجيع الإدارة للاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب؛
 - 9- تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق للعمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور هذه الفرق للوصول لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - 10- التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين للوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية أي منع وقوع الخطأ تماما أثناء عملية الإنتاج؛
 - 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، حيث أن وضع أهداف رقمية أمام العاملين لكي يحققوها يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء للإنتاج أو للخدمات؛
 - 12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على تحقيق هذا المسعى، كتنفيذ الأخطاء وعدم توفر التدريب والتهديد بالعقاب؛
 - 13- تشجيع التعلم والتطور الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر لتمكينهم من أداء عملهم بالشكل الأفضل؛
 - 14- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء تغييرات مناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية، كما يجب التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة.¹
- وقد أكد "ديمنج" أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية، وأركانها موضحة في الشكل الموالي الذي أسماه دائرة الجودة:

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 32-33.

الشكل رقم 22: دائرة الجودة لديمنج



المصدر: عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 173.

وهناك مساهمات أخرى لديمنج ما أسماه الأمراض السبعة القاتلة التي لاحظ وجودها في الشركات الأمريكية

- 1- وهي أسباب لفشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، ويجب استئصالها وهي:¹
 - 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة؛
 - 2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة؛
 - 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام، إذ أن ديمينج ينصح بالتقسيم المستمر للأداء وضرورة فهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها؛
 - 4- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف إذ أن هذا يؤثر على تحقيق الأهداف في المدى القصير؛
 - 5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة، دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر؛
 - 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة؛
 - 7- الأعباء القانونية الزائدة.

2- إسهامات جوزيف جوران "Joseph M. Juran":

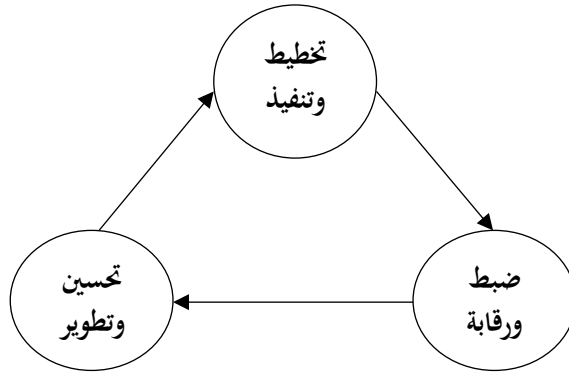
¹ - يوفاس الشريف، مرجع سابق، ص 39.

يعتبر جوزيف جوران من رواد الجودة الأوائل البارزين، فقد قام بتأليف عدد كبير من المؤلفات والمقالات العلمية في جانب الجودة، وكان له الأثر البارز على النهضة اليابانية، فقد كانت مهمته، تطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1950م، مع علماء آخرين كديمينج، وقد أصدر عدة مؤلفات حول الجودة وهو أول من أكد على دور الإدارة بخصوص الجودة سواء على مستوى المنشأة ككل أو مستوى أو قسم معين، وقد قدم مجموعة من أفكاره في كتابه "المرجع في ضبط الجودة الشاملة"¹.

وقد قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الآتية:²

- **تخطيط وتنفيذ الجودة (Quality planning):** ويتضمن وضع أهداف الجودة، وتحديد العملاء (الداخليين والخارجيين)، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، تحويل إلى العمليات.
- **ضبط ورقابة الجودة (Quality control):** من خلال اختيار موضوعات الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس ووضع الأهداف، واستخدام نظام المجسات لكشف المعيب، وقياس الأداء الفعلي.
- **تحسين وتطوير الجودة (Quality improvement):** من خلال تحديد الأولويات لتحديد المشروعات، فرق العمل، تشخيص الأسباب، توفير الحلول الفعالة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 23: ثلاثية جوران للجودة



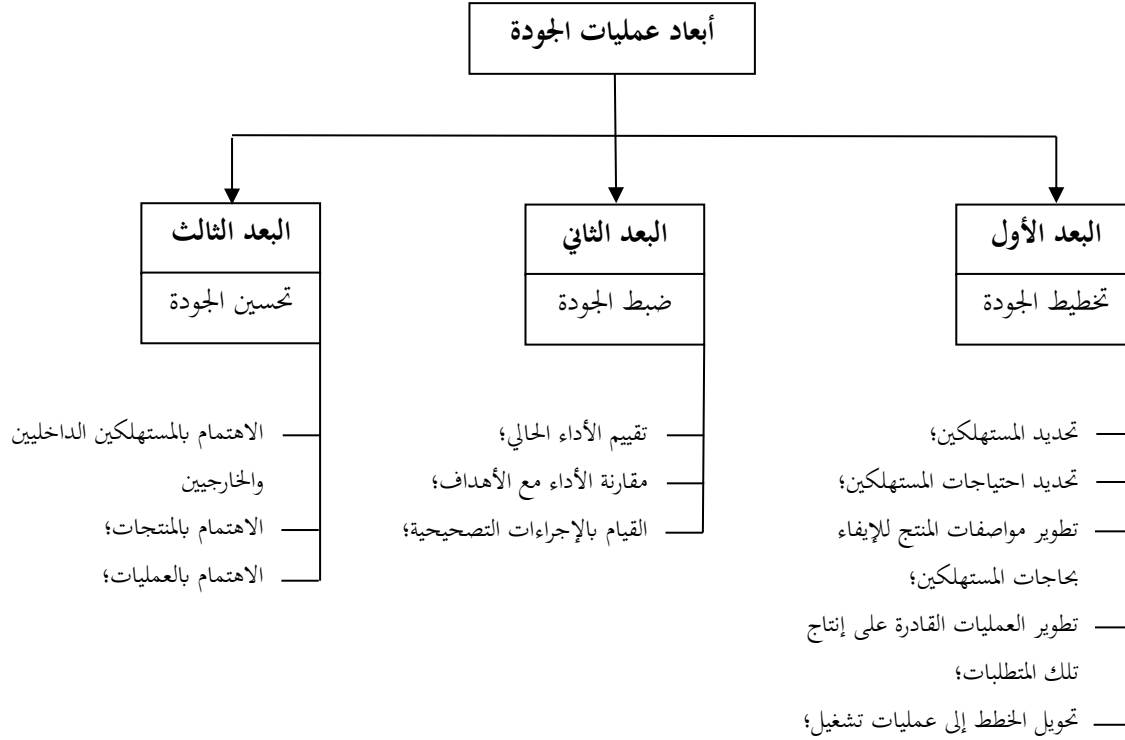
المصدر: راضي بهجت، مرجع سابق، ص 127.

ومن أهم الأعمال التي يجب على المنظمات القيام بها لتجسيد هاته الثلاثية لابد من المرور بالعمليات التالية الموضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم 24: ثلاثية عمليات الإدارة لجوران

¹ - صالح أمير عمر حسنين، مرجع سابق، ص 32.

² - راضي بهجت، مرجع سابق، ص 126.



المصدر: علوان قاسم نايف، مرجع سابق، ص 87.

ونعرض فيما يلي المفاهيم التي اعتمد عليها جوران لصياغة برنامجه حول الجودة:¹

- 1- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأدائه عالي المستوى والعكس من ذلك صحيح.
- 2- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العميل لتحديد مستوى الجودة المطلوب، ويتم ذلك بمعرفة من هو مستخدم السلعة أو الخدمة، وكيف وأين سوف يستخدمها، وبدون الإجابة عن هذه الأسئلة لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.
 - مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
- 3- تتألف الجودة من شقين:
 - الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي؛
 - الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي، وكلا الشقين يشكلان سلسلة تسمى سلسلة الجودة (ممول داخلي، مرحلة، مستهلك داخلي)، حيث أشار جوران أنه في كل مرحلة أو حلقة من حلقات سلسلة الجودة هناك فرصة لإدخال تحسينات على الجودة؛

¹ - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 178-179.

4- ركز جوران على ضرورة التحسين المستمر للجودة من خلال ما سماها "مشاريع تحسين الجودة المتتالية" التي يمكن أن تقترحها أي جهة في المنظمة؛

5- صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات:¹

- تكاليف الإخفاق أو الفشل. وتشمل تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشمل خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة؛
 - تكاليف القياس؛ وتشمل تكاليف فحص الإنتاج؛
 - تكاليف الحماية أو المنع؛ وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.
- كما يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل هي:
- تحديد من هم المستهلكون وتحديد احتياجاتهم؛
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تصبح تستجيب لحاجات المستهلكين؛
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة؛
 - نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية؛
- ويرى كذلك أن الرقابة على الجودة عملية ضرورية تمر عبر الخطوات التالية:²
- تقييم الأداء الفعلي للعمل، مقارنة الأداء المحقق أو الفعلي بالأهداف الموضوعية؛
 - معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

بالإضافة إلى الأفكار القيمة التي وضعها جوران، وهو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة،

بل يجب أن يكون مخطط لها" (**Quality does not happen by accident it has be planned**)

وقد أسهم إلى جانب ديمنج بفاعلية في إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وقد تقلد وساما اعترافا بفضله

في التوزيع الإحصائي للجودة الذي توصل إليه، وقد ذكر وأوضح في كتابه الشهير "دليل رقابة الجودة"

(**Quality control hand book**) القضايا المهمة والمسائل المتعلقة بالجودة نذكر من بينها:³

1- اقتصاديات الجودة (The economics of quality): تتضمن اقتصاديات الجودة من وجهة نظر

الحاجة إلى مدخل جديد للرقابة والتمييز بين جودة التصميم وجودة المطابقة، والتوازن بين التصميم والمطابقة وكيفية

¹ - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 179-180.

² - بوفاس الشريف، مرجع سابق، ص 40.

³ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 76-77.

المنافسة بالجودة من خلال تصميم السلعة وكيفية الإعلان عن الجودة والضمانات وتكاليف الجودة وتجنب الفشل والخسائر.

2- مواصفات الجودة (Specification of quality): حدد جوران في مواصفات الجودة أهدافها وأغراضها وميز بين المواصفات المكتوبة والشفوية وكيفية إتمامها والنظر للمواصفات بأنها أسلوب للتصنيع والاختيار وتحديد المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية للسلعة وطبيعة القياس ومواصفات تجهيزات ووحدات الاختبار وغيرها؛

3- قبول الجودة (Acceptance of quality): حدد جوران المبادئ التي نعتمدها لقبول الجودة، وتفسير القياسات والمواصفات ومبادئ دقة القياس، والتنازع بين القياسات والمشاكل الفنية ومدى دقة المعايين والأخطاء التي يقعون فيها والفشل في المطابقة ورفض البائعين للسلعة وعملية شحن السلع الرديئة؛

4- رقابة الجودة (Control of quality): وضع جوران مبادئ لرقابة الجودة، وطرق استخدام الأسلوب العلمي في منع العيوب وكيفية تحليل نتائج الرقابة وكيفية تخفيض أسباب التغيير وطرائق استخدام خرائط الرقابة؛

5- توكيد الجودة (Quality assurance): أكد جوران على طبيعة توكيد الجودة ومتابعة الشكاوي الميدانية ومراجعة الجودة وتكلفة العيوب والمعاينة ومدى أهمية تقارير الجودة؛

6- العمل الورقي في وظيفة الجودة (Paper work in the quality function): أوضح جوران أهمية التسجيلات الكتابية الدقيقة للمعاينة والعمل الورقي في وظيفة الجودة؛

3- مساهمات فيليب كروسي (Philip Crosby):

يعد فيليب كروسي من أوائل رواد الجودة، فقد ألف العديد من الكتب والمقالات العلمية في هذا الجانب، وهو صاحب العيوب الصفيرية أو الصناعة بلا عيوب (**Zero defect**)، حيث أدخل هذا المفهوم في مجموعة من الشركات التي عمل بها مستشاراً، وهو أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق دون تكاليف إضافية أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماماً، وأكد أن تحسين الجودة ينطلق من خلال قيام العاملين جميعهم بإنجاز عملهم بصورة صحيحة من أول مرة وعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الوصول إليها وتضع لها إستراتيجية واضحة لتحقيقها وتشجع العاملين على تنفيذها.¹

وقد تلخصت أهم أفكاره حول الجودة فيما يلي:²

¹ - صالح أمير عمر حسنين، مرجع سابق، ص34.

² - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص36.

منهج كروسبي للجودة: ويتكون من أربعة عشر نقطة هي:

- 1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا؛
- 2- تكوين فرق لتحسين الجودة؛
- 3- استخدام القياس كأداة موضوعية؛
- 4- تحديد تكلفة الجودة؛
- 5- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة؛
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب في السلعة أو في الخدمة؛
- 8- التركيز على تدريب العاملين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة؛
- 9- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسيس والوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب)؛
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المنظمة؛
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال؛
- 12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة؛
- 13- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة؛
- 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أدخلت معظم الشركات هذه المفاهيم أو المبادئ وقد خصصت مكافآت تحفيزية وجوائز تمنح للعاملين الذين ينتجون سلعا بعيوب صفرية لفترة من الزمن، وهذا يتطلب منهم أن يقوموا بمعظم أعمال المراقبة والتفتيش ومعاينة المنتوجات وكل هذا سهل التطبيق إذا كانت الإدارة مهتمة فعلا بفلسفة الأعطال صفر.

وقد تم تلخيص فلسفة فيليب كروسبي في أربع نقاط هي:¹

- 1- أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وليست الشهرة والأناقة؛
- 2- أن النظام الذي يسبب الجودة هو المنع وليس التقييم؛
- 3- أن معيار الأداء يجب أن يكون الأعطال صفر؛
- 4- قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة وليس المؤشرات.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 84.

4- مساهمات وأفكار أرموند فيجنباوم (Armound Feignbaum):

يعتبر أرموند فيجنباوم أول من أرسى قاعدة أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع على إدارة الإنتاج وأن وظيفة مراقبة الجودة والوظائف الأخرى فمسئوليتها ثانوية، والهدف الرئيسي لإدارة الجودة هو إنتاج وحدات جيدة قبل وضع وتنفيذ آليات اكتشاف الوحدات المعيبة عقب ظهورها، وهو رائد مساند لأفكار المنع والوقاية من الأخطاء والمركزين على سلامة المراحل الأولى من العمليات لضمان قلة التكاليف والمواد الأولية المهدورة،¹ الوقت والجهد، وباختصار تحقيق العيوب الصفرية.

وقد قدم تعريفا للجودة بأنها: "قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة"، ويرى أن إدارة الإنتاج في المنظمة ليست الوحيدة المسؤولة عن جودة الأداء، بل على جميع الإدارات الأخرى أن تتحمل المسؤولية تجاه جودة المنتجات أو الخدمات من خلال تأدية مهامها المنوطة بها تجاه هذا الهدف²، أو بمعنى آخر فإن فيجنباوم يقول بأنه لا يمكن تحقيق الجودة في مجال التصنيع مثلا إذا كان تصميم المنتجات رديئا، أو إذا كان نظام توزيعها غير فعال، أو نظام تسويقها غير سليم، أو نظام دعمها ومساندتها في موقع العميل غير مناسب.

- ومن ألف عدة كتب في مجال الرقابة الشاملة للجودة أكد فيها على أفكار مؤثرة وقيمة، ومن أهمها:³
- التركيز على رضا العميل حيث أكد على أن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ به من خلال احتياجاته وسينتهي به من خلال مدى رضاه عن السلعة المنتجة؛
 - أشار فيجنباوم إلى مفهوم الجودة من المنبع، فمسؤولية الجودة تقع على من يؤدي العمل، هذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة؛
 - وأكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها؛
 - كما أكد على الأهمية الخاصة لوظيفة الشراء في الدورة الصناعية، إذ تميل أغلب الشركات إلى ما يسمى ببرنامج المورد الشريك الذي يبتزم بتوريد مواد ذات مستوى جودة متميز، وهو من الشروط الأساسية لنظم التوريد عند الحاجة (Just in time) أو نظام الوقت المحدد في التوريد؛

5- مساهمات كايرو إيشيكاوا (Kauru Ishikawa):

¹ - راضي بججت، مرجع سابق، ص153.
² - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص38.
³ - بوفارس الشريف، مرجع سابق، ص42-43.

كايرو إيشيكاوا أحد أساتذة الهندسة بجامعة طوكيو، من رواد الجودة اليابانيين، يتمتع بشهرة واسعة عالمياً، وقد تخصص في علم الكيمياء التطبيقية، واشتهر بإسهاماته العلمية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها.

كما يعتبر أب حلقات مراقبة الجودة (**Control quality circles**)، وقد عاصر إيشيكاوا ديمنج وجوران وتأثر بهما كثيراً¹، فقد ساهم في نشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة تبدأ بعملية التدريب والتعليم للعاملين.

وقد دارت معظم أفكاره وأهمها حول ما يلي:²

1- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المنظمة: يتم ذلك من خلال:

- وضع الجودة على قائمة الأولويات والتركيز على الربحية على المدى الطويل؛
- يجب أن تركز سياسة الجودة في المنظمة على العميل في كل عمليات الإنتاج؛
- إقامة علاقات متينة بين العميل والمورد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمنظمة؛
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة؛
- يجب أن يعني بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة؛
- إدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمنظمة.

وقد ركز إيشيكاوا على مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة الذي جاء به فيجبوم حيث يرى أن مشاركة كل نشاطات المنظمة ضروري جداً لتحقيق جودة المنتج النهائي من خلال مرحلة الشراء، التصميم، التركيب، التسويق... الخ، وليس على مستوى قسم الإنتاج فقط.

2- حلقات الجودة: أول من نادى بفكرة حلقات الجودة سنة 1960م كان إيشيكاوا في اليابان وقد عرفها بأنها

مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 04 و 07 عمال يجتمعون بصفة تطوعية مع بعضهم بمعدل ساعات اجتماعات قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهرياً، وتكون غالباً خارج أوقات الدوام الرسمي، حيث يقومون بالتعرف إلى المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتعتبر حلقات الجودة مكتملة لدخول إدارة الجودة الشاملة

¹ - راضي بمجت، مرجع سابق، ص 150.

² - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 39.

3- فكرة خريطة عظم السمكة: قام إيشيكاوا باستنباط فكرة عظم السمكة (Fishbone diagram) أو خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة (Cause and effect diagram) التي من خلالها نستطيع تحليل المشكلة ودراسة أسبابها الرئيسية والفرعية التي تسببت في حدوثها.

4- فكرة الأدوات السبع:¹ قام إيشيكاوا باستخدام أساليب علمية وأدوات أطلق عليها اسم "الأدوات السبع" وهي: خرائط باريتو، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية، قائمة الفحص، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، وقد دعا إيشيكاوا لاستخدامها وقال بأنها تساعد العاملين في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد لاحظ أن المنظمة يمكن أن تسيطر على 95% من مشكلاتها إذا استخدمت هذه الأدوات.

أما بالنسبة للعمليات الداخلية فقد ركز على:²

- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات؛
- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ؛
- استمرارية عملية التحسين المستمر للجودة؛
- إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي وزيادة الدافعية؛
- توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التطوير المستمر، وقد صاغ مفهوما جديدا للجودة اليابانية سماه "كايزن" بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة الداخلية والخارجية.

وقد استنتج إيشيكاوا ستة مبادئ أساسية من مفهوم الرقابة الشاملة للجودة هي:

- 1- الجودة أولا وليس الربح في الأجل القصير؛
- 2- توجيه الزبون، وليس توجيه المنتج أي التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر؛
- 3- العملية التالية هي الزبون وكسر حاجز الأقلمة ضمن الشركة فقط؛
- 4- استعمال الحقائق والبيانات للقيام بعرض المحاضرات والاستفادة من الطرائق الإحصائية؛
- 5- احترام الوجود البشري كفلسفة إدارية، والإدارة من خلال المشاركة الكاملة للعمال؛
- 6- الإدارة الوظيفية الإجمالية عن طريق القطاعات والوظائف؛

¹ - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 40.

² - صالح أمير عمر حسنين، مرجع سابق، ص 31.

6- مساهمات والتر شيوارت (Walter Shewhart) (1891-1967م):

اشتغل شيوارت خبيراً إحصائياً في معامل بيل للتلفونات (Bell) بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، وقد بدأ أعماله سنة 1925م عندما كان مسؤولاً عن قيادة جهود عاملي شركة (Bell) لتطوير أسس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإنشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وقد تلخصت أفكاره في كتابه "مراقبة الجودة" المنشور سنة 1931م¹.

وقد اهتم شيوارت بالأساليب الكمية في الإدارة، وكذا الإدارة الشاملة للجودة، فقد نشر بحثه المعنون "التطبيقات الإحصائية بوصفها مساعداً في الحفاظ على الجودة للمنتجات المصنفة" الذي أكد فيه على ضرورة الاعتماد على الأساليب الإحصائية في مختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد ربط بين الإحصاء والهندسة والاقتصاد².

وأشهر أعماله ابتكاره لوحة الضبط الإحصائي وقد اشتغل مع شركة وسترن إلكتروك وشركة (AT & T Bell Telephone Laboratories)، بالإضافة لتقديم المحاضرات والاستشارات حول مراقبة الجودة.

وضع نموذج من أربع مراحل هي: التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الفحص والمراجعة، يهدف إلى الوصول إلى مستوى أداء جديد يتم التخطيط له بعد الوصول إلى أداء محدد، قام شيوارت بتوضيح أهمية البيانات العملية الصناعية داخل المنظمة الإنتاجية، وتميز في تطوير الجودة الإحصائية عن طريق مخططات ضبط الجودة، وحدد مدى الانحرافات في العملية التصنيعية عن المواصفات الموضوعية، واشتهرت عنه (دائرة شيوارت لتحسين الجودة) والتي تتكون من:³

- **التخطيط:** من خلال إعداد المتغيرات التي ننوي إدخالها، وتحديد بياناتها المتوفرة وطرق المراقبة المطلوبة وكيفية استخدام تلك البيانات.

- **التنفيذ:** القيام بتنفيذ التغييرات وإجراء الفحص والاختبار؛

- **المراقبة:** متابعة تأثيرات التغييرات الناتجة من التنفيذ؛

- **الفحص:** دراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل عليها.

¹ - صالح أمير عمر حسنين، مرجع سابق، ص26.

² - راضي بمجت، مرجع سابق، ص116-117.

³ - البرواري وياشيو، مرجع سابق، ص116-117.

7- مساهمات شيجيو شينجو (Shigeo Shingo) (1919-1990م):

يعتبر شينجو من كبار خبراء العالم في الجودة، قدم إسهاما خاصا أطلق عليه مفهوم "الضبط الإحصائي للجودة" (Statistical quality control) وقد قام كذلك بتطوير نظام الإنتاج اللحظي (Just in time) (JIT) الذي أحدث ثورة في معالجة التخزين وأساليب عمليات التصنيع، حيث استطاع تخفيض الوقت اللازم للإعداد والتجهيز (Set up time) إلى النصف بين عامي 1956 و1958م.

وقد ارتبط اسمه بعدة إسهامات في الصناعة اليابانية أبرزها:¹

- نظام التجهيز الآني (Just in time): ساهم هذا النظام في تحقيق وفورات الحجم وتقليل الحاجة للتخزين إلى أقل مستوى؛

- نظام الإعداد اللحظي (Single minute exchange of die SMED): ساهم في تقليص فترة الإعداد والتجهيز Setup من ساعات إلى دقائق؛

- نظام ضبط الجودة الصفري ZQC Zero quality control: وهو يعتمد على فحص مصدر تجهيز المنظمة بالمواد فحص شامل 100%؛

- نظام معالجة الأخطاء (بوكا- يوكي) (Poka-Yoke): يقوم هذا النظام على معالجة واختيار الأخطاء بشكل مؤقت (آلي)، حيث يتوقف نظام الإنتاج بسبب الأخطاء حال حصولها بشكل آلي مؤقت لضمان عدم انتقال الخطأ إلى مراحل إنتاجية لاحقة.

جدول رقم 11: مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

المفكر	رؤيته حول أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
ديمنج Deming	<ul style="list-style-type: none"> ركز ديمنج على: - التوجه نحو تقييم عملية (أو عمليات أو إجراءات) تقديم الخدمات أو الوظائف. - استخدام الإحصاءات؛ - ضرورة طرد الخوف (أو إزالة) الخوف من مخيلة الموظفين؛ - خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات؛
جوران	ركز جوران على:

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص92.

<ul style="list-style-type: none"> - إشراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة؛ - التخطيط للجودة؛ - الرقابة على الجودة؛ - تحسين الجودة. 	<p>Juran</p>
<ul style="list-style-type: none"> رکز فيجنبوم على: - نظام الجودة الشاملة؛ - تصميم الجودة؛ - التوجه نحو العميل (المستفيد). 	<p>فيجنبوم Feigenbaum</p>
<ul style="list-style-type: none"> رکز إيشيكاوا على: - استخدام الإحصاءات؛ - حلقات الجودة؛ - إشراك الموظفين. 	<p>إيشيكاوا Ishikawa</p>
<ul style="list-style-type: none"> رکز كروسبي على: - العيوب الصفرية؛ - تكلفة / كلفة الجودة؛ - شعارات الجودة؛ 	<p>كروسبي Crosby</p>

المصدر: كوش هيو، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة: طلال بن عايد الأحمد، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1422هـ، ص 29.

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بداية على الإدارة العليا فهي تمثل قمة الهرم ويتوقف عليها كل الاهتمام والحرص ومدى التزامها واقتناعها ببرامج التطبيق، ومدى التزام مجلس الإدارة بموضوع الإدارة الشاملة للجودة، فالقيادة العليا تلعب الدور الرئيسي في كل مرحلة من مراحل التطبيق.

- **متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة:** تمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- 1- القيادة الإدارية المتميزة التي تدعم عملية التحسين والتطوير؛
- 2- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين مع التطوير المستمر للطرائق؛

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، مرجع سابق، ص 28-29.

3- الاتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة؛

4- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان الجودة مثل الايزو.

ويضيف ذياب صلاح متطلبات أخرى هي:¹

1- القيادة : وتتطلب معرفة الإدارة لكافة المشاكل التي تواجهها المنظمة الصحية والاستماع إلى جميع وجهات النظر حول المشكلة وأسلوب حلها، وتشمل القيادة هنا على تشجيع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف؛

2- فرق العمل: العمل الجماعي ومشاركة الجميع في العمل وتحقيق الأهداف تعتبر من القواعد الأساسية لنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث أن العمل ضمن الفريق يشجع على التعليم والتدريب والتعاون والتطوير؛

3- التصميم الفعال وتطوير التصميم: إن تصميم تقديم الخدمة بأسلوب وطريقة مميزة يزيد من إقبال الزبائن على هذه الخدمة، ولذلك فإن من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة وضع طريقة وأسلوب مميز لتقديم الخدمات؛

4- التركيز المستمر على تحسين العملية والتركيز على النتائج: وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة والربحية.

وقد وضع المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر المهمة التي تشكل متطلبات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية أو الخدمية مهما بلغ حجمها وهي:²

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحيث يكون لديها استعداد تام لدعم التغييرات التي سوف تحدث وينبع ذلك من قناعتها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة؛

2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: من خلال إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز فوائده ومزاياه؛

3- التركيز على العميل: جوهر كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، لذلك تسعى المنظمات ما في وسعها لامتلاك قاعدة بيانات غنية عن كل احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحاضرة والمستقبلية؛

4- قياس الأداء: ويتطلب وجود نظام قادر على قياس الأداء الخاص بالإنتاجية والجودة؛

5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: يشير **Deming** إلى إقامة نظام قائم على العمل الجماعي، والتدريب المستمر وتوزيع المكافآت على حسب مستوى الأداء؛

¹ - ذياب صلاح محمود، مرجع سابق، ص 70.

² - بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص 137-138.

6- التعليم والتدريب المستمر: بهدف ضمان القدرة على إنتاج سلع أو خدمات باستمرار وذات جودة فلا بد من تدريب وتأهيل العنصر البشري؛

7- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: ضمان وصول المعلومات من خارج المنظمة إلى الداخل وتنقلها بسرعة فائقة داخل الأقسام والوحدات يفعل دور إدارة الجودة الشاملة داخلها؛

8- تشكيل فرق عمل للجودة: ودورها تحفيز جميع فعاليات المنظمة وحثها على التعاون وتكثيف الجهود في سبيل تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية، من خلال بناء فرق عمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره ضمن حلقات جودة أو فرق عمل، وأخذ رأي العاملين في جميع الأمور لاسيما إعادة توزيع الأدوار، تصميم الوظيفة، أنظمة الأجور والحوافز والترقيات.

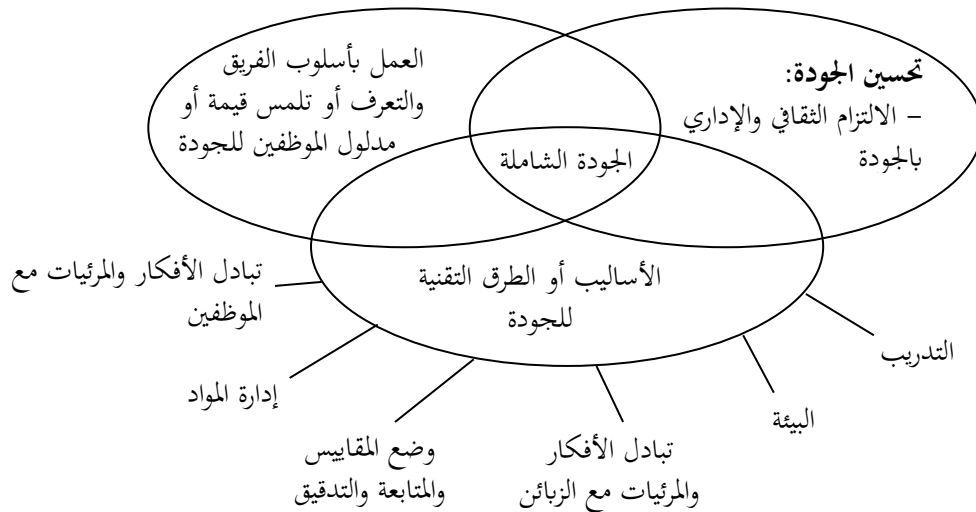
وأضاف (علوان) متطلبات أخرى هي:¹

9- توثيق العلاقة مع الموردين: يعتبر المغذي للمنظمة بالمدخلات بالكمية والسعر والجودة والوقت المناسب، وجعل اختيار الموردين يتم بشفافية وموضوعية في سبيل تطوير مجهودات إدارة الجودة الشاملة؛

10- المراجعة الشاملة للتنظيم: يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تقوم الإدارة العليا بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر في هيكلها التنظيمي، لأن تطبيق الجودة الشاملة يحتاج تنظيم جديد له سمات حديثة؛

نستطيع القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تشارك العديد من الأدوات والأساليب وتقنيات الفريق والخبرات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 25: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة



¹ - علوان قاسم نايف، مرجع سابق، ص 107.

المصدر: كوش هيو، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الخامس: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة والفوائد المحققة منها

لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات لا بد من المرور على مراحل عديدة تعتبر تهيئة الأرضية لوضع أسس متينة لنظام جودة شامل ومتكامل، وستستفيد المنظمات من فوائد كثيرة. وستتطرق في هذا المطلب لأهم تلك المراحل والفوائد المنتظرة من وراء تطبيقها.

الفرع الأول: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة

هناك ستة مراحل أساسية للتحول إلى تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:¹

أ- **مرحلة بيان الهدف:** من خلال معرفة الفوائد والمكاسب التي ستحقق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

ب- **مرحلة الإدراك:** يجب أن يدرك المشرفون والمنفذون ومدراء الإدارة العليا مفاهيم وأدوات وطرائق الجودة الشاملة لضمان أهم سيلتزمون بالتغيير، ولتسهيل إدراكهم لأهمية التغيير يمكن الاستعانة ببرامج التدريب الداخلي والخارجي، الملخصات والقراءة أو زيارة المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة؛

ج- **مرحلة التشخيص:** تتم من خلال تحديد الفوائد الممكنة التحقيق من المدخل الجديد والذي ينفذه الأفراد تحت إشراف القادة وتكون مرتبطة بمصالح الإدارة العليا مثل رضا الزبون الخارجي، الروح المعنوية واتجاهات الأفراد وتقييم دور عمل الأفراد، الاتصالات الخارجية والداخلية، التكاليف الحالية للأداء، الارتباطات والعلاقات مع الموردين، كفاءة العمليات الأساسية للمنظمة من خلال فحص عينات ومراقبتها والحكم على جودتها.

د- **مرحلة وضع الاستراتيجية المبدئية:** تتم هذه المرحلة من خلال تحديد ومعرفة ما يلي:

- معرفة الفرص الرئيسية للتحسين؛
- معرفة التنظيم الأفضل من التنظيم الأسوأ؛
- تحديد الأسس المبدئية للأداء نتيجة قياس المنافع؛
- وضع أساس للتخطيط كأسلوب متقدم يتماشى مع رسالة المنظمة.

¹ - الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والادوات)، مرجع سابق، ص 30-31.

هـ- مرحلة وعي الإدارة: يلعب وعي الإدارة دور مهم في برنامج الجودة الشاملة بهدف قبول حاجات التغيير وتقييمها فيما بينها واقتراح الاستراتيجية والبنية الإدارية المناسبة ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات بمجلس الإدارة وتنظيم المؤتمرات؛

و- مرحلة الانطلاق: يتم ذلك من خلال إجراء الاتصالات والتدريب لتحقيق التزام الإدارة والموظفين في كل مكان من المنظمة، وحتى يعلم كل فرد بدوره المنوط به وماذا تنتظره المنظمة منه، حيث يتم شرح مفاهيم الجودة الشاملة وغاياتها وأهدافها وبنيتها الإدارية، كما يتم إنجاز مخطط جيد للاتصال على كافة المستويات، وتوحيد مقاييس التحليل والتطبيق العملي في كل مكان من المنظمة.

أما جابلونسكي (Jablonski) فيرى حسبه أنه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في أي مؤسسة فإن هناك خمس مراحل لابد منها وقد لخصها فيما يلي:¹

المرحلة الأولى (الإعداد): وخلالها يتم وضع الأهداف، الرسالة، الرؤيا والخطة الاستراتيجية التي سوف تتبعها المنظمة، بالإضافة إلى احتواء هذه المرحلة على توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق TQM، بشرط أن يسبق هذه الخطوة عملية التخلص من كل الرواسب والرموز السلبية والاستعداد النفسي والعملي لتقبل هذا الأسلوب الإداري الجديد، كما يجب محاولة الإجابة على تساؤلات كثيرة منها مثلاً: هل يعتبر نمط TQM مقبولاً في المنظمة أولاً؟ وهل يوجد مقترحات أو تغييرات يمكن إجراؤها عليه؟ وما هي نقاط القوة والضعف؟ وكيف يتم القيام بالتصحيحات؟ وكيف يمكن تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات في المنظمة؟

المرحلة الثانية (التخطيط): ومنها يتم بداية تنفيذ الخطة ووضع الخطط الفرعية أو التنفيذية لتطبيق TQM، حيث يتم إيجاد هيكل تنظيمي جديد يشمل وحدات للجودة الشاملة وإدارتها، ويتم تغيير الثقافة التنظيمية وزيادة الوعي بالجودة الشاملة من خلال الورش والندوات وعرض الخبرات السابقة واستضافة خبراء في هذا المجال للتوضيح ونقل الخبرة؛

المرحلة الثالثة (التقويم): في هذه المرحلة يتم إجراء المقابلات والدراسات الميدانية لتحديد مواطن القوة والضعف في أسلوب الإدارة الحالي ليتسنى دعم مواطن القوة وتدارك الحلول لمواطن الضعف، وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بتكوين اللجان والفرق التي ستقوم بالتغيير وتطبيق TQM، ثم تحديد الأشخاص والجهات التي ستشارك في فرق التغيير وتقييم الوضع الحالي وتشمل هذه المرحلة التأكيد على تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة والتأكد من أن الإجراءات والعمليات اللازمة مطابقة للمعايير والمواصفات المعتمدة.

¹ - ذياب صلاح محمود، إدارة خدمات الرعاية الصحية، مرجع سابق، ص73.

المرحلة الرابعة (التطبيق): وفيها يتم البدء بإجراء التغييرات والتعديلات ضمن النشاطات داخل المنظمة ويتم تدريب الموظفين والإداريين، كما يتم إعداد التقارير الدورية لتحديد النتائج والمعوقات واقتراح الحلول المناسبة بشأنها.

المرحلة الخامسة: التنويع: في هذه المرحلة يتم إشراك كافة الأقسام والخدمات التي تشملها إدارة الجودة الشاملة، ويتم رفع كفاءة وفعالية تشغيل المنظمة، حيث يتم تحديد الإجراءات وأساليب العمل والقواعد، وتحديد الفترات الزمنية لإنجاز النشاطات وتحليل الهيكل التنظيمي ثم إعادة بناءه وتشجيع جميع الموظفين في المنظمة على تقديم المقترحات والآراء التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية والكفاءة بما في ذلك تهيئة الظروف المناسبة لأداء العمل.

الفرع الثاني: الفوائد الناتجة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

إذا تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فإن ذلك سيتحقق من ورائه عدة فوائد لا محالة، ومن أهمها

نجد أنه: ¹

- سيتحقق الالتزام لدى الأفراد من أعلى مستوى إلى أدناه؛
- تغيير السلوكيات إلى الأفضل، وترسيخ مفهوم أن كل فرد مسؤول عن الجودة؛
- توفير مناخ جيد للابتكار والتحسين المستمر؛
- الانخفاض المستمر لكل صور الفاقد، ضمان التوريد والتسليم؛
- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم؛
- تخفيض تكاليف الجودة؛
- زيادة حصة المنظمة في السوق وتخفيض التكاليف؛
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا ولاء العملاء للمؤسسة؛
- زيادة الفعالية من خلال تخفيض المخزون، تقليل الأخطاء وانخفاض عمليات التأخر في التسليم؛
- زيادة المبيعات وخفض زمن دورة الإنتاج؛
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية؛
- زيادة العائد على الاستثمار، وتحسين العلاقات بين الموردين والمنتجين؛
- تنمية روح الفريق بين العاملين وتطوير أساليب التعليم المستمر وتنمية المهارات؛

¹ - أبو الراغب محمد عدنان شاويش و مها رشيد ، مرجع سابق، ص 187-188.

- الإحساس بالفخر بين العاملين وتحسين سمعة المنشأة؛
- زيادة ولاء ورضا العاملين وانتمائهم للمنظمة؛
- استفادة العاملين من الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم؛¹
- تحسين الموقف التنافسي للمنظمات؛
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة؛
- حفز العاملين وشعورهم بتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛

¹ - زيدان سلمان، مرجع سابق، ص 187.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره تبين لنا أن تطور المنظمات مرهون بتطوير القواعد السائدة داخلها، من خلال اعتماد نظم جودة متطورة تحقق الوصول الى أحسن خدمة ومنتج مقدم بأحسن طريقة وأسهل كيفية، وفي أقل زمن ممكن، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أحسن النظم الحديثة والمتقدمة التي يستوجب التحول اليها للوصول الى أحسن مستويات في الأداء وأعلى درجات الكفاءة والفعالية داخل المنظمات. وقد تم تناول مختلف مفاهيم الجودة وخصائصها وأبعادها، ثم تعرضنا لمفهوم جودة الخدمة وأبعاده وأهميته، وفي الأخير قمنا بعرض مفهوم الجودة الشاملة لحداثة تطبيقه ولأهميته الشديدة لدى المنظمات الكبرى في العالم المتقدم، وقد بينا مختلف أفكار روادها الأوائل والمتأخرين، ومتطلبات تحقيقها واقعياً.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تعيش المنظمات في وقتنا الحاضر في بيئة مضطربة ومتغيرة على الدوام، الأمر الذي وضعها في مواجهة مع جملة من التحديات والصعوبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية المتداخلة، هذا الواقع جعل القادة والمسيرين من كافة مناصب مسؤولياتهم وكافة مستوياتهم التنظيمية العمل الجاد للبحث عن أساليب لبقاء منظماتهم واستمراريتها، حيث يعتبر التغيير أحد التقنيات المهمة في إنجاح وتطوير المنظمات، وهو أداة أساسية تكفل القدرة الدائمة على مواكبة التطورات البيئية والتغيرات.

وسنتعرض في هذا الفصل لمفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، أنواعه، أهميته، ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي وخصائصها وأهدافها، مراحلها واستراتيجياتها. وفي الأخير سنتعرض لمقاومة التغيير كونها ظاهرة تفرض نفسها، من خلال عرض أسبابها، أنواعها، أساليب مقاومتها، وبعض الفوائد التي يمكن أن تتحقق من ورائها.

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يستوجب الحديث عن التغيير كعملية تحدث في كل نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها لاسيما داخل المنظمات الامام بمفهومه كمصطلح يفسر أحداث متسلسلة تحدث قصداً أو من غير قصد داخل المنظمات نتيجة عملية التسيير أو نتيجة الظروف الخارجية، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهومه وأهميته، أنواعه وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

تسعى المنظمات دائماً للنمو والتطور والبقاء في ظل التغيير المتسارع للمجريات الاقتصادية العالمية، ولن يتأتى ذلك بسهولة بل بالعمل والسعي قدماً نحو البحث عن أي طريقة تضمن نجاح مشروعها، وتبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. ومن أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات هو جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن، وهذا ما يستلزم على المشرفين تبني مداخل إدارية تهتم بالجودة بشكل رئيسي.

1- مفهوم التغيير:

التغيير هو عملية مستمرة يخضع لها كل شيء في هذا العالم، فلا شيء يبقى على حاله. وهو ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة اجتماعية، إدارية، تكنولوجية أو بيولوجية، أو غيرها. يعتبر التغيير من أهم العمليات التي على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، إذ يمثل الانتقال من وضعية إلى أخرى أحسن وأفضل، وهو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم قصد إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد المنتمين للمؤسسة، وقد يكون التغيير التنظيمي ناتجاً عن البيئة الداخلية أو الخارجية، أما نتائجه فقد تكون إيجابية أو سلبية.¹

1-1- التغيير لغة: يُعرف التغيير لغة في معجم الوسيط على أنه " جعل الشيء على غير ما كان عليه " وورد فعل "غَيَّرَ" بمعنى بَدَّلَ، بمعنى تغير الحال وتغيير الشيء عن حاله أي تَحَوَّلَ، وَغَيَّرَهُ أي حوله وبدله، كأن جعله غير ما كان عليه.²

¹ - سعاد جبر سعيد، سيكولوجية التغيير في حياة الافراد والمجتمعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، أربد، الاردن، 2008، ص 05.

² - زويتى سارة، أونيسي خالد، عثمان مريم وعقون شراف، السلوك الإداري (الإدارة المحلية- القيادة الادارية- التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2019، ص 155.

ويُقَال تغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ أَي حَوْلَهُ.¹

وقد تم ذكر التغيير في القرآن الكريم من خلال استقراء آياته فإننا نجد أهم آية لها علاقة بموضوع التغيير قوله تعالى

﴿ لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴾ الرعد 11.²

وفي السنة النبوية أحاديث كثيرة، فعن أبي سعد الخدري رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان » (رواه مسلم).³

1-2- التغيير اصطلاحاً: عرف Jones التغيير بأنه " عبارة عن تحرك المنظمة من وضعها الحالي الى الوضع المستقبلي بغرض زيادة الفعالية"⁴

وجاء مصطلح التغيير (changement) في القواميس ومنها Larousse بمعنى " الانتقال من حالة أخرى"، كما أنه أعطى بعض المترادفات للتغيير منها: التعديل (Modification)، التحويل أو التحول (Transformation)، الاختلاف أو الانحراف (Variation). أما " **Le petit Robert** " فقد عرف بأنه « الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة ».⁵

التغيير هو التحول من نقطة توازن حالية، إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مختلفة في المكان والزمان.⁶

¹ - فيروز آبادي، القاموس المحيط، بيروت، لبنان، 1998، ص 55.

² - القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

³ - الحديث الشريف، مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، تحقيق نظر بن محمد الفارياي، دار طيبة، الطبعة الأولى، 2006، المجلد 02.

⁴ - المرهضي سنان غالب، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، مركز الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، صنعاء اليمن، 2010، ص 187.

⁵ - عثمان فاروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص 16.

⁶ - بركان دليلا، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، دون طبعة، 2018، ص 16.

كما يقصد بالتغيير داخل المنظمة التحول والتغيير في طريقة العمل، هذا التحول يمس الجوانب الآتية: الممارسات (طريقة أداء العمل)، تغيير في ظروف العمل (البيئة المادية)، تغيير في الوسائل والأدوات (التكنولوجيا والتسيير)، تغيير في النظام (مراكز السلطة، حدود الوظائف والتغيير في المهام والوظائف)، تغيير في الاستراتيجية (الغايات المشتركة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها)، التغيير في ثقافتها.¹

وعرف فريد النجار(2007) التغيير بأنه "عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعاً، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة فإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل، أو قد يكون مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل".²

كما ينظر الى التغيير بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، إذ ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً وجماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كليهما، وقد يكون التغيير (شاملاً أو جزئياً) و(مادياً ومعنوياً) و(سريعاً أو بطيئاً) و(روتينياً وتدرجياً وجزئياً).³

ويمكننا تعريف التغيير بأنه " عملية الانتقال و التحول من وضع حالي الى وضع آخر مختلف عنه باتباع طرق وأساليب مختلفة تهدف الى تحقيق غايات معينة ".

2- تعريف التغيير التنظيمي:

إن التغيير في الظروف الخارجية كالمنافسة الدولية والابتكارات الحديثة والاختراعات وتغيير سلوكيات وطلبات افراد المجتمع في الداخل وتغيير السياسات الحكومية باستمرار يتطلب البحث عن استراتيجيات فعالة وطرق عمل مبتكرة حتى تستمر المنظمة في عملها.

¹ - أحمد محمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، مجلد 03، جزء 02، 2008، ص1655.

² - دليلة بركان، مرجع سابق، ص17.

³ - الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة والشهابي أنعام، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص340.

وقد حاول الكتاب والباحثين إعطاء مفهوم واضح للتغيير التنظيمي، فتعددت تعاريفهم باختلاف آرائهم وأفكارهم حوله. فمنهم من عرفه بأنه عبارة عن تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.¹

كما عرفه Bicard بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال ادخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم".²

وعرف (الدهان، 1992، 161) التغيير التنظيمي بوصفه " قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجات الأنشطة والعمليات".

وحسب (Gerals، 1994) فهو "الاسلوب الاداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى الحالة الأكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل".³

- ويعرفه ناصر العديلي (1999) بأنه: " جهد أو نشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتحديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها".⁴

- ويعرفه الزبيدي (2000) بأنه " البرنامج الشامل الذي يهدف إلى تغيير في المنظمات يقصد التكيف مع البيئة المتغيرة بما يضمن الاستمرار والنمو".⁵

¹ - Wind,J and Main,Y, **Driving change -How the best companies Are Preparing For The 21 ST Century**, Kogah page, London,1999, p18.

² - ياسر لطيف خلف، دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي- دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، العدد 99، المجلد 23، 2017، ص279.

³ - رغد محمد يحي خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص06.

⁴ - العديلي ناصر، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة مقدمة الى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية، الادارة العامة، الرياض، السعودية، يوم 1999/02/14، ص10.

⁵ - الزبيدي ناظم جواد، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص61.

كما ذهب سعيد عامر(2002) إلى القول بأن التغيير التنظيمي هو " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير في المنظمة، وذلك على مراحل قصد خدمة الأهداف المنشودة من خلال القيام بالمسؤوليات والمهام التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".¹ يهتم هذا التعريف بالجانب الاقتصادي باعتباره الجانب الأهم في عملية التغيير والاستخدام الأمثل في أداء الأعمال بأقل التكاليف الممكنة.

ويرى ثابت عبد الرحمن إدريس (2003) أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز".²

ومن وجهة نظر الهاشمي(2003) فهو " إحداث تغييرات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها من المنظمات ".³

كما يعرفه صادق بأنه " الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية ".⁴

وترى موزاوي سامية (2004) بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، وبيئتها، وأفرادها بهدف التحسين الإداري، إذ لا ينبع من مشكلة بحد ذاتها فقد تكون موجودة وغير محددة، وقد تكون متوقعة في وقت قريب.⁵

¹ - سعيد عامر، التغيير والادارة على المكشوف، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر، 2002، ص 270.

² - ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص362.

³ - الهاشمي شيماء محمد صالح، دور تقانة المعلومات في اعادة هندسة العمليات الادارية: دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2003، ص47.

⁴ - النجار دجلة مهدي، عاصي زينب كاظم، اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط، قسم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 21، 2018، ص327.

⁵ - موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الازرو والجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص39.

ويرى رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح (2010) أن التغيير التنظيمي هو " استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط".¹

وترى زويتي سارة وآخرون (2019) أن التغيير التنظيمي هو عملية مقصودة محددة ضمن أهداف معينة بصفة متجددة يسعى أي تنظيم من خلالها إلى الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل.²

يبحث التغيير التنظيمي في العملية التي تغير فيها الشركة أو أي مؤسسة أساليبها التشغيلية أو تقنياتها أو هيكلها التنظيمي أو هيكلها بالكامل أو استراتيجياتها، وكذلك الآثار التي تحدثها هذه التغييرات عليها. يحدث التغيير التنظيمي عادةً استجابة للضغوط الخارجية أو الداخلية أو كنتيجة لها.

في ظل صعوبة وضع تعريف شامل للتغيير التنظيمي، نحاول من خلال التعاريف السابقة صياغة مجموعة مشتركة من مميزات التغيير التنظيمي التي لا يكون التغيير من دونها، نبرز أهمها كما يلي:

- التغيير التنظيمي تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين؛
- التغيير التنظيمي تغيير جزئي أو جذري؛
- التغيير التنظيمي عملية مخطط لها وتعتمد على التخطيط العلمي؛
- تتم إدارته من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم؛
- يعمل على نقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر كفاءة؛
- يهدف إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وضمان الاستمرارية؛
- جهد يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة خلال مدة زمنية قد تطول وتقتصر حسب الحاجة؛
- يتناول الخطط والسياسات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، سلوك الأفراد وثقافة المنظمة.

إذن مما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي بأنه " عملية مخطط لها علمياً تهدف إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وزيادة فعالية التنظيم بصفة جزئية أو كلية، تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر كفاءة من خلال

¹ - رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه وأهدافه ومدخله، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 مارس 2010، ص 03.

² - زويتي سارة وآخرون، مرجع سابق، 158.

إدخال تحسينات على الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، سلوك الأفراد وثقافة المنظمة خلال مدة زمنية قد تطول وتقتصر حسب رغبة قيادة المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

تكتسب جميع العمليات داخل المنظمات أهمية خاصة بها على حسب نوع العملية، والتغيير التنظيمي كذلك له عدة أهداف يسعى المسيرين لتحقيقها من ورائه، ومن تلك الأهداف ظهرت أهميته البالغة في التسيير.

الفرع الاول: أهمية التغيير التنظيمي

تعتبر ظاهرة التغيير ذات أهمية بالغة كونها ترافق جميع نواحي الحياة، حيث أن أهميتها تتجاوز ما تحققه في الوقت الحاضر الى المستقبل، وسنبرز أهمية هذه الظاهرة في الجوانب المختلفة التالية:¹

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يؤثر التغيير داخل المنظمات في تجديد الحيوية والتنظيم فهو يؤدي إلى انتعاش الأمل، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل، بعدها تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية في التطوير، فتختفي بذلك روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

يحتاج التغيير دوماً إلى مجهودات للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف والتماشي أو السلبي بالرفض والعناد والعرقلة، وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرات على الابتكار في الأساليب في الشكل والمضمون.

¹ - عامر سامح عبد المطلب وقنديل علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص275.

3- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة:¹

إن جوهر التغيير مبني على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

- تشجيع عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها أو تصحيحها؛
- دعم عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل القائم على تطبيق أساليب إنتاجية جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة حيث أن التكنولوجيا الحديثة والأساليب المتطورة تولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء:²

- يعمل التغيير على الوصول إلى أفضل درجة من القوة في الأداء والممارسات التشغيلية، وذلك من خلال مايلي:
- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء ومعالجتها؛
 - معرفة نقاط القوة وتأكيدهما مثل تحفيز المجالات التي تشجع الانتاج وترفع منه وتحسن مناخ العمل وتزيد الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن للتغيير أبعاد تحدده وتضع اطارات ودوائر حوله كما تضع قيود وضوابط على حركته واتجاه هذه الحركة.
- ويضيف الزهراني (1995) أن من مهام التغيير مايلي:³
- إيجاد بيئة تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية، واللامركزية في صناعة القرار؛
 - التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم؛

¹ - الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، ص71-72.

² - عامر سامح عبد المطلب وقنديل علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص276.

³ - السبيعي عبيد بن عبد الله بن بجير، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص16.

- توفير المعلومات والقدرات والطاقات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية؛
- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي، ويكون الاتصال في شكل معلومات ونصائح وتوجيهات أكثر من كونه أوامر للتنفيذ؛
- التزام العاملين بالاهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة لنموها وتطورها؛
- تصبح المنظمة ذات سمعة طيبة مبنية غالباً على مقدار ما تتمتع به من خبرة وتقدير وتأثير لدى بيئتها الخارجية؛

-أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

بالنسبة للعاملين بصفة خاصة فإن إدارة التغيير التنظيمي تفيدهم في الجوانب التالية:¹

- تشجيع فرق العمل عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات؛
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
- تقوية الرغبة في الابتكار والإرتقاء.

-أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:²

ساهمت التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة التنظيمية وخاصة في مجال أساليب الاتصالات الحديثة (الانترنت والفاكس، الحواسيب الآلية)، ساهمت في تحويل العالم من أجزاء منفصلة عن بعضها اقتصادياً، سياسياً وطبيعياً الى سوق مفتوح للجميع كالقريّة الصغيرة، وأصبح من الضروري التعامل مع مختلف الثقافات، ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة، ويطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشرسة فقد احتل رضا العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب Zero Defect Products وأن يتم

¹ - العطيّات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 63-64.

² - العوضي عائشة عبد المجيد، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 16.

التسليم في الوقت المناسب، وبالكمية اللازمة وباختصار فهو يريد الجودة الشاملة Total Quality، حيث بدأت بعض المنظمات في إشراك العملاء في وضع سياساتها وإجراءاتها.

– أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:¹

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- تحقيق التوازن التنظيمي من خلال جعل كل مكونات المنظمة متناسب مع أهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والممارسة.

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

- يسعى المديرون الى إحداث تغيير داخل المنظمات لتحقيق جملة من الأهداف، وأي مشروع تغييرى داخل المنظمات يهدف بالضرورة الى تحقيق الأهداف التالية:
- ربط المنظمة ببيئتها من أجل مواكبة احتياجات العصر ومتطلبات كل الأطراف الفاعلة عبر تطوير الانظمة والأساليب داخلياً وخارجياً، وهذا ما يساعد المنظمة على البقاء؛²
 - وحسب (عبوي، 2007) يمكن تلخيص أهم أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:³
 - زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين؛
 - تشجيع الكشاف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة؛

¹ – بوقرة رابح وقبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة مقدمة خلال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ماي 2011، ص 05.

² – عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر، عمان، الاردن، 2012، ص 21.

³ – البدارين رقية والقواسمة فريد محمد، دور المرأة في قيادة التغيير – دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات قسم إدارة الأعمال، جامعة جدارا، أربد، الأردن، المجلد 16، العدد 01، 2013، ص 27-28.

- تنمية القدرة على الابتكار والرغبة في التطوير؛
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل للأفراد والقدرة على مواجهة مشاكلهم، وتطوير قيادات قادرة على الابداع الاداري وراغبة فيه؛¹
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتخفيض التكاليف؛²
- تطوير قيادات قادرة على الابداع الاداري وراغبة فيه.³
- ويرى (harvey & brown) أن أهداف برامج التغيير زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الاستجابة للعملاء وتحسين الموقف التنافسي، ورفع مستوى المشاركة، وتطوير استراتيجيات ومهارات إدارية جديدة.
- ويشير حامد رمضان(1999) أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل في:⁴
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة بمعنى نقل المنظمة من النظام القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى النظام وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات؛
- ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب ويشجع الرقابة الذاتية؛
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- كما يرى القواسمة (2005) أن التغيير التنظيمي يسعى لتحقيق المرونة التنظيمية؛⁵

1 - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص416-417.

2 علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة سونلغاز الاغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2012-2013، ص20.

3 - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص416-417.

4- الرشيد نور محمد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم، مكتب العين للتعليم، 2010، ص23.

5 - زويبي سارة وآخرون، مرجع سابق، ص174.

وأضافت نوال الأشهب (2016) أنه يهدف الى تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛

-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

-زيادة درجة نضوج المنظمة ونتائجها، وفحص مستمر لنمو المنظمة أو تدهورها؛¹

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي يسعى إلى إحداث نقلة نوعية تمس المنظمة التي جرى فيها التغيير بمختلف أجزائها ومستوياتها التنظيمية من خلال وسائله المختلفة والأطراف التي تساهم فيه، سلوكيات الأفراد، الوسائل والأساليب المنتهجة في العمل، البيئة المحيطة بها من موردين وزبائن ومنافسين، كما أن أهدافه تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك بحسب الحاجة إلى هذا التغيير ونوعه، وكذا القائمين عليه والاتجاه الذي سوف يسلكه.

كما أن(جون شيروود) يرى أن من أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:²

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية؛

- توفير المعلومات لمتخذي القرار وبدون تشويه؛

- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية؛

- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب ادارية ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالاهداف؛

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.

- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية؛

- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب ادارية ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالاهداف؛

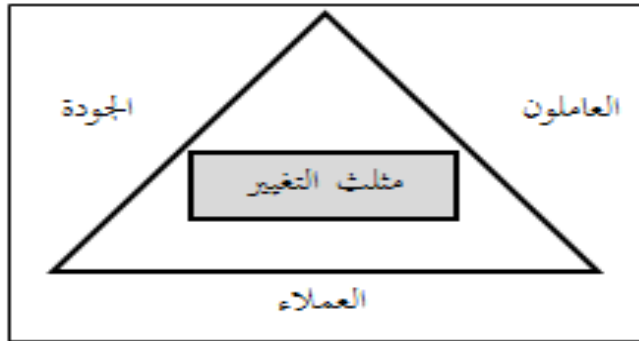
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.

¹ - الأشهب نوال عبد الكريم، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية (دراسة تطبيقية)، دار أمجد للنشر والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2016، ص34.

² - الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة والشهابي أنعام، مرجع سابق، ص 341.

ويمكن تمثيل الثلاثة عناصر: العاملين، العملاء، الجودة الشاملة للأداء، والتي جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية بالغة لمختلف المنظمات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 26: مثلث التغيير التنظيمي



المصدر: العطيّات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 65.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي

توجد هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي يمكن التمييز بينها وهذا حسب الطريقة المستخدمة في التصنيف وهي كالتالي:

- معيار التخطيط: إذا تم اعتماد التخطيط كمعيار لاستطعنا أن نميز بين:
- التغيير المخطط: ويقصد به ذلك الإجراء الإداري الذي يهدف إلى إحداث تعديل معين ومدروس داخل المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية محددة، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية ثانية.¹

¹ - السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 64.

- التغيير الغير مخطط (التلقائي): وهو الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، وهو يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويقع نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة مثلاً ازدياد عمر العمال.¹ أي أنه لا يكون مبنياً على خطة واضحة المعالم، كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.

ب- معيار درجة شمول التغيير: ينقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى نوعين:²

- التغيير الشامل: وهو تغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة سواء كانت تكنولوجية، أو إنسانية، أو اجتماعية.

- التغيير الجزئي: هو تغيير يقتصر على قطاع واحد أو جانب واحد في المنظمة كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن خطورته في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التنظيم، فمثلاً يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك من مستلزماته.

ج- معيار موضوع التغيير: ينقسم الى قسمين:³

أ- التغيير المادي: ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي (نفسى أو اجتماعي): هذا النوع من التغيير يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

د- معيار كيفية إحداث التغيير: وحسب هذا المعيار نستطيع أن نميز بين:⁴

¹ - بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص43.

² - الرمضان عبد الرحمن بن عبد الله، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2013، ص42.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

⁴ - معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008، ص12.

- التغيير المفروض (بالقوة): في هذا النمط يفرض التغيير عنوة على العاملين عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، وهو يسبب لهم الإحباط، وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه.

- التغيير بالمشاركة: يتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط له وتنفيذه، وهو أكثر استمرارية.

هـ- معيار سرعة التغيير: حسب معيار السرعة يمكن أن نميز بين:

- التغيير السريع: يجب أن يتم نتيجة التغيير والتطور المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين أي تغير الأذواق.¹

- التغيير البطيء (التدريجي): وهو التغيير الذي تظهر نتائجه بشكل تدريجي وواضح المعالم وبإيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة، ويمكن للأفراد أو المنظمة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته.²

حسب معيار الشكل والمضمون: نجد أن هناك نوعين:³

أ- التغيير الشكلي: هذا النوع يهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة التصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطور شكلياً أو جزئياً ويبقى الحال كما هو عليه دون تغيير حقيقي.

ب- التغيير في المضمون: يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الاستثنائية وجوهر الشيء، فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى تحقيق نتائج حقيقية تمس المضمون وليس الشكل.

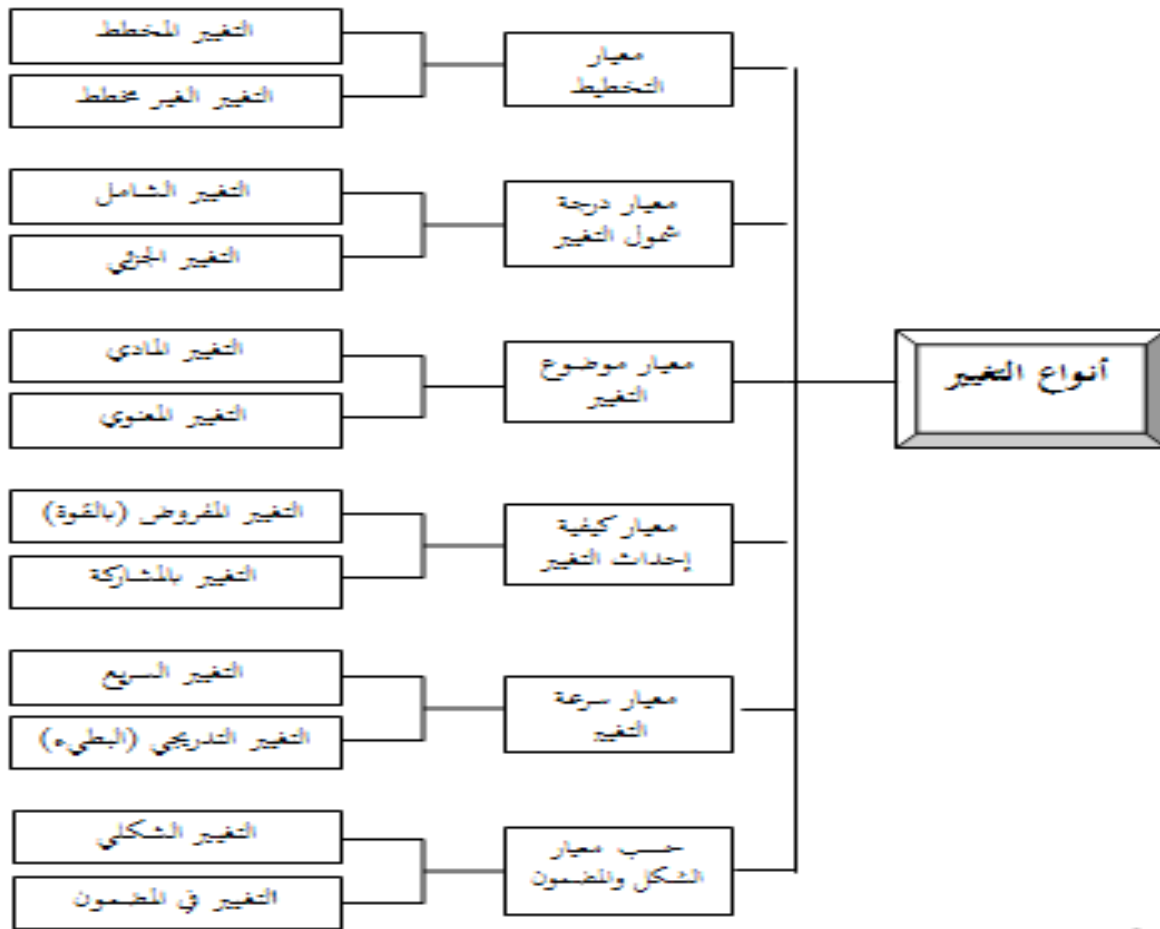
وسنوضح مختلف التصنيفات التي تم ذكرها للتغيير من خلال الشكل الموالي:

¹ - صورة معموري، المرجع نفسه، ص12.

² - العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص71.

³ - أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص28.

شكل رقم 27: تصنيفات أنواع التغيير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008، ص 12-13.

المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يتطلب إحداث تغيير ولو بسيط في المنظمة، في أحد أو كل عناصرها، وهذا يحتاج إلى عملية إعادة تنظيم جزئي أو كلي للمنظمة، مما جعل بعض الكتاب يطلقون على التغيير التنظيمي مصطلح إعادة التنظيم

(Reorganization)، وهذا من أجل مواجهة خطر في البيئة الخارجية او الداخلية، ومن العوامل التي تستدعي

القيام بالتغيير مايلي: ¹

- حدوث تغير في أهداف المنظمة: إذا قامت المنظمة بإحداث تعديل على أهدافها سواء بإضافة أهداف أو الحذف أو توسيع بعضها، فإن ذلك يستدعي ادخال تغييرات على أنشطتها، هيكلها التنظيمي، حجم القوة العاملة فيها، بما يتماشى مع التعديل المراد ادخاله.
- انخفاض الروح المعنوية: يؤدي انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وتدني الانتاجية، كل هذه الامور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة، ويستدعي الامر ادخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض.
- التطور التكنولوجي: يشهد العالم كل يوم ظهور اختراعات وآلات حديثة بفضل السباق التكنولوجي العالمي، الهدف من هذه الآلات المتطورة تحسين الانتاج والخدمات، ولا ينبغي على المنظمة تجاهل هذا التطور التكنولوجي، بل عليها الاخذ به والا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المنظمات الاخرى. ويتطلب ادخال التكنولوجيا الحديثة تغييرات تنظيمية كتخفيض حجم العمالة وتغيير في اساليب العمل، تغيير في بعض المواد.
- تغيير القوانين: عند حدوث تغييرات في التشريعات والقوانين الحكومية لابد للمنظمة أن تتكيف وتتماشى معها من خلال ادخال التغييرات المناسبة لها، وإلا وجدت نفسها تحالف قوانين الدولة مما يعرضها للمسؤولية والمحاسبة مثل تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الضمان الاجتماعي، حماية البيئة من التلوث.
- تغيير الاذواق: المنظمة تنتج سلعاً أو خدمات للمستهلكين، وعليها تطوير سلعتها أو خدماتها مع تطور أذواق المستهلكين ورغباتهم، وإلا ستجد أن سلعتها غير قابلة للتسويق مما يؤدي لإفلاسها.
- تغيير الشكل العام للمنظمة: تحتاج المنظمات أحياناً الاندماج مع منظمات أخرى أو التخلي عن فروع أو توسيع فروعها لتغطية مناطق جغرافية معينة وهذا يحتاج إلى تغييرات تنظيمية في المجال البشري أو المادي.
- وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار: يحدث وأن تكون عملية اتخاذ القرار بطيئة جداً مما يضيع فرصة الاستفادة من الوضع الذي يتخذ القرار لأجله، مما يستوجب إدخال التغييرات الضرورية لتفادي ذلك.
- الفشل في المجالات الوظيفية: قد يكون هناك فشل في مجال وظيفي رئيسي داخل المنظمة مثل انخفاض الانتاج عن المستوى المطلوب أو ارتفاع التكلفة التشغيلية أو تراجع في النوعية مما يستوجب إدخال التغيير المناسب.

¹ - عقيلي عمر وصفي، الادارة المعاصرة (التخطيط- التنظيم- الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص358-356.

- **ضعف الاتصالات:** قد يكون سبب الفشل في أحد الوظائف هو ضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية الفرعية أكثر من عدم الكفاية في المجال الوظيفي.
- **النقص في التجديد والابتكار:** عندما يكون هناك نقص أو ندرة في الافكار الجديدة إما في شكل منتجات أو خدمات أو في طريقة أداء الاعمال فعندها سيتوقف التجديد والنمو.
- ويرى الخضيرى أن هناك أسباب أخرى التغيير التنظيمي هي:¹
 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتجديدها داخل المنظمات والمنظمات والدول، تنمية القدرة على الابتكار؛
 - إزكاء الرغبة في التحسين، التطوير والارتقاء، التوافق والتكيف مع متغيرات الحياة.
- فالمنظمات تواجه مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير داخلية أو خارجية، كونها تعيش في نظام مفتوح، وتتحصل على مدخلاتها من المحيط الخارجي لتعالجها داخل المنظمة ثم تعيد إرسالها إلى المحيط الخارجي مرة أخرى. وتوجد أسباب أخرى تدفع المنظمات لانتهاج التغيير أهمها:
 - أسباب هيكلية كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة؛
 - أسباب إدارية كتأثير فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على أدائها؛
 - الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، حيث تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها وتحسين إنتاجها؛
 - أسباب بيئية، وفنية وتكنولوجية، والتوافق مع متغيرات الحياة؛
 - التغيير في أهداف المنظمة؛ حيث أن التغيير في هدف المنظمة سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها؛
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ؛²
 - الوصول الى أعلى درجة من القوة في الأداء والممارسة.³
- تناول الكثير من الباحثين الأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير من أجل مواكبة التحولات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها والتي تملّي عليها ضرورة التعديل والتغيير، حيث أن أسباب وعوامل التغيير

1 - الخضيرى أحمد، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003، ص23.

2- عبد الرحيم سلمى سيداحمد، تقييم فعالية استراتيجيات ونماذج ادارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، مدرسة العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص41.

3- علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص20.

متعددة، وقد حاول العديد منهم تصنيفها ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى صنفين:

الأسباب الداخلية: وتشمل المتغيرات المرتبطة بالمنظمة ومناخها الداخلي وكذا الثقافة التنظيمية السائدة بها، وهيكلها التنظيمي والسياسات المتبعة لتسيير العاملين فيها.¹ وقد صنف العالمين (كريتنر وكينكي) القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين:²

أ- مشكلات أو إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم؛

ب- سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

وأضاف القريوتي بأن من أسباب التغيير:

1- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛

2- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدرته الكامنة للعمل؛

3- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته.

الأسباب الخارجية: وهي الأسباب التي تظهر نتيجة تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية أو قانونية، وضرورة المواكبة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها وتشمل العوامل التالية:

أ- **التطور التكنولوجي:** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

¹ - الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص342.

² - عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى عمان، الأردن، 2010، ص173.

ب- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

ت- **ازدياد حدة المنافسة:** هي احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث أصبح التنافس يتم على أسس جديدة مبني على إدخال التكنولوجيات الحديثة في مجال العمل من أجل تحقيق وبلوغ النوعية وكذا رفع الإنتاج وهذا ما تسعى كل المنظمات إلى الوصول إليه.

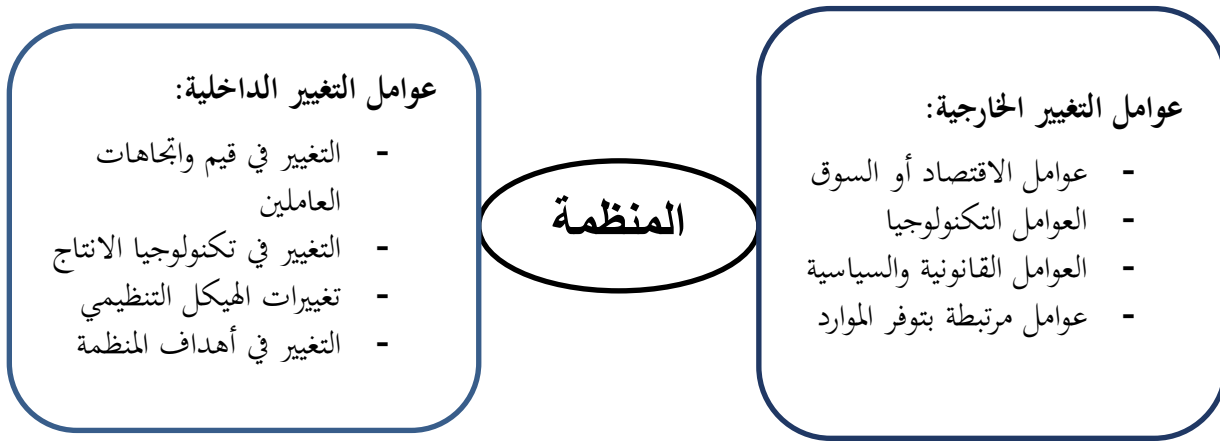
ث- **القوى السياسية:** تتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية.

ج- **القوى التشريعية:** تتضمن تغيير في التشريعات الحالية وظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.

ح- **القوى الاجتماعية:** إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات اجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحويل نمط النزاعات، والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المدبرون والقادة بمجاراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها وان القراءة والاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والاستفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

هـ- **القوى الاقتصادية:** يقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية. والشكل الموالي يلخص ما سبق ذكره.

الشكل رقم 28: العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير



المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، ص 256.

وقد رأَت جيمس روبنسون ودانا روبنسون نظرة أخرى، وأن هناك أربعة أسباب تدفع إلى التغيير:¹

- الأزمات: من خلال إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير بصفة مستمرة؛
- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الذي يمكن الوصول إليه عن طريق التغيير؛
- الفرصة: التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب أن نترك هذه الفرصة؛
- التهديد: التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة واستمرار بقائها.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

يعيش العالم حركة دائمة، فهناك تطورات في الفكر الإنساني وفي العلاقات والنظم، وفي أنماط الحياة والعادات والتقاليد، وفي كافة نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية. وعليه فقد أصبح التطوير والتغيير ضرورة ملحة للتأقلم في أي وسط، ولما كانت المنظمات مفتوحة على عالمها الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به وجب عليها التفاعل معه دوماً لتضمن استمراريتها وبقائها في الساحة. وقد صارت المنظمات تولي أهمية لإدارة التغيير التنظيمي حتى تتمكن من الاحتراز من وقوع تهديدات أو مخاطر وفي نفس الوقت تتصيد الفرص.

¹ -علي أسامة محمد سيد، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، دسوق، مصر، 2015، ص 16-17.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

سنعرض في هذا المطلب الى الجانب المفاهيمي لادارة التغيير التنظيمي والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

- الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يرى ستيف سميث S.Smith أن إدارة التغيير التنظيمي هي "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".¹

بينما يصفها صبحي العتيبي بأنها " ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".²

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة".³

ويوضح ريكاردو Recardo أن إدارة التغيير التنظيمي هي " عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".⁴ يبين هذا التعريف أن إدارة التغيير تحتاج الى قادة حقيقيين لديهم القدرة على تحليل وضعية المنظمة من اجل اقتراح خطط مستقبلية تضمن تطورها وتقدمها.

¹ - العطيبي محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص94.

² - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص12.

³ - خريش عبد القادر، شويحات كريم، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة لأعمال المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة البلدة، 22-23 ماي 2010، ص06.

⁴ - إياح حماد، أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، دمشق سوريا، 2011، ص388.

في حين يرى أحمد صالح ومنصور الغالبي أن إدارة التغيير التنظيمي هي "عمليات فكرية وممارسات عملية تجسد بخطوات وإجراءات، وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التغيير التنظيمي".¹

وفي تعريف آخر لرعد الصرن يرى بأنها " الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبية".²

تعني إدارة التغيير مقدرة النظم الإدارية على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال عدد من الطرق الدفاعية على شكل رد فعل لعمليات التغيير، أي الانتظار حتى يقع تغيير ثم البحث في كيفية التعامل معه، وقد يتم ذلك بناء على التوقع بحدوث التغيير باستشراف المستقبل والاستعداد المسبق للتعامل معه، إما بالقبول أو الرفض وهذا بالاعتماد على كم هائل من المعلومات التي تم جمعها لهذا الغرض، وتحليلها علمياً، ثم اتخاذ قرارات بسرعة وبحسم وقبول التغيير على مراحل مدروسة، أو رفضه بمنطق مقبول، وإشراك كل الكفاءات الموجودة في اتخاذ القرار المناسب حول التغيير.³

كما أنها العملية التي من خلالها تبني قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم المعارف والتقنيات.... الخ، مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة لاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.⁴

تسعى إدارة التغيير الى إحداث تغيير شامل وجذري لكل الجوانب التي تتطلب تحديث أو ما تسمى نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي، وحين تريد المنظمة وضع رؤية مستقبلية فعليها أن تدرس الواقع الحالي من خلال نقاط القوة والضعف لتحسين نقاط الضعف ومعالجتها، ثم المحافظة على نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة.⁵

¹ - صالح أحمد علي والغالبي طاهر محسن منصور، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص41.

² - الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص30.

³ - الزعي علي فلاح، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، ديسمبر 2009، ص78.

4 - البنة هالة مصباح، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص267.

5 - عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2008، ص23.

خلال ماتم عرضه نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي هي المحرك والدافع والذي يحرك قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن منه، باستخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية لبلوغ أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

تسعى إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق جملة من الاهداف التي تختلف من منظمة إلى أخرى حسب شكل المنظمة وحاجتها للتغيير وقدرتها على التخطيط له وحشد الطاقات ثم تنفيذه، ومراقبة نتائجه، ومن أهمها:¹

- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم من التجارب؛
- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة؛
- تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن اختيار واستخدام الموارد البشرية، واستخدام الطاقة، ورأس المال والآلات المتاحة التي تنجز الاعمال بأسرع وقت وأحسن طريقة؛
- تحسين رؤية المنظمة وسمعتها؛
- زيادة حماس وقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي؛
- تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو؛
- بناء محيط محايي للتغيير والتطوير؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- تجديد الهيكل التنظيمي وهذا بإعادة تصميمه بشكل يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها بطريقة أحسن كالاتتماد على المشاركة العمالية، الاتصال والترقية؛
- تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة، من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء؛
- تحقيق درجة عالية من التعاون والتفاعل؛

¹ - يوسف علاء الدين، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2019، ص95-96.

- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمة؛
 - تنمية إستراتيجية المنظمة وتوسيع مجال نشاطها وحقل معارفها، وذلك من أجل البقاء والاستمرار؛
 - التحسين المستمر في نشاط المنظمة وأساليبها الإدارية.
- وأضاف (جرادات ناصر وآخرون) أهداف أخرى من بينها:¹
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
 - الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
 - تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالاهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية؛
 - مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛
 - تحقيق درجة عالية من التعاون؛
 - تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛
 - إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة؛
 - ترشيد النفقات،
 - استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- تتميز إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة مهمة من الخصائص التي تضيء عليها صفة التغيير نحو الافضل من بينها:²
- الاستهدافية: باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وأهداف واضحة ومحددة ومقبولة.

1- جرادات ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص46.

2- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2004، ص345-347.

- **الواقعية:** بحيث ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، ويجب أن يتم ذلك في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** من الواجب على إدارة التغيير التنظيمي أن توافق بين أهداف التغيير واحتياجات ورغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير التنظيمي فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي عدم تعارض إدارة التغيير التنظيمي مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- **الإصلاح:** لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتميز بالإصلاح، أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** وهي صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، ويتطلب توفر خاصية الرشادة والعقلانية، إذ تخضع كل التصرفات وكل القرارات تغيير لاعتبارات التكلفة والعتاد.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية وأفكار جديدة أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم إدارة التغيير اهتماماً كبيراً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وتحاول السيطرة عليها، للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.¹
- **التخطيط:** يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تظهر نتيجة مشاكل داخلية وخارجية تقع بسبب النظام الحالي أو تغييرات حدثت في الظروف، أو من المتوقع أن تحدث، ويستلزم ذلك إجراء تغيير مخطط

¹ - عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2012، ص 40.

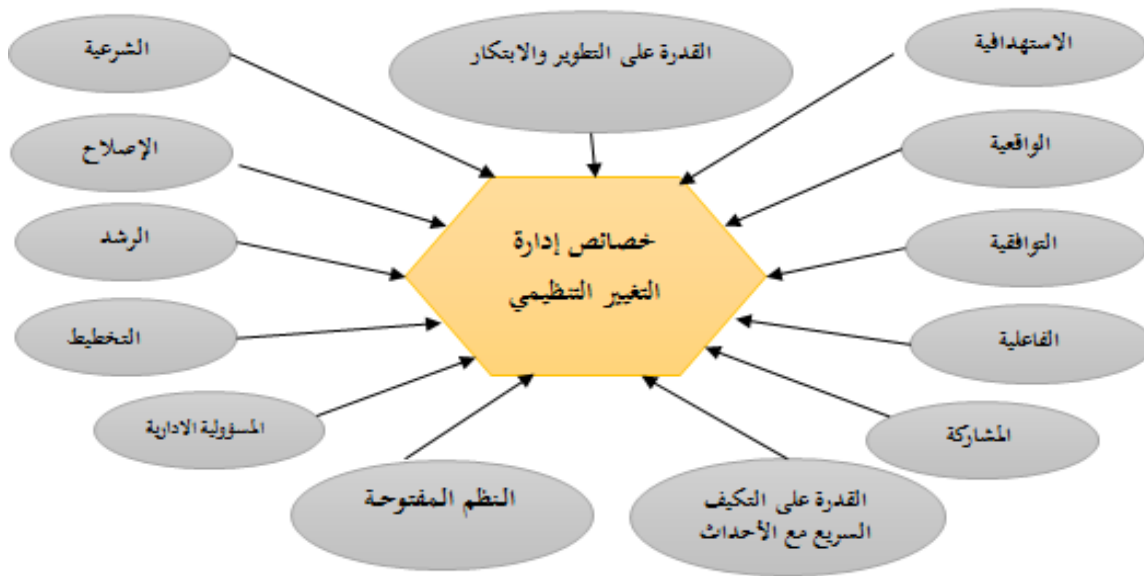
الفصل الثالث التغيير التنظيمي

لتجديد ما المطلوب تغييره، وكيف يتم التغيير، وتكلفته، ومشاكله المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم تلقائياً مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله للمؤسسة.

- **المسؤولية الإدارية:** يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للإدارة العليا، إلا أنه وإن كانت مسؤولة عنه أكثر فلكذلك المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة مسؤولة أيضاً، إلا إن تدعيم التغيير مادياً ومعنوياً وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل يكون من مسؤوليتها أيضاً بالنسبة للمستويات التنفيذية فيقع عليها عبء المشاركة والتخطيط للتغيير وتنفيذه.

- **النظم المفتوحة:** يقصد بها أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تأثر المنظمة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضاً بالظروف الخارجية حتى تنسجم معها.¹

شكل رقم 29: خصائص إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: القيزي عبد الحفيظ، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 38-39. والعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص 76.

1 مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 80.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

عند الرغبة في أحداث التغيير التنظيمي لا بد من المرور عند تطبيقه عبر عدة مراحل، وقد تعرض لها العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لكيرت لوين Kurt Lewin، والذي أكد أن إدارة التغيير التنظيمي تمر بثلاث مراحل أساسية، وقد صنفها بأنها تبدأ بمرحلة إزالة الجمود للنظام الموجود حالياً ثم تأتي بعدها مرحلة التغيير، ثم تنتهي بمرحلة إعادة التجميد للنظام الجديد كما يلي:

أ- مرحلة إزالة الجمود (الإذابة) (Unfreezing Stage):

إن إزالة أو إذابة الجمود أمر يفرض على الأفراد والمسيرين القائمين على إدارة التغيير توضيح المشاكل الموجودة التي تواجه السير الحسن وتعرقل نمو المنظمة والتي تتطلب الوقوف عليها وحلها. ثم تليها بعد ذلك مناقشات واقتراحات يطرحها المسيرون والعمال والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تتم إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة.¹

ويتم خلال هذه المرحلة حشد الجهود المبذولة من طرف المنظمة حتى تجعل الأفراد العاملين بما يتقبلون عملية التغيير،² ويكون هذا من خلال إعدادهم معنوياً ونفسياً لتقبل التغييرات المزمع إحداثها وذلك بجعلهم يشعرون بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تطرأ في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، يتم ذلك بإبراز العوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي نتائج سلبية ممكنة الوقوع، وكذا البدء في تغيير القوى الداخلية والخارجية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على تهيئة الأجواء المناسبة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء مفيد، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم القديمة بأشياء جديدة.³

ب- مرحلة التغيير (Changing Stage):

يتم خلال هذه المرحلة إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها على أرض الواقع وهذه هي المرحلة التي يجب فيها على المسيرين خلق تماشي وتناسق بين الأهداف التنظيمية والموارد البشرية، تكنولوجيا، قيم المنظمة، والهيكل التنظيمية، وأي عملية تغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكلة وبعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات

1- بوشمال أحمد، مرجع سابق، ص 47.

2- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2004، ص 363.

3- علة مراد وبندي عبد الله عبد السلام، التغيير - قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة مقدمة خلال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة البليدة، ص 17.

الممكنة للحل والمؤثرة على نتائج هذا التغيير.¹ حيث تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق عدة أشهر أو عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.²

وفي هذه المرحلة يتم تحديد اتجاهات التغيير، وإدخال تجهيزات ونظم جديدة وإهمال النظم القديمة، والتدريب على القيام بإجراءات لتعلم القيم والسلوكيات والمواقف الجديدة التي تصبح جزءاً من ذات الفاعل وطبيعته.³

ج- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing Stage):

حين يقع التغيير، فإن السلوكيات الجديدة التي تم تبنيها، سواء كانت هياكل أو اتجاهات، لا بد أن تكون موضع التجميد والتثبيت، أي أنه يجب أن تصبح جزء من التنظيم وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير، ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرص الكاملة للأفراد لتفجير طاقاتهم وخبراتهم وسلوكياتهم الجديدة، وحتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.⁴

ويمكن تلخيص مراحل إدارة التغيير حسب لوين Lewin في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجمود		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تقليص مقاومة التغيير.	←	- تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	←	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: رحيم وعلاوي، مرجع سابق، ص 14.

¹ - John R, Schermer horn, David S. Chappell, **Principes de management**, Paris, Edition Vilage Mondial, 2002, PP 340-341.

² - علة مراد ويندي عبد الله عبد السلام، مرجع سابق، ص 13.

³ - عجاج سهام، ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص الديناميكية والتغير الاجتماعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2010-2011، ص 70.

⁴ - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 349.

بالإضافة إلى ذلك يرى دان كوهين **Dan Cohen** أن إدارة التغيير التنظيمي لا بد أن تمر بثمان مراحل متفاعلة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مراحل كبرى، وفيما يلي عرض موجز لتلك المراحل الثلاث:¹

1- تهيئة المناخ للتغيير:

خلال هذه المرحلة يتم تكوين المستوى الرغوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين وتهيئة المناخ المناسب داخل وخارج المنظمة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه، حتى يمكن جعله واقعاً ملموساً على الأرض ويشعر بأهميته الجميع، وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

- زيادة الشعور بالحاجة للتغيير؛
- تكوين الفرق الموجهة لإحداث التغيير وإعدادها؛
- صياغة الرؤية الصائبة للتغيير.

2- التمكين والإحاطة بكل جوانب المنظمة:

تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين في المنظمة ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الذين يلعبون دور وسيط نقل المعلومات والاقناع، وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

- التواصل الفعال لتحقيق الأهداف؛
- التمكين من الممارسة الفعلية للتغيير؛
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى.

3- تنفيذ التغيير ومساندته:

تؤكد المرحلة الأخيرة على أن التغيير الذي بدأ مستمر وقائم وثابت وأصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيج المنظمة وثقافتها من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما تم تحقيقه من إنجازات، وتشمل خطوتين هي:

- عدم التوقف عن مواصلة العمل؛
- تدعيم التغيير وتثبيتته.

¹ - كوهين دان، أسس التغيير التنظيمي، ترجمة: معتز سيد عبد الله، القاهرة، الدار الهندسية، 2009، ص 11-08.

للإشارة فان الخطوات الثماني ضرورية، فكل مرحلة ضرورية للمرور الى التي تليها، وعليه فإن جهود التغيير سوف لن تتقدم ولن تنجح إذا تم استبعاد أي خطوة من هذه الخطوات الثماني:

شكل رقم 30: نموذج جون كوتر John Kotter لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: يوسف علاء الدين، مرجع سابق، ص120.

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

قام مجموعة من الباحثين الأكاديميين بالتعمق في موضوع التغيير التنظيمي، وحاولو صياغة جملة من الخطط والنماذج التي توضح الطرق التي يجب اتباعها للوصول الى وضعية للمنظمة أفضل من وضعيتها الحالية، ومن بين أهم تلك النماذج نجد: نموذج كيرت لوين، نموذج روبينسون، نموذج **schein**، نموذج **Kotter**، نموذج المسار الحرج للجلبيرت، نموذج حل المشكلات، نموذج نظرية النظم والاحتمالات. وستعرض اليها بشيء من الایجاز.

1- نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):¹

قام الباحث نموذج كيرت لوين Kurt Lewin باقتراح نموذج لقي قبولاً واسعاً من طرف الدارسين والكتاب، أكد فيه أن التغيير حتى يحقق أهدافه لا بد أن يمر خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الأولى (إذابة وإزالة الجليد): يتم خلال هذه المرحلة يتم إلغاء والتخلي عن الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد، وذلك بتشتيت الروابط التي تشد الافراد نحو الوضع الحالي والتقليل من شأنه في نفوسهم، هذا الأمر سيجعلهم لا يقاومون التغيير في حالة حدوثه، وسيتقبلون الافكار الجديدة التي تعرض عليهم.

ب- المرحلة الثانية (التغيير): يطرح المسيرون أفكار وطرق جديدة ومهارات وأساليب لم تكن موجودة أو لم تكن مستغلة، يتعلم من خلالها الافراد في المنظمة نمط أو أنماط أخرى تساعد على انجاز المهمات بطريقة احترافية لم تكن من ذي قبل، وبالتالي يتم إحداث تغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المنظمة.

ت- إعادة التجميد: في هذه المرحلة من المهم جدا المحافظة على الانجازات التي جلبها التغيير، وبالتالي وجب حماية النظم والاساليب التي حققت تلك المكاسب التي نتجت عنه. والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي وفق هذا النموذج:

2- نموذج روبينسون ذو أربعة مراحل:

اقترح روبينسون نموذج آخر مكون من أربع مراحل، ويرى حسب هذا النموذج أن الأفراد يتحركون على المنحنى بداية من مرحلة الإنكار إلى المقاومة ثم الاستكشاف وصولاً إلى الالتزام، وتظهر في كل مرحلة عدة مظاهر وأعراض موضحة كما يلي:²

أ- المرحلة الأولى (مرحلة الإنكار): تظهر خلال هذه المرحلة العديد من التصرفات الغير مقبولة مثل التهرب وعدم المسؤولية، رفض التغيير، والالتزام بأداء العمل بطرق تقليدية، والانسحاب.

وللتعامل مع هذه المرحلة يجب:

¹ -زين الدين بروش وهدار حسين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 01 جوان 2007، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 51.

² - روبنسون دانا جاينس و روبنسون جيمس، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص 89.

- شرح ما سيحدث واقتراح التغييرات والطرق والإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
 - إطلاع وإعلام الأفراد بالحقائق والمعلومات التي دفعت للقيام بالتغيير؛
 - وتجنب التفاصيل الكثيرة عند اطلاع الأفراد بأن التغيير سيتم تطبيقه؛
 - الوضوح في مراعاة التركيز على الإطار العام؛
 - منح الوقت الكافي للأفراد، والحرص على عقد اللقاءات التشاورية لتوضيح وتيسير الأمور.
- ب- المرحلة الثانية (مرحلة المقاومة):** خلال هذه المرحلة تظهر بعض الصراعات بين الافراد بعضهم البعض وبينهم وبين الادارة، وتتعدد مظاهر المقاومة بين الغضب، اللوم، القلق، الصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية. ولعلاج هاته الحالات على المسيرين القيام ببعض الخطوات نذكر منها:
- التأكيد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله؛
 - التشجيع على التعبير على المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في مبررات ومتاهات الماضي؛
 - الإنصات الجيد وتقبل تصرفات الآخرين وتشجيعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- ت- المرحلة الثالثة (مرحلة الاستكشاف):** تظهر في هذه المرحلة مظاهر كثيرة مثل الخوف والارتباك، زيادة الأعمال المطلوب إنجازها، الإفراط في الاستعدادات الشخصية، كثرة الأفكار الجديدة، التضارب في المسؤوليات، عدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل. ولتخفيض وطأة هذه الضغوطات يمكن القيام بما يلي:
- التركيز على الضروريات المطلوب إنجازها وتقديم الدعم الكافي بالتواجد معهم وتقديم المشورة؛
 - التركيز على الخطط قصيرة الأجل ومتابعة تقدم الاعمال المنجزة وتشجيع الأفراد من خلال أساليب توليد الأفكار؛
 - تشجيع وتقدير الجهود المبذولة ومكافأة القائمين بها لتحفيزهم بكل الطرق الممكنة وتجنب الرفض السريع للأفكار.
- ث- المرحلة الرابعة (مرحلة الالتزام):** يحس الأفراد خلال هذه المرحلة بالرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق والتحديات الجديدة، كما تظهر أنماط جديدة في العمل مثل مشاركة الآخرين في وضع الأهداف طويلة الأجل، اقتراح أهداف جديدة لم تكن سابقاً، مكافأة وتشجيع المبادرين للتغيير، وتحديد المعايير والنظم العادلة للمكافآت والعقوبات، بناء فرق العمل، والتركيز على المتميزين والمبدعين.

3- نموذج شين **schein**: قام شين بتقديم نموذج البسيط الذي يرى من خلاله أن التغيير يمر بالمراحل الأربعة التالية:¹

- أ- مرحلة الإذابة: ويعني بها تفكيك المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة والمفيدة حالياً؛
- ب- مرحلة التغيير: يتم خلالها إلغاء بعض أو كل الأنشطة التي كانت غير مجدية وغير مفيدة أو تعديلها ثم استحداث مكونات إدارية مطلوبة لم تكن موجودة؛
- ت- مرحلة الترسيع: تهدف إلى إضفاء نوع من الصلابة على مكونات الجهاز الإداري بوضعه الجديد؛
- ث- مرحلة التشغيل: يتم خلالها ممارسة الأفراد والجماعات في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.

4- نموذج كوتر (**Kotter**): اقترح كوتر نموذج لعملية التغيير يمر عبر ثماني مراحل متتالية موضحة فيما يلي:²

- إيجاد الشعور للحاجة للتغيير؛
- إيجاد تحالف موجه للتغيير؛
- تطوير رؤية إستراتيجية؛
- إيصال رؤية للتغيير؛
- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة؛
- تحقيق مكاسب على المدى القصير؛
- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير؛
- ترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة.

5- نموذج المسار الحرج (جلبير وآخرون) (**Beer & Autres**)

قام **Beer** وزملائه بوضع نموذج ركزوا فيه على التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم، واقترحوا طريقاً لإدارة التغيير قاموا بتسميتها المسار الحرج لإعادة تجديد المنظمة، ويكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدات الادارية عن طريق عمل ما يلي:³

1- بريخ فرحان حسين، إدارة التغيير وتطبيقاً في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص29.

2- زين الدين بروش وهدار حسن، مرجع سابق، ص52.

3- محمودي قادة المختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص104.

- تحديد طاقة التغيير لدى الشخصيات المهمة في التنظيم من خلال الاعتماد عليهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية؛
- تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير؛
- تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفؤة لتعميمها، ومتناسكة لإحداث التغيير؛
- العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المنظمة بأهم جزء مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم؛
- ضبط عملية التغيير من خلال سياسات ونظم، وهياكل تنظيمية تعزز من إنجاح عملية التغيير؛
- المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتوقعة في عملية التغيير المخطط.

6- نموذج الغمري:

إقترحت الغمري نموذجاً للتغيير التنظيمي سنة 1975 وضعت فيه أهم النقاط التي لا يمكن تجاهلها لإدخال أي تغيير، يشتمل هذا النموذج على عدة مراحل كون أن التغيير التنظيمي يعتمد على النظرة الشمولية للمنظمة على اعتبار أنها نظام كلي متكامل من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، وقد تم حصر مراحل هذا النموذج في الخطوات التالية:¹

أ- المرحلة الأولى (الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير): تؤكد الغمري على أهمية التأكد من وجود شعور حقيقي ينبع من داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث تغيير من نوع ما، حيث أن برنامج التغيير التنظيمي لا يمكن أن يُفرض على المنظمة بل يجب أن تتوفر الدوافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لإحداث التغيير.

ب- المرحلة الثانية (بداية عمل خبير التغيير): أي مجهود للتغيير يتطلب خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية كما أنه على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التغيير والتطوير المنظمي وأن تفهم دوره وتؤمن به كأسلوب ناجح لتحقيق الفعالية وتكمن مهمة خبراء التغيير بشكل رئيسي في مساعدة المنظمة على تعلم طرق جديدة، وليس إعطاء حلول جاهزة.

1 - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي متكامل، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص562-563.

ولخصت الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:¹

- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي؛
- تحديد التوقعات الأولية لكل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة؛
- الاستطلاع الأولي من جانب خبراء التغيير للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة؛
- التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير وأسلوبه في العمل؛
- الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

ت- المرحلة الثالثة (وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة): من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة وتركز المنظمة في المضمون الفعلي والأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنهما كما يتضح دور الخبير في معاونة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوفرة بأعلى درجة من الفاعلية، وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها.

ث- المرحلة الرابعة (جمع المعلومات): تتم خلالها عملية جمع المعلومات الدقيقة حول المنظمة، حيث يقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما هو دون أية تغييرات طفيفة ثم يعرض هذه الصور على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم حقيقة في الواقع وهو ما يسمى بعملية إرجاع الأثر.

ج- المرحلة الخامسة (التشخيص وتحديد المشكلات): هذه المرحلة مهمة جداً في عملية التغيير التنظيمي، فهي تأتي بعد مرحلة جمع المعلومات، حيث يقوم خبير التغيير بالتعاون مع المنظمة بتحليل المعلومات والتعرف على النقاط السوداء التي تسبب المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها، وفي هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات، لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة كما يترتب عليه إضاعة للوقت والجهد والمال.

ح- المرحلة السادسة (استخدام أساليب للتطوير التنظيمي - استراتيجيات وبرامج العمل): وفيها تلجأ الإدارة الى استخدام مجموعة برامج وأنشطة ومدخلات تسعى المنظمة لحل المشكلات بواسطتها، حيث تعمل على زيادة فاعلية المنظمة وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا بها التطوير التنظيمي مثل التدريب الحاسوبية، برامج القيادة الإدارية... الخ.

¹ - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي متكامل، مرجع سابق، ص 563.

خ- المرحلة السابعة (المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير): ترى الغمري بأنه في هذه المرحلة من الضروري إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير التنظيمي. كما تتعلق باختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه.

د- المرحلة الثامنة (انتهاء برامج التغيير والتطوير التنظيمي): تعبر عن التوقيت المناسب لانتهاء علاقة خبير التغيير التنظيمي والمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التغيير والتطوير.¹

7- نموذج حل المشكلات: يركز هذا النموذج على كيفية إدراك الافراد للحاجات للتغيير، كما يساهم في تدعيم وتعزيز رغبتهم في تبنيه، ويفترض من الفرد أن يقبل بالتغيير عندما يشعر انه يحقق اهداف المنظمة، وفي نفس الوقت، وفي نفس الوقت يلي بعض حاجاته الشخصية.

8- نموذج نظرية النظم ونظرية الاحتمالات: هذه النظرية تنظر للتغيير نظرة كلية، وتعمل على تحليل التفاعل داخل النظام الاجتماعي وبيئته الداخلية والخارجية، وتسعى للفحص الدقيق للابتكار بهدف تصميم عمليات التغيير بما يتلاءم والحالة الخاصة للمنظمة المعينة. أما نظرية الاحتمالات فتقوم على أنه لا يوجد نموذج واحد للتغيير المخطط يلائم كل المنظمات. ومن الأفضل تصنيفها الى مجموعات تنظيمية، واختيار نموذج التغيير المناسب للمؤسسة.²

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي

إذا أرادت أي منظمة التغيير من واقها نحو الأفضل فعليها رسم خطط واستراتيجيات للتطور، وتلتزم بتلك الخطط والتصورات ثم تسعى لتنفيذها مع الصبر في مواجهة العقبات التي تواجهها على المدى القريب والبعيد، لتحقيق الميزات التنافسية التي ترمي اليها من أجل تلبية متطلبات الأسواق وتحقيق رغبات العملاء وأصحاب المصالح.

المطلب الأول: مجالات إحداث التغيير التنظيمي

يسعى القادة والمسؤولين الى إيجاد منظمة متكيفة مع الوضع ومبدعة ومتجددة في نفس الوقت، الأمر الذي يجعل عملية التغيير ليست بالعفوية، وتوجد هناك مجالات عديدة لإحداث التغيير داخل المنظمات، كما قد يشمل أكثر من مجال في نفس الوقت، وستعرض بالذكر لأهم تلك المجالات.

¹ - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي متكامل، مرجع سابق، ص564.

² - الزعبي إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص230-

أ- مجال التغيير التكنولوجي:

التغيير التكنولوجي هو تغيير يطرأ على مجموعة من الأدوات أو المعدات والتجهيزات الفنية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين طرق أداء الوظائف وفي خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، ويأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء.¹ كما أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على التطور في العتاد والآلات، بل حتى المعرفة الفنية كجزء أساسي في التكنولوجيا، وتشمل كذلك الطرق المتبعة في الإنتاج، تقديم الخدمة.² وكذلك يمكن إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً أو تجديد خطوط الإنتاج أو اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات فائقة السرعة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة كذلك تطوير كل معاملاتها وأنشطتها.³ ومثال ذلك استخدام وسائل الدفع الإلكترونية والقيام بمعظم أو كل المعاملات بواسطة الانترنت (التجارة الالكترونية) والانترانت.

ب- مجال التغيير الإنساني:

تطرأ تغيرات كثيرة في البيئة الخارجية للمنظمة تستوجب معها تطوير منظومتها أو جزء منها، وفي بعض الأحيان تضطر إلى التغيير في المورد البشري لأسباب التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة، وهذا يتم بعدة طرق، مثل إضافة أفراد جدد يتقنون مهارات ويجيدون سلوكيات معينة تمثل مصدر جلب منافع لها أو العمل على تطوير سلوكيات ومعارف الأفراد الموجودين بالمنظمة.⁴ بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.⁵ ويهدف تغيير الأفراد إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم والتركيز على ما يملكون من خبرات، طموحات، قدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع المجالات

¹ - عبید عونی فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 20-21.

² - القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 391.

³ - بركان دليلا، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015، ص 327.

⁴ - بلوط إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، ص 343.

⁵ - لعوينات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هوم، الجزائر، دون طبعة، 2003، ص 56.

التي تنشط فيها مؤسساتهم، فال مورد البشري صار أهم عنصر حيوي يملك إمكانيات فكرية هائلة وقدرات، يمكن استثمارها في قطاعات إستراتيجية، إنتاجية وتطويرية تنافسية وبهدف خلق أكبر قيمة مضافة وتعظيم الأرباح.

ويلجأ معظم المسيرين للقيام بالتغيير من خلال الأفراد في معظم الحالات التي تواجه المنظمات؛ كون أن العامل البشري يلعب الدور الأهم في نجاح أو فشل السياسات المنتهجة، فالأفراد هم الذين يحققون الأهداف من خلال قيامهم بأداء الأدوار وبذل الجهود.¹

وتوجد عدة طرق للتغيير البشري، ويمكن تلخيصها كما يلي:²

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ت- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

ج- مجال التغيير الهيكلي (البنائي):

قدم الباحثين تعريفات كثيرة للهيكل التنظيمي، فمنهم من وصفه بأنه " ذلك الرسم التصوري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطاراً يعمل الأفراد من خلاله لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية، ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية".³

¹ - اللوزي موسى سلامة، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد الثاني، 1998، ص339.

² - الشريف على، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

³ - ثروت مشهور، مرجع سابق، ص109.

أو هو " الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعيد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز أهداف المنظمة.¹

وترى (ابوهلال فاطيمة وآخرون) أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لاتخاذ القرارات على مستوى الإدارات بشكل يوجه سلوك الافراد والجماعات فيما يخص تمرکز السلطة، درجة الرسمية وكذا درجة تعقيد التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يحدد وبشكل كلي التركيب الداخلي للمنظمة.²

والتغيير في هيكل المنظمة يقتضي التغيير في هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصال ومجموعة الوظائف، وهذا يشمل نطاق الإشراف، التخصص في العمل والتصميمات التنظيمية المختلفة.³

ولإجراء تغيير في الهيكل لابد من التركيز على بعدين هامين هما:⁴

- القواعد الرسمية وغير الرسمية، فالقواعد غير الرسمية غير واضحة وهي تتضمن مناخ المنظمة ويصعب تحديدها بدقة وتعقب مساراتها وغالباً ما تكون لها جذور راسخة وقوية يصعب تغييرها.

- النظم الداخلية بالمنظمة التي تعمل على توفير المعلومات للرقابة على نظام الإنتاج والأفراد وغيره، فمن السهل تغيير هذه النظم من الناحية الفنية إلا أن تغيير الجوانب الإنسانية المرتبطة بها في غاية الصعوبة.

فمعظم التغييرات التي تقع داخل المنظمة غالبيتها يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي ويحدث ذلك من خلال حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو خلق وحدات جديدة، مما يساهم في مرونة النظام وملائمته مع التغييرات الجديدة،⁵ ومن خلال الجدول الموالي سنوضح أهم النقاط التي يتم تغييرها:

¹ - بوفاس الشريف، ادارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الاعمال SIX SIGMA، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2019، ص189-190.

² - أبوهلال فاطيمة، كربوش محمد، ميمون عبدالنور وفقوني الحبيب، التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفعالية المنظمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص81.

³ - بن علي خليل، تصميم التغيير التنظيمي وأثره في صنع القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص124.

⁴ - مدحت محمد أبو ناصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص93-94.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص353-354.

الجدول رقم 13: التغييرات الهيكلية في المنظمة

المضمون	الملاح
التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.	توزيع السلطة سلسلة الأوامر
درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة.	التخصص في العمل
عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.	نطاق الإشراف
عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.	تفويض السلطة
درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.	المركزية
درجة تعقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين بها ومدى تنميتها لوظائفهم المختلفة.	الرسمية

المصدر: طارق طه، السلوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص564.

كما يهدف التغيير الهيكلي الى تحقيق مجموعة من المزايا نذكر من بينها أنه:

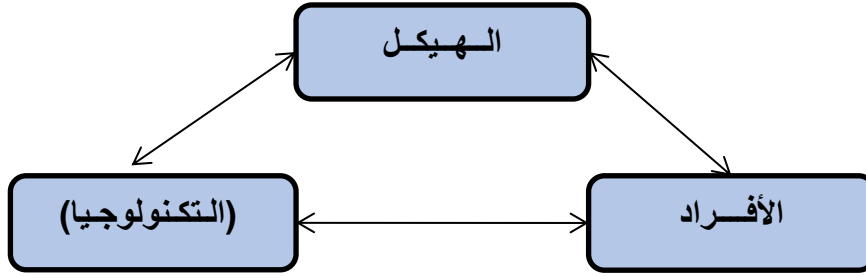
- يساعد العاملين على تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية والفكرية؛¹
- يؤدي الى تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة؛
- يسهل تحديد الأنشطة ذات الاولوية للقيام بها لتنفيذ الخطط بنجاح، وتخصيص الموارد اللازمة؛
- يجب التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛
- يحقق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة؛
- يمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والتكيف مع هذه المتغيرات.²

والشكل أدناه يبين المداخل الثلاث للتغيير التنظيمي كما سبق ذكره.

¹-Katsainis, C.J(1998), **An empirical examination of the relationships between strategy, structure and performance in building industry organizations**, Op Cit, P 32.

²- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الاولى، 2006، ص146.

الشكل رقم 31: مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: دي سيزولاقي أندرو، جي والاس مارك، مرجع سابق، ص 545.

على العموم يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال عدة مداخل، إلا أن أهمها الأساليب الهيكلية والتقنية والأفراد. وسنلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الهيكلي	التغيير الإنساني	التغيير التكنولوجي
- مكونات البناء التنظيمي.	- المهارات.	- المعدات.
- التصميم التنظيمي.	- الأداء.	- تصميم العمل.
- نظام المكافأة.	- الاتجاهات.	- تنابع العمل.
- تقييم الأداء.	- الإدراك.	- نظام معالجة المعلومات.
- نظم الرقابة.	- السلوكيات.	

المصدر: الشريف علي، مرجع سابق، ص 328.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

دعت الحاجة الى التغيير الى أهمية رصد خطط مستقبلية واستراتيجيات تسمح للمنظمة من تحقيق خلالها رؤيتها الاستشرافية، هذه الاستراتيجيات والآفاق التنموية يجب أن تتماشى مع إمكانياتها المادية والمعنوية وكذلك مختلف

الظروف التي تحيط بها، وقد قام المفكرين والباحثين في هذا المجال برسم وتطوير عدة استراتيجيات ومدخل لإحداث التغيير، وسنستعرض أهم تلك الاستراتيجيات فيما يلي: ¹

1- إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد: قام الباحث (Harold leavitt) بتقسيم هذه الاستراتيجية إلى ثلاث أقسام:

أ-مدخل تغيير البناء التنظيمي: تم استخدام هذه النظرية من طرف أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والادارة وكانت تبحث في مجال تحسين إدارة العمل وتحديد السلطات ونطاق الاشراف من خلال البحث عن علاقات أعمال مناسبة.

ب-مداخل التغيير التقني: يركز على تطوير التقنيات المستعملة ومواكبة التطورات العلمية الحاصلة من خلال استخدام بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات لتحليل المعطيات بدقة وسرعة تمكن المسيرين من اتخاذ القرارات بكل ثقة وصواب.

ج-مداخل تغيير الأفراد: يركز على إدخال أنماط تفكير وسلوكيات جديدة لتعديل وتحسين سلوكيات العاملين في المنظمة.

2- إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: قام كل من (Benne et Chin) باقتراح الاستراتيجيات التالية:

أ- إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية: تفترض أن الفرد ذو عقل راشد وسليم ومتزن بالأفكار والمقترحات التي يتم العمل بها، وأنه يستجيب بسرعة للتغييرات المقترحة اذا اقتنع بفائدتها.

ب- استراتيجيات القيم وإعادة التعليم: وتستند على فكرة أن التغيير سيحدث حينما يغير الفرد قيمه ومعاييرهِ القديمة نحو ممارسات وعادات جديدة، حيث تركز على تعلم الفرد وثقته وانفتاحه كأساس، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية تطوير قدرات المنظمة على حل المشاكل وتطوير الافراد.

¹ - الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة والشهائي أنعام، مرجع سابق، ص343.

ج- استراتيجيات القوة والاكراه: وتركز على استخدام القوة المعنوية كدافع ومحفز باستخدام عدة اساليب مثل الشعور بالذنب والخجل.

3- إستراتيجية كيفية إحداث التغيير: قام (Larry Greiner) بتقسيمها على أساس كيفية إحداث التغيير الى ثلاث استراتيجيات فرعية:

أ- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تؤكد على موقع الفرد بالسلطة لإحداث التغييرات كإصدار القوانين أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- إستراتيجيات المشاركة في السلطة: تركز على ضرورة اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة أو حل المشكلات بمشاركة الجماعة أيضاً.

ج- إستراتيجيات السلطة المفوضة: حيث يتم تفويض السلطة والقرارات لإحداث التغيير لمجموعة من الموظفين، والذين يُعهد اليهم بمسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها.

4- إستراتيجية استخدام السلطة الفردية:

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ أساسي وهو إدخال التغيير بقرار من الإدارة العليا في المنظمات، ويمكن أن يتم ذلك بعدة أساليب هي: ¹

- اتخاذ قرارات التغيير من طرف الإدارة العليا ووضع خطة التغيير وتحديد كيفية تنفيذها من خلال سلطاتها الرسمية وقراراتها إدارية تطلب من الموظفين في المنظمة تنفيذ خطة التغيير في مجالات عملهم.
- قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد ذوي المراكز الحساسة التي يتطلب إدخال تغيير في إدارتهم بأفراد ذوي أفكار جديدة وقدرات ابتكارية أحسن، لأن تغيير الأفراد يؤدي إلى التغيير للأصلح في المنظمة؛
- إعادة تصميم هيكل جديد للمنظمة وتشكيل علاقات جديدة بين أقسامها، لأنه من المتوقع أن يعمل التصميم الجديد لهيكل المنظمة على إحداث تغييرات داخلها؛

لكن من عيوب هذه الإستراتيجية أنه لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتخطيط لها، ولا تكون لديهم أية معلومات عن أسباب التغيير وطريقة تنفيذه، لذلك غالباً يظهرون مقاومة شديدة ربما تؤدي إلى إفشال التغيير في المنظمة.

1- الجوارنة المعتصم بالله، وصوص ديمة محمد، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2008، ص95-96.

5- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تستند هذه الاستراتيجية على فكرة أن المشكل أمام التغيير ليس عدم توافر المعلومات أو نقصها، بل عدم قناعة المنظمات أو الأشخاص بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يهدد التغيير مصالحهم أو يجعلها تتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي نجدهم يقاومونه ولا يقبلونه.¹ فيسعى القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يجارب ظهور كل المقاومات بواسطة التوعية والتثقيف وتبديد المخاوف وتنمية الولاء لبرنامج التغيير المرغوب إحداثه، حتى يتقبله الناس ويصبحون راغبون فيه بدل من أن يرفضوه ويكونوا مقاومين له، ومن أهم الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الهادف إلى تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم.

6- إستراتيجية التفويض: وهي إستراتيجية تقوم على تفويض السلطة، كون أن تفويض السلطة يفتح مجال حرية الرأي لاتخاذ المبادرة ويعطي أيضاً مجالاً واسعاً للإبداع والإبتقان في الأعمال والمهام.²

7- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تستند على وضع اعتقاد في ذهن العاملين بأن الوضع الحالي غير مجدي وغير مرضي وبحاجة إلى التغيير نحو الأحسن، وهذا بالتركيز على بعض السلبيات لاسيما ما يتعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة من أجل تعزيز حالة رفض العاملين وعدم رضاهم على الوضع السائد المليء بالمشاكل، وبالتالي ضمان قبولهم ومشاركتهم في التغيير التنظيمي.³

8- إستراتيجية التغيير التجريبية العقلانية:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى إستبدال سياسة التغيير الارتجالي والعشوائي بالتغيير المدروس والمخطط له، وهي تهتم بتطوير الأعمال داخل المنظمة لتسلك سلوك مضبوط وهادف، مبني على معطيات دقيقة ويمر بخطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلى مرحلة ووضعها موضع التطبيق، والهدف الأساسي من ذلك هو تقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العلمي.⁴

1- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراهة للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص91.

2- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، المحمدية، الجزائر، 2010، ص20.

3 محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص86.

4 - الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، ص162.

9- إستراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:

تنبني الفكرة المهمة لهذه الإستراتيجية في جمع المعطيات حول نشاطات المنظمة من خلال استخدام استقصاءات مفصلة توزع على العاملين فيها، ومن ثم يتم تغذية نتائج الاستقصاءات لمجموعة من الأفراد لإعطائهم فرصة لاستكشاف مضامين ومعاني هذه النتائج والوصول إلى استنتاجات حولها ثم القيام بإجراءات تصحيحية، ثم يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد تطبيق الأجراء التصحيحي للتغيير. وتبرز الوظيفة الرئيسية لعملية التغذية الراجعة في إظهار التناقض بين ما تقوم به المنظمة وما يستوجب عليها فعله، وجعل هذا التعارض واضحاً للمشاركين في المنظمة، فالتغذية الراجعة تؤثر على سلوكيات الأفراد عن طريق توليد الطاقة عندهم وتحفيزهم للبدء باتخاذ إجراء تصحيحي لأنها تقدم للأفراد والجماعات في المنظمة معلومات تتعارض مع إدراكهم ومعتقداتهم.¹

10- إستراتيجية الارتقاء والنمو: وتستند على فلسفة التغيير التدريجي، وتهدف إلى إقامة المزيد من البنين والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهي عملية مرحلية ومتوالية من الإصلاح.²

المطلب الثالث: عناصر عملية التغيير التنظيمي

قام الدارسون لشؤون المنظمات بالبحث في مجال التغيير وقد أكدوا أنه ستة عناصر رئيسية لا بد من دراستها بنوع من الدقة والعناية، وينصح كل من يريد التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وهذه العناصر هي:³

- **المُغَيِّر:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها، ويقودها، ويطورها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- **موضوع التغيير:** وهو الموضوع الذي يتناوله التغيير أي الشيء الذي يتم تغييره، قد يتمثل في قواعد التغيير ومستوياته وخطواته.

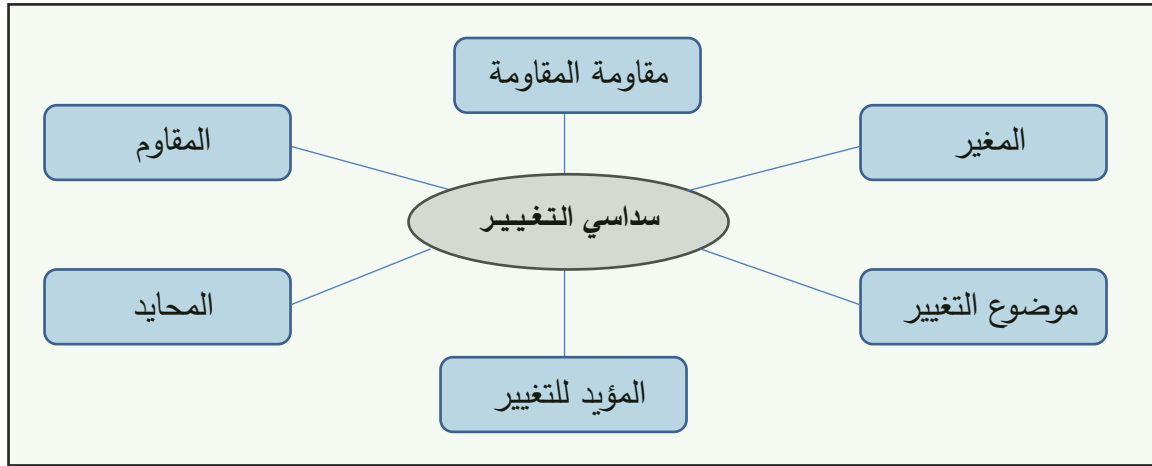
1- عدمان مريزق، عدمان محمد، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة الجزائر، 2011، ص08.

2- علي أسامة محمد سيد، إدارة التغيير التربوي، مرجع سابق، ص132-133.

3- منير حسن أحمد شقوري، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص29.

- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة لها.
- المحايد: وهو الذي لا يتخذ موقفاً واضحاً يشكل رأياً أو اتجاه العملية التغييرية.
- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إبطال أثرها وإفشالها والقضاء عليها.
- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها¹. وسنوضح العناصر السابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 32: عناصر التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: يوسفى علاء الدين، مرجع سابق، ص109.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

عند القيام بإضافة أو حذف أي عملية أو التعديل عليها في النظام فإنه تظهر بعض التصرفات العكسية التي تحاول منع ذلك. وقد اصطلح العلماء على تسميتها بمقاومة التغيير ويقصد بها البعد عن الافتراضات المنطقية لطرق وأدوات ومناهج إحداث التغيير، بدافع القلق والخوف من جانب الأفراد أو المديرين بأنهم سوف لن يستطيعوا توفير المهارات المطلوبة الجديدة، وبالتالي الفشل في أداء أدوارهم المطلوبة منهم طبقاً لتطبيق المناهج التنظيمية الجديدة.²

¹ - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص195.

² - الخزامي عبد الحكم أحمد، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص210.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

قد تواجه أغلب المنظمات ردود أفعال عكسية من طرف مجموعات أو أفراد عند قيامها بتحديث عملياتها أو وظائفها أو أي شيء من مكوناتها. ويمكن أن تشمل عمليات التغيير إعادة تنظيم و تخفيض أحجام المنظمات أو إدخال التقنيات الجديدة، أو تغيير وسائل العمل، وكل ذلك يعتبر من متطلبات استمرار المنظمات، وبالتالي فقد صارت كل من الإدارة العليا والمستويات الدنيا مسؤولة عن التغيير لضمان الوصول لكفاءة أعلى وللتحرك من وضعية الى وضعية أحسن منها. و قد حاول الكثير من الباحثين بتقديم تعاريف لهذه الظاهرة المعروفة بمقاومة التغيير التنظيمي حسب نظرة كل منهم.

قد اعتبرها أحدهم أنها " ردود أفعال دفاعية واضحة من نية التغيير، وتعبر عن موقف فردي أو جماعي بوعي وبدون وعي والذي يظهر من طرف فكرة التحول، وهي تمثل موقفاً سلبياً من قبل الموظفين عندما يتم إدخال تغييرات في الدورة العادية للعمل".¹

ويرى آخر أنها " امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل للمحافظة على الوضع القائم" أو هي " التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير ".² ومن خلال التعريفين يتضح لنا أن الافراد في المنظمات يسعون للوقوف في وجه التغيير بشكل معلن أو خفي، ولا يفضلون الامتثال للأوامر الداعية للتغيير.

ويرى بوفاس أنها " استجابة عاطفية وطبيعية اتجه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقفاً يهدد أسلوب العمل الحالي وهي أمر حتمي لا مناص منه، يميل الانسان بطبعه وفطرته الى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول للاستقرار)، لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد لعدم تأكده من النتائج المترتبة"³

وقد عرفها (Baptiste,2003) بأنها " الرأي المعاكس لمواجهة القوى التي تفرض سلوكيات وقيم جديدة وهي بمثابة رد فعل نتيجة الشعور بحالة من الخوف، الحرمان، والتهميش من طرف الفرد العامل أو في شكل جماعي. وهي تمثل تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الأفعال الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه"، بمعنى أن رفض

¹ - العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص399.

² - جرادات ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص268.

³ - بوفاس الشريف، مرجع سابق، ص216.

الأفراد قد يعبر عنه في شكل أقوال وسلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها. ويظهر تأثيرها على أدائه لعمله في المنظمة، فالمقاومة تشير الى التصرفات التي يقصد منها احباط اهداف التغيير والالتزام بالثبات على الوضع الراهن.¹

المطلب الثاني: أسباب وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن أن يظهر هناك تحفظ أو تصادم من جانب بعض الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، وهذا نتيجة تضرر مصالحهم أو احتمال تأثرها في الوقت الحاضر أو مستقبلاً، فيسعون سراً أو علانية إلى تعطيل هذا المشروع بكل ما أوتوا من قوة ووسائل، كما أن مقاومتهم تظهر في عدة أشكال. وستعرض في هذا المبحث الى أسباب وأنواع مقاومة التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

عند القيام بأي عملية تغييرية فإن هناك مجموعة من القوى الظاهرة أو الخفية التي تنشط في الساحة لمنع ذلك التحول، كونه قد أضر بمصالح البعض أو أنه لم يُرَق لهم بصفة أو بأخرى. هاته المعارضة تنتج عن عدم فهم الغايات والدوافع من ورائه، وعدم إيجاد من يتبني الفكرة ويحمي آلياتها، وصياغة الأجواء المضادة للحيلولة دونها، ومن هنا فلا بد من ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالكثيرين لمقاومة التغيير وهي كمايلي:²

1-انعدام الطمأنينة والاستقرار النفسي: وهذا لأن التغيير يتطلب حدوث تبادلات وتغييرات في الأساليب والمناهج، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي للأفراد خصوصاً عند الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2-التخوّفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير سيهدر من دخلهم، لأنه ستتغير معدلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال نتيجة التغييرات الجديدة. الأمر الذي لا يرضونه ولا يلبّي طموحاتهم، بالخصوص أنهم تعوّدوا على وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه وشروطه.

3- توقع الخسارة: يتوقع المعنيون بالتغيير عادة أن الإدارة تهدف الى التطوير، وقد تكون هناك أهداف أخرى غير معلن عنها. هذه الأهداف قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة

¹ - بوحد فتحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص106.

² - الطبطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، مرجع سابق، ص75.

السابقة، الأمر الذي قد يضع العديد من الأفراد أمام المحاسبة، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. وقد يكون التغيير بهدف استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. أو تغيير في جدول الأولويات وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجّه ضد مصالحهم.

4- القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد تحوّفاً كبيراً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فكّ بعض الارتباطات وتأسيس ارتباطات جديدة غير معروفة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يجنون التعامل معها، كما قد يفكّ ارتباطهم بعناصر يجنّون التعامل معها.

5- التخوف من أن يؤدي التغيير إلى وجوب اكتساب مهارات جديدة وتعلّم أشياء جديدة، وتحميد مهارات كانت مكتسبة وتراكمية، هذا بالإضافة إلى ما قد يسببه التغيير من تبدل في المسؤوليات والمواقع والأمكنة والأدوار والدوائر، فالفرد الذي يمارس نشاط تنفيذي يحبّ دوره الذي اشتغل فيه لسنوات وتطّبع مع مهاراته، فهو يخشى أن يبدّل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي، الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره... الخ، كما أن مقاومات التغيير قد تظهر بصفة جماعية، وهنا تكمن الخطورة إذا استفحلت، لأنها تكون قد أصبحت في شكل تكتلات وجماعات ضغط ورأي عام يحمل نفس الانطباع والتصوّر، وعليه فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية لتجنب الانقسامات الداخلية أو تحطيم المنظمة بالكامل، كما أن التغيير غير المدروس قد يتسبّب في تنظيم عمليّات المقاومة من قبل العديد من أصحاب النفوذ والمدراء ويجعل منهم يرسمون خططاً دقيقة ومحمية بالقدرة والنفوذ تؤدّي في النهاية إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير.

-العادات : حسب نظريات التعلم المختلفة فإن الفرد يقوم بتكوين عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، حيث يشعر بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد معين.¹

¹ - دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012، ص44.

- وهناك أسباب أخرى حسب (جرادات وآخرون) من بينها:¹
- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة؛
 - عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والاجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
 - غياب التخطيط والنظرة الى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط؛
 - الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة من المنظمات قيد التأسيس؛
 - اعتبار التغيير مجرد خيار، أي أن تنفيذه ليس واجباً؛
 - التركيز على عملية التغيير وإهمال النتائج؛
 - تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم؛
 - عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافآت لتلائم والتغيير الجديد؛
 - عدم التزام القيادة بالتغيير؛
 - غياب المتابعة؛
- عدم تقدير حجم التغيير المطلوب، كأن يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه أو ضميراً لا يحظى بالاهتمام المطلوب.

و يضيف (علي أسامة) أسباب أخرى من بينها:²

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** توجد بعض المنظمات التي تخشى التغيير بسبب فشلها في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها أو تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛
- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها. وعلى المنظمات أن تدرك بأن ماهو ناجح الى لن يكون ناجح بهذه الصورة في الغد، والغرور سيكون سبب في عدم سعيها للتطور بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة، أو قد تنتهي المنظمة ويطاح بها جانبا؛
- **تكلفة التطوير العالية:** تعتبر تكلفة التطوير وميزانيته عائقاً كبيراً لقبول الفكرة، لاسيما إذا كانت الجدوى منه غير مدروسة وغير محسوبة، وهنا يتدخل المشككون من جدواه وعدم فعاليته.

¹ - جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص53-54.

² - علي أسامة محمد سيد، مرجع سابق، ص111-112.

ويمكن أن تشكل العوامل أدناه أسباب لمقاومة التغيير:¹

- زيادة الأعباء الوظيفية بعد أحداث التغيير؛
- حدوث انخفاض في الدخل الفردي؛
- التعرض للانتقال الى مكان عمل آخر؛
- إبعاد الفرد عن جماعات العمل والتهديد المباشر لمستوى اشباع الحاجات الاجتماعية القائمة أو تهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة أو تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين أو عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة؛
- بعض الأفراد والجماعات قد يرون ان التغيير سيكون مفيداً لأطراف دون غيرها.

وهناك أسباب داخلية متعلقة بالعاملين، من بينها:²

- الخوف من بطالة التكنولوجيا؛
- الخوف من ساعات العمل المدفوعة الأجر ؛
- التخوف من تنزيل وتخفيض الحدود الدنيا من الأجور؛
- الخوف من رفع معدلات الإنتاج وتخفيض المكافآت والحوافز المادية.
- الاستياء غير المباشر بأن الطرق والأساليب المتبعة في العمل غير ظاهرة؛
- توقع ازدياد التخصيص وما ينتج عنه من شعور بالملل والتكرار وانخفاض الشعور بقيمته؛
- عدم الرغبة في بذل الجهود المطلوب لإعادة التعلم والتدريب على العمال الجدد؛
- لا يحبون كسر وتغيير العلاقات الاجتماعية القائمة؛
- لا يجب التدخل الخارجي أو بعض الأشخاص الذين يقدمون التغيير؛

1- بوفاس الشريف، مرجع سابق، ص221.

2- زويتي سارة وآخرون، مرجع سابق، ص217-218.

- الاستياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير.

وهناك أسباب أخرى تتعلق بالمنظمة:

خلال نشاط المنظمات فإنها تواجه ظروف تجعلها تتحكم فيها وتقيدها الى حدود ما، تلك الظروف تعتبر من الأسباب المعيقة للتغيير في حياة المنظمات، ومن بينها:¹

أ- الاستقرار: تسعى الكثير من المنظمات خاصة الكبيرة المحافظة على درجة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وهذا بهدف التمكن والتنبؤ وزيادة الإنتاجية؛

ب- الاستثمار السابق: تلجأ الكثير من المنظمات لمقاومة التغيير لأنها كانت استثمرت مواردها في مشروع معين اضطرت بسببه إلى الالتزام بإستراتيجية معينة؛

ت- التعاقدات والالتزامات السابقة: عندما تقوم المنظمات بإجراء تعاقدات كالتزامات مع الوزارات والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات، وغيرهم فقد تفرض عليها تلك الالزامات إجراءات أو قواعد معينة.

والشكل الموالي يوضح أبرز تلك الأسباب.

1- عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص178.

الشكل رقم 33: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث

الفرع الثاني: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي (أشكالها)

تظهر مقاومة التغيير التنظيمي في عدة أشكال وأنماط، وقد تكون ظاهرة للعلن وقد تكون مستترة، فقد يلجأ العاملون لعرقلة نشاط المنظمة، أو يزيدون عدد الأخطاء المرتكبة أو يستغرقون وقتاً طويلاً في إنجاز الأعمال، وقد يكثرون من العطل المرضية أو يتغيبون، وكل ما ذكرناه وأكثر من ذلك إنما هي تصرفات تعبر عن رفضهم للعملية التغييرية التي لم يتقبلوها بصدر رحب ولم يقتنعوا بها.

وقد أشار بعض الباحثين الى المظاهر والصور التي تظهر عليها هاته المقاومة أمام الجمهور، والتي سنذكر بعضها فيما يلي: ¹

1- السلوك الدفاعي العلني: يقصد به مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل ظاهر وعلني، من خلال الممارسة الفعلية لهذا الرفض والذي يأخذ عدة أشكال:

أ- تكوين تجمعات رافضة من قِبل العاملين: والاعلان عن عمل تكتلات ضد التغيير المقترح، وهو أخطر أسلوب أو أخطر أنواع المقاومة فهو تحدي صريح، وقد يصل الى حد الإضرابات والاحتجاجات الراضية للتغيير؛
ب- ترك العمل: يقوم العاملون بترك أماكن العمل أو لا يقومون بأعمالهم نتيجة الاحتجاج أو الرفض للتغيير الموضوع أمامهم وينتظر التطبيق، لاسيما عندما لا يستطيعون إيقاف جهود التغيير أو تعطيلها، فقد يدفع ذلك بعضهم للاستقالة وترك العمل.

2- السلوك الدفاعي المستتر: هذا النوع يظهر عندما يكون هناك عاملون رافضون للتغيير ويخفون ذلك عن غيرهم بشكل غير علني وغير واضح، وهو سلوك يضعف المنظمة، ويضعف الدافعية نحو العمل، ويضعف الولاء للمنظمة مما ينجر عن ذلك من آفات كإفشاء السر المهني، وتخطيم ممتلكات المنظمة الى غير ذلك. وهذه الظاهرة تبرز في عدة أشكال:

أ- ازدياد عدد الأخطاء المرتكبة عن قصد، لإعطاء صورة وانطباع للإدارة بأن التغيير ليس في مصلحة العمل. وهو ما يدفع الإدارة لإعادة النظر في البرامج التغييرية التي تبنتها.
ب- استغراق فترات أطول في تنفيذ الاعمال العادية التي لا تتطلب وقت كبير، مما يغيق عمل المنظمة ويعطل عدة وظائف ويجعلها غير قادرة على تلبية التزاماتها مع الزبائن في الوقت المحدد، مما يجعلها تعيد النظر في التغيير.
ج- تمآرض العاملين أو زيادة عدد الغيابات، وهذا مقصود من طرفهم لتعطيل العمل الجديد.

ويضيف (علي أسامة) أشكال أخرى من بينها: ²

- عدم المبالاة وضعف المشاركة في أنشطة التغيير، لعدم وضوح الأهداف المنشودة من تطبيق التغيير، وضعف الاتصال أو عدم وجوده،

¹ - جرادات ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 276-277.

² - علي أسامة محمد سيد، مرجع سابق، ص 118-119.

- البطء في أداء الاعمال المكلف بها والتريث المقصود؛
- التقليل من أهمية التغيير والدفاع عن الأوضاع القائمة؛
- التعبير من مشاعر الإحباط والقلق والتوتر والفرح من التغيير بصور متعددة، من بينها المقاومة والرفض وعدم المشاركة في الاعمال وعدم أدائها، أو التقليل من قيمة العمل الجديد، وهذا خوفاً من الفشل وأنهم لا يتقنون في القائمين عليه، مع وجود رضا عن الوضع الحالي؛
- كثرة الشكاوى والانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بالتغيير وأهدافه، وذلك لحاجتهم في الأمن والاستقرار الوظيفي؛
- كثرة الغيابات المرضية، أو ادعاء المرض والتمارض؛
- كثرة التخريب والصراعات داخل المنظمة، والسعي الى تدمير الموارد؛
- قيام الراضين للتغيير بمحاولات لإقناع زملائهم بأن الوضع الحالي أفضل من التغيير، ويقومون بتفسير ذلك بعبارة "ما نعرفه أحسن لنا من الذي لا نعرفه"؛
- يلعب الأفراد المعارضين دور الصامت ويظهر ذلك في سلوكياتهم نحو العمل،
- قيام المعارضين بتحويل النقاشات الى مناظرات فكرية جدلية لا تفيد المنظمة ولا تفيد التغيير؛
- كما قام (Carton, 1997) بعرض تصنيفات أخرى أو أشكال لمقاومة التغيير ولخصها في أربعة أشكال رئيسية هي :¹
- الجمود: وهو يعني عدم وجود رد فعل على التغيير، ويشير إلى تقبل التغيير، ولكن في محاولة لتأجيل التطبيق، وترشيد الجمود الذي يستحضر الحذر، بدعوى الحاجة إلى طلب المشورة الموضوعية.
- الحججة: هي الشكل المفضل من أشكال المقاومة، ولا يتم دمج أي تغيير غير مبرر، وهنا يتعلق الأمر بتشكيل مقاومة مثمرة للغاية ومفيدة يمكن أن تكشف عن المزايا والمساوىء من التغيير؛
- الثورة: تقع عندما يكون هناك عدم قدرة الفرد على تكيف واقع مع واقع التغيير المقترح، وأمثلة ذلك: العمل النقابي، وطلب التحويل والنقل، واستخدام التسلسل الهرمي، والتهديد بهدف لإظهار أن التغيير قد لا يؤدي إلى تحسن في الوضع القائم إنما يؤدي إلى تفاقم الوضع.

¹ - زويتي سارة وآخرون، مرجع سابق، ص222. نقلاً عن:

- التخريب: من أكثر الأشكال ضرراً والذي يدعو إلى التمرد وغالباً ما يأخذ شكل يهدف إلى إظهار غباء التغيير، لإحراج المروج لمشروع التغيير.

المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير

تتبع المنظمات طرق كثيرة لتخفيض أو القضاء على أشكال الحوادث التي تقع ضد عمليات التغيير، وتحاول عرقلة سيرها التدريجي، هذه الطرق أو العمليات الاحترازية يمكن أن تكون سابقة لعملية التغيير أو مرافقة لها، وقد تكون بعدها، من بين تلك الأساليب والاستراتيجيات المهمة نذكر ما يلي:

1- التعليم والاتصال:¹

تساهم هذه الإستراتيجية في تأهيل العاملين، وتتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو المذكرات والتقارير، ويكون اللجوء لهذه الطريقة في حالة القصور في كمية المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، كما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبير.

2- الالتزام الضمني أو الصريح:² يقصد بالالتزام الضمني أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، ويقصد بالالتزام الصريح فيتمثل في قرار يخطر به المستهدف بالتغيير، باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب - أيا كانت الصيغة - اتصالات رسمية وغير رسمية تلتطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة التزامه به، بحيث يبدوا الأمر إلزاماً وليس إكراهاً عليه.

3- إشعار العاملين بالتغيير:³

¹ - منال رشاد عبد الفتاح، إدارة المؤسسة التربوية الأولويات والمستجدات، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2012، ص137.

² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي منحى سلوكي معاصر، دار الإعلام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص545.

³ - العطييات محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص116.

يتم خلال هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة والعاملين فيها، وينبغي إخبارهم بكيفية التغيير وأثره في تطوير المنظمة فضلاً عن المهارة المطلوب تعلمها والتدريب عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار.

4- تهيئة المناخ الملائم للتغيير:¹

وذلك بالإدراك السليم للتغيير واتجاهات العاملين نحوه ودوافعه الملائمة للتغيير.

5- الاستثمار واختيار الأعضاء (المنورة والاستقطاب): يقوم هذا الأسلوب على استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية، أو اختيار عضو أو مجموعة معينة لتمثيل المقاومة في التخطيط للتغيير وتصميمه وتنفيذه.²

يضيف (جرادات وآخرون) أسلوب آخر يرى أنه مجدي وهو:³

6- الإدخال المؤقت للتغيير، والمقصود به وجود فترة تجريبية لتطبيق التغيير المقترح يقوم العاملون أثناءها بالتفاعل مع التغييرات وإبداء ردود الفعل حولها.

وأضاف (فاروق سيد) عوامل أخرى من بينها:⁴

7- الثقة: إن ثقة العاملين في الإدارة وثقتهم في أن الإدارة تعمل لصالحهم يجعلهم يقبلون التغيير الذي تدخله الإدارة أما في حالة فقدان الثقة فقد يقاوم العاملون فكرة التغيير لتشككهم وعدم ثقتهم في نوايا الإدارة.

ويضيف (علي أسامة سيد) مايلي:⁵

3- المشاركة والاندماج: من خلال السماح للآخرين بالمساعدة في تصميم وتخطيط التغيير وتنفيذه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة وتزيد من ولائهم للمنظمة.

¹ - روبنسون دانا جاينس و روبنسون جيمس، مرجع سابق، ص 21.

² - الأشهب نوال عبد الكريم، مرجع سابق، ص 43.

³ - جرادات ناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

⁴ - عثمان فاروق السيد، مرجع سابق، ص 385.

⁵ - علي أسامة محمد سيد، إدارة التغيير التربوي، مرجع سابق، ص 121-125.

وتستعمل هاته الطريقة عندما يكون العاملون يملكون القدرة العالية على مقاومة التغيير، عندها تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها، عندها تتصادم مع المقاومة والتصدي من طرف العاملين.

وعليه يجب أن تشاركهم في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

4- التسهيل والدعم والمؤازرة: ينبغي على الإدارة توفير الدعم المعنوي والعاطفي والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشكلات وشكاوى وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

- **التفاوض والقبول والاتفاق:** أي تبادل الآراء بين رواد التغيير ومقاومته ويشمل تقديم حوافز للأفراد الذين يحتمل قيامهم بمقاومته.

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير. كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى للعاملين مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل حينما يكون لدى العاملين أو المدراء الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم. فيحتاج الأمر من الإدارة العليا أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير وتضمن تجنب مشكلات مصاحبة للتطوير، وهذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

- **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام الجهود والمحاولات للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات وإسناد أدوار رئيسة في تخطيط وتنفيذ التغيير الأفراد أو مجموعات معينة.

- **المناورة:** هي فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة ورغم تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج عكسية إذا احس العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

- **القوة:** هذا الأسلوب تستخدم فيه المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواءً كان ذلك علنياً أو ضمناً. وينجح هذا الأمر حينما يملك مدراء التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب بالحرمان من الحوافز أو المزايا والخدمات أو الحرمان من الترقية أو ربما النقل لمكان أقل، وهو أسلوب سريع ومؤثر. لكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

5- الاستثمار واختيار الأعضاء (المناورة والاستقطاب):¹

ويقوم هذا الأسلوب على استخدام طرائق خفية للتأثير بصورة انتقالية أو اختيار عضو أو مجموعة معينة لتمثيل المقاومة في التخطيط للتغيير وتصميمه وتنفيذه.

وأضاف (جرادات وآخرون) أساليب أخرى من بينها:²

- العمل من خلال القادة غير الرسميين لتطبيق التغيير، فكما هو معروف يوجد في المنظمات نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي الذي ينشأ بفعل اللانظمة واللوائح والتعليمات الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بفعل الصداقات والمصالح التي تربط بها العاملين فيما بينهم، وهذا التنظيم غير الرسمي يكون له عادة قادة غير رسميين يتولون قيادة جماعاتهم، سواء لنشاطات اجتماعية أو غيرها، ويقتنع أعضاء الجماعة بتوجيهات قائدهم، وهنا تلجأ المنظمات للتفاوض مع أولئك القادة من أجل تمرير برامج التغيير؛

- توزيع المكافآت على كل من يطبق خطط التغيير، يمكن تقديم مكافآت تكون حافزاً للآخرين كي يطبقوا خطط التغيير الجديدة، وسيكون هذا حافزاً للآخرين كي يطبقوا خطط التغيير للحصول على مثل تلك المكافآت.

ويرى بوفاس كذلك أن يضيف أسلوب:³

- عدم اغفال التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير في سلوك الأفراد؛

- بيان الفوائد المالية المعنوية التي ستترتب عن عملية التغيير للأفراد.

المطلب الرابع: فوائد متوقعة من مقاومة التغيير

¹ - العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 359.

² - جرادات ناصر محمد سعود، المعاني أحمد اسماعيل وعريقات أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2013، ص 281.

³ - بوفاس الشريف، مرجع سابق، ص 224.

على الرغم من أن مقاومة التغيير تعد أمراً سلبياً داخل أي مؤسسة إلا إن لديها جوانب ايجابية يمكن للمؤسسة التركيز عليها وتحويلها إلى نقاط قوة بحيث يمكنها الاستفادة منها ومن بين هذه الجوانب نجد أنها:¹

- أ- تؤدي إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- ب- تساعد على توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك، بحيث أنه إذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً؛
- ج- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- د- تدفع حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها العاملون إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشر أو غير المباشر.
- هـ- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- و- يمكن لمقاومة التغيير أن تحث الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل جدي ومتعمق للتأكد من أنها مناسبة.

وأضافت (غزال حياة) أن:²

- المقاومة توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، كما تزود الإدارة العليا بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، مما يدفع الأفراد للتفكير والتحدث عن التغيير بصورة أوضح حتى يتفهموه بصورة أفضل؛

- تحفز مؤيدي التغيير لتعبئة طاقاتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.

ومن إيجابياتها حسب (علي سيد) أنها يمكن أن:³

- تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة وهذا نتيجة حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد.

¹ - محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص122.

² - غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص147.

³ - علي أسامة محمد سيد، إدارة التغيير التربوي، مرجع سابق، ص120.

- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وهيئة لها.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.

- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.

- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ وصناعة القرارات المثلي.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.¹

¹ - الهاييل وسيم اسماعيل، الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الامارات العربية المتحدة، 2018، ص55.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لمفهوم التغيير التنظيمي وما يتعلق به، لاحظنا ان المنظمات تقوم به في كل مكان وزمان، فهو شيء يفرض نفسه ولا يترك مجالاً للاختيار. فهو أمر محتوم لا بد منه للبقاء في الساحة. ويجب على المنظمات فهمه والقيام به والاستفادة منه من أجل بلوغ المنظمة أهدافها في ظل التنافسية التي تشهدها البيئة المحيطة بها، وكذا المتطلبات المتزايدة لأفراد المجتمع وتغير أذواقهم وسلوكاتهم ونمط عيشهم، كل ماسبق يتطلب لزاماً وضه خطط وتبني إستراتيجيات معينة للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أحسن منه يضمن لها مكانة داخل هذا العالم المليء بالمتغيرات اليومية، وهذا بالتركيز على أحد أو جل المداخل الرئيسية للتغيير التنظيمي المبنية على التكنولوجيا أو الأفراد أو الهيكل أو الوظائف أو إدخال التغيير فيها جميعاً. كما تم التعرض للمعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير وبعض الحلول الممكنة والاستراتيجيات التي يمكن أن تخفف من وطأة المقاومة التي تواجه عملية التغيير. من خلال شرح اهداف العملية التغييرية وعرض أهدافها ومنافعها وما يمكن أن تحققه للمنظمة من تطورات، والوسائل التي ستعتمدها لذلك. وما تنتظره المنظمة من الأفراد من التدخل الإيجابي والفعال لإنجاح هذه العملية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

خلال إنجازنا لهذا العمل واجهتنا بعض الصعوبات التي تطرح نفسها مرارا وتكراراً وتعيق عمل الباحث الاكاديمي على رأسها مشكل الإجابة على الاستبيانات المطروحة في مكان الدراسة، حيث ارتأينا القيام بتوزيع الاستبيان على مستوى الشباب المحلي للبنوك العمومية والخاصة العاملة بولاية ادرار، وهذا لأنها تطبق مفهوم الإدارة الالكترونية، التغيير التنظيمي، الجودة في الخدمة الى حد مقبول. وتسعى جاهدة لجذب أكبر عدد من الزبائن إليها من خلال تقديم خدمات سريعة ومتطورة في إطار المنافسة المشروعة بين البنوك. وقد استجاب أفراد العينة المدروسة للرد على الاستبانة المطروحة الى حد كبير. وسنتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى التعريف بالبنوك العمومية والخاصة التي تنشط في مجال الصيرفة على مستوى ولاية أدرار. ثم ننتقل الى تحليل البيانات الموجودة لدينا من خلال ادخال الاستبيانات على برنامج الـ SPSS.

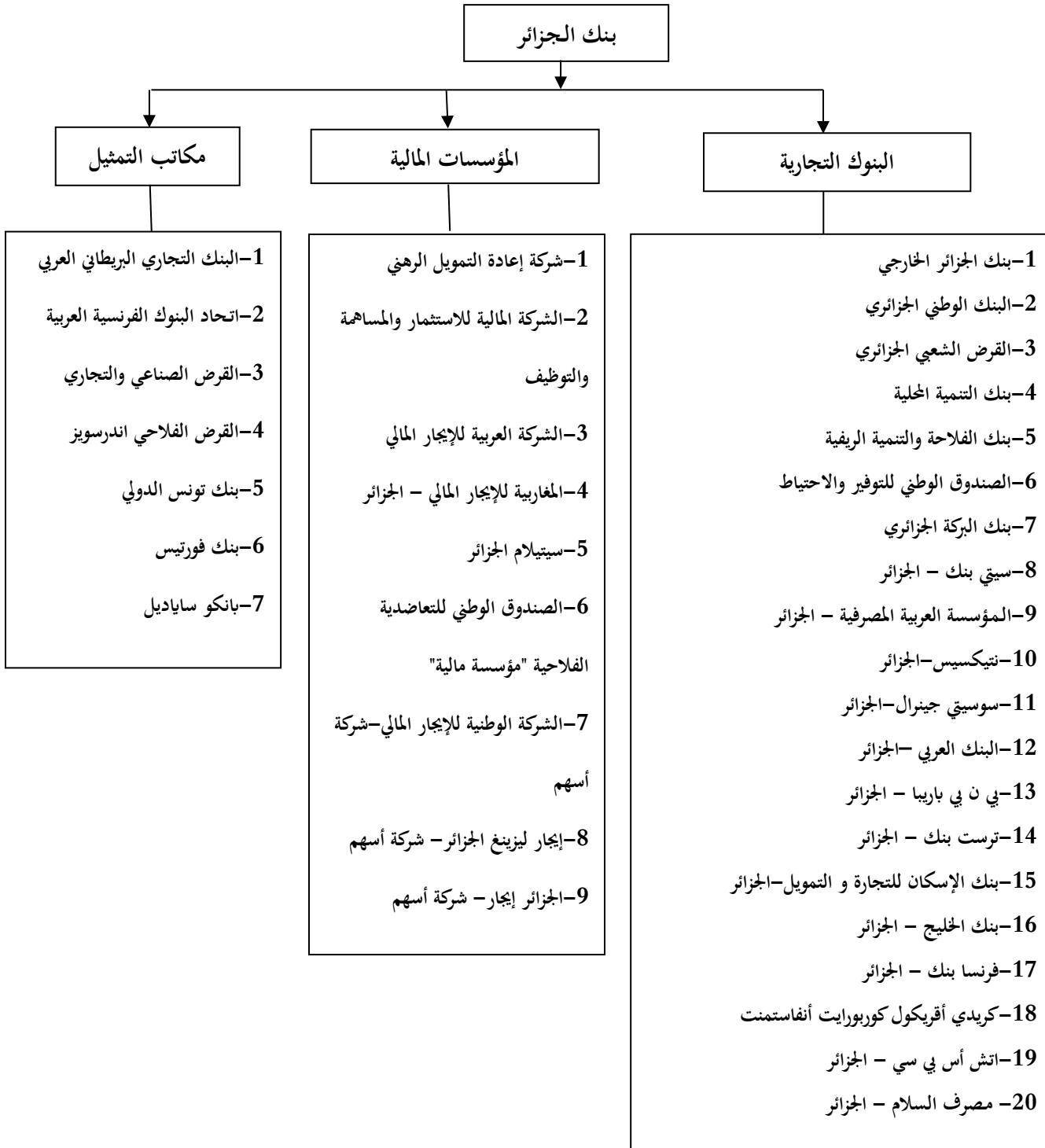
المبحث الأول: تقديم البنوك التجارية

بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية مواولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون الجزائري، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة.

ويتكون النظام المصرفي الجزائري حالياً من عشرون (20) بنكا تجاريا وتسعة (09) مؤسسات مالية معتمدة إلى غاية سنة 2019، بالإضافة إلى سبعة (07) مكاتب للتمثيل.

ويعمل الشكل الموالي توزيع البنوك التجارية والمؤسسات المالية المكونة للنظام المصرفي الجزائري.

الشكل رقم 34: قائمة البنوك التجارية والمؤسسات المالية المعتمدة من طرف بنك الجزائر إلى غاية مارس 2019



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقرر بنك الجزائر رقم 19-01 المؤرخ في 02 يناير 2019 المتضمن نشر قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية، عدد 15 بتاريخ 11 مارس 2019.

مما تم عرضه في الشكل السابق يتبين لنا أنه يوجد عدد كبير من البنوك عمومية وخاصة على الساحة الاقتصادية، مما يسمح بتوفير فرص كبيرة لتمويل المشروعات الخاصة والعمومية بمختلف الصيغ.

المطلب الأول: تقديم البنوك العمومية

وهي البنوك التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة وعددها ستة (06) بنوك تجارية:

أولاً: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP):

تأسس بموجب القانون 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964م، ومن مهامه جمع المدخرات الصغيرة من الأفراد والعائلات، تمويل عمليات البناء وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، وابتداء من سنة 1971م تم تكريس الصندوق كبنك وطني للسكن¹.

ثانياً: البنك الوطني الجزائري (BNA):

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966م، وذلك لغرض تمويل المشاريع الاقتصادية إضافة إلى دعم عملية التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي، وبسبب التعارض الوظيفي مع المؤسسات المصرفية الزراعية الأخرى فقد لجأت الدولة إلى إلغائها جميعها سنة 1968م لكي يبقى هذا البنك وحده في الميدان الزراعي إلى غاية سنة 1982م تاريخ نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية².

ثالثاً: القرض الشعبي الجزائري (CPA):

أنشئ هذا البنك بموجب الأمر رقم 67-75 المؤرخ في 14/05/1967م نتيجة دمج مجموعة من البنوك الأجنبية، فبالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت إليه مهمة تمويل القطاع العمومي خاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري.

¹ - نجاة جابر، مرجع سابق، ص 181.

² - شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص 59-61.

رابعاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

تأسس بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982م، حيث أوكلت إليه مهمة تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي، بالإضافة إلى الحروف التقليدية في الأرياف وكذا المهن الحرة، وبصفة عامة جميع المنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوع نشاطها، وبالتالي فإن إنشائه يكون قد خفف عن البنك الوطني الجزائري جانبا مهما من التمويل وهو الائتمان الفلاحي¹.

خامساً: بنك التنمية المحلية (BDL):

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985م، وهو ثاني بنك تجاري انبثق عن عملية إعادة هيكلة المنظومة المصرفية، حيث تولى جزء من النشاطات التي كان يقوم بها القرض الشعبي الجزائري، ويقوم هذا البنك بممارسة نوعين من النشاطات، نشاط مصرفي تقليدي ونشاط متخصص.

حيث أن النشاط المصرفي التقليدي يتمثل في جمع المدخرات ومنح القروض للقطاعات العامة والخاصة وكذا القيام بعملية الصرف والتجارة الخارجية، أما النشاط المتخصص فهو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية من خلال تمويل المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي العاملة تحت وصاية البلديات والولايات².

المطلب الثاني: تقديم البنوك الخاصة

وهي عبارة عن فروع لبنوك عربية وبنوك أجنبية تعمل في الجزائر وعددها أربعة عشرة (14) بنكا تجاريا، ويمكن تقسيمها إلى بنوك بشراكة عربية وبنوك بشراكة أجنبية وسنقتصر فقط على ذكر البنوك العاملة بولاية أدرار والتي أجرينا بها الدراسة:

أولاً: بنوك بشراكة عربية:

¹ - شاعر القزويني، مرجع سابق، ص 62.

² - الموقع الإلكتروني لبنك الخليج الجزائر تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/05/02. <http://www.agb.dz/article-view-1.html>

هي عبارة عن فروع لبنوك عربية تعمل في الجزائر وعددها ستة بنوك وينشط فقط بنكين في ولاية أدرار:

1- بنك الخليج الجزائر (AGB):

تأسس بنك الخليج الجزائر سنة 2004م وتتجزأ ملكيته على ثلاث بنوك عالمية وهي: البنك الاتحادي الخليجي 60%، وبنك تونس الدولي 30%، وبنك الأردن الكويت 10%، وينتمي المساهمون الثلاثة إلى المجموعة الكويتية KIPCO (Kuwait Project Company) المتخصصة في المجال المالي والإعلامي، ويقدم البنك خدمات مختلفة في إطار التمويل الكلاسيكي إضافة إلى منتجات تتوافق مع الشريعة الإسلامية¹.

2- مصرف السلام (El Salam Banque):

لقد جاء تأسيس مصرف السلام كثمرة للتعاون الإماراتي الجزائري، حيث تم اعتماده من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008م، فهو يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، ويمتلك رأسماله كل من مصرف السلام (البحرين) 18%، شركة أملاك للتمويل 7%، مصرف السلام (السودان) 5%، شركة ليدر كابيتال 5%، شركة إعمار العقارية 5%، مساهمون آخرون 60%.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة

المطلب الأول: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أحد المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي: أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً، وتم تقسيم استبانة الدراسة إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، التخصص الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

¹ - الموقع الإلكتروني لبنك الخليج الجزائر تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/05/02 <http://www.agb.dz/article-view-1.html>

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المحور الثاني: تضمن هذا المحور متغيرات الدراسة الممثلة في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، المتغير التابع جودة الخدمات والمتغير الوسيط التكيف مع التغيير التنظيمي.

حيث شملت الإدارة الإلكترونية على 14 عبارة، وجودة الخدمات على 23 عبارة، و التكيف مع التغيير التنظيمي على 15 عبارة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	مجال العبارات
الإدارة الإلكترونية	14	من 1 إلى 14
جودة الخدمات	23	من 15 إلى 37
التكيف مع التغيير التنظيمي	15	من 38 إلى 52

المصدر: من إعداد الطالب

وحتى تتمكن من قياس اتجاهات وآراء العاملين، اعتمدنا على ترميز الخيارات في مقياس ليكارت بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = $5 - 1 = 4$
- ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية $4/5 = 0.8$
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس
- وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 17 : طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 01 إلى 1.79	لا أوافق تماماً	ضعيف جداً
من 1.8 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيف
من 2.6 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.4 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
من 4.2 إلى 5	أوافق تماماً	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: صدق فقرات الاستبيان

يمثل صدق فقرات الاستبيان مدى تناسق العبارات المكونة للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين

كل عبارة ومحورها

صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية :

أ- بالنسبة الى بُعد التخطيط الإلكتروني :

قمنا بتحليل المعطيات واستخرجنا قيمة الارتباط

الجدول رقم 18: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التخطيط الإلكتروني

العبارة	قيمة الارتباط	sig
01 يسعى الموظفون بالبنك لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الإلكتروني.	0.006	0.967
02 يقوم موظفو البنك بالتخطيط لأداء العمل المكلفون به إلكترونياً.	0.500**	0.000
03 يساهم موظفو البنك في وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع الى المعلومات الإلكترونية.	0.546**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلق بالاتساق الداخلي لفقرات بعد التخطيط الإلكتروني نلاحظ أن معامل الارتباط سييرمان تتراوح قيمته ما بين (0.006) و(0.546**) كما أن كل القيم موجبة مما يدل على وجود ارتباط طردي بين عبارات بعد التخطيط الإلكتروني بحيث:

سجلت العبارة رقم 01 أقل قيمة في الجدول وهي (0.006) بمعامل معنوية 0.967 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما تدل قيمة الارتباط لهذه العبارة على وجود ارتباط طردي ضعيف جداً، كما سجلت العبارة رقم 02 و رقم 03 القيم التالية: (0.500**) و(0.546**) على التوالي، وهي قيم تدل على وجود ارتباط طردي متوسط للعبارات المذكورة بعد التخطيط الإلكتروني، كما أن العبارتين لها مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، أي أن هذه العبارات دالة إحصائياً وصادقة لما وضعت لقياسه.

ب- بالنسبة الى بُعد التنظيم الإلكتروني:

الجدول رقم 19: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التنظيم الإلكتروني

sig	قيمة الارتباط	العبارة	
0.001	0.432**	يمارس كل موظف بالبنك مهامه بوضوح في تخصص عمله إلكترونياً.	04
0.000	0.729**	يستخدم موظفو البنك مهارات تنظيم العمل اليومي إلكترونياً.	05
0.000	0.638**	يطبق موظفو البنك اللوائح والأنظمة إلكترونياً.	06
0.000	0.537**	يستخدم موظفو البنك نظام أرشيف إلكتروني لمختلف الإجراءات والعمليات.	07

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط سيرمان لكل عبارات بعد التنظيم الإلكتروني موجبة مما يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما نلاحظ أيضا أن العبارة رقم 04 سجلت معامل ارتباط طردي ضعيف بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، في حين نجد أن العبارة رقم 05 سجلت أكبر قيمة معامل ارتباط (**0.729) بمستوى معنوية أقل من 0.05، كذلك سجلت كل من العبارتين (06) و(07) القيم التالية (**0.638) و(**0.537) على التوالي، وهي قيم ارتباطية طردية متوسطة، كذلك مستوى المعنوية sig للعبارتين مساوية للصفر مما يعني أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه يمكن القول أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- بالنسبة الى بُعد التوجيه الإلكتروني :

الجدول رقم 20: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الإلكتروني

sig	قيمة الارتباط	العبارة	
0.000	0.737**	يوفر موظفو البنك البيانات والمعلومات بسهولة للزبائن من خلال الحاسوب.	08
0.000	0.505**	يعتمد موظفو البنك في عمله على مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً لتسهيل العمل الإداري والاتصال.	09
0.000	0.531**	يستعين موظفو البنك ببرامج الاتصال الالكترونية مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه.	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل الارتباط سيرمان لعبارات بعد التوجيه الإلكتروني كلها موجبة تدل على العلاقة الارتباطية الطردية، حيث سجلت العبارة رقم (08) أكبر قيمة معامل ارتباط وتقع ضمن مجال ارتباط قوي (**0.737)، أما بالنسبة للعبارتين (09) و(10) فقد سجلتا القيم التالية (**0.505) و(**0.531) وهي قيم متوسطة، كما أن كل العبارات دالة إحصائياً بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

د- بالنسبة لبعء الرقابة الإلكترونية:

الجدول رقم 21: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعء الرقابة الإلكترونية

sig	قيمة الارتباط	العبارة	
0.000	0.497**	يقوم الموظفون بالبنك بمراقبة أنفسهم أثناء العمل.	11
0.000	0.579**	يقوم المسؤولون بالبنك بمراقبة ومتابعة الأعمال اليومية إلكترونيا.	12
0.000	0.755**	يستخدم مدراء البنك نظام رقابة إلكتروني.	13
0.000	0.668**	تستخدم إدارة البنك نتائج الرقابة الاللكترونية في تقييم الأعمال .	14

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم عبارات بعء الرقابة الإلكترونية موجبة، وهي تدل على العلاقة الطردية بين العبارات والمحور، كما نجد أن العبارة رقم (13) سجلت أكبر قيمة ارتباط وتساوي (0.755^{**})، وهي تدل على القيمة الارتباطية القوية، كما سجلت العبارة رقم (11) قيمة ارتباط ضعيفة إذ تقدر بـ (0.497^{**})، أما بالنسبة لكل من العبارتين رقم (12) و(14)، فهي تقع ضمن مجال الارتباط المتوسط، كما أن العبارات دالة إحصائيا وهذا ما يفسره مستوى الدلالة المعنوية sig لكل الفقرات والتي هي أقل من القيمة (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن هناك صدق اتساق داخلي لعبارات الرقابة الإلكترونية.

الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات

أ- بالنسبة لبعء الملموسية:

الجدول رقم 22: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الملموسية

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	sig
15	يمتلك البنك أجهزة حديثة (أجهزة إعلام آلي، أجهزة اتصال، كاميرات مراقبة،..)	0.401**	0.003
16	يُعتبر التصميم الداخلي للبنك والديكور والأثاث، والتجهيزات ملائمة وجذابة.	0.672**	0.000
17	يتوفر في البنك مكاتب و قاعات استقبال مريحة، نظيفة، مضاءة ودافئة.	0.777**	0.000
18	يمتاز موظفو البنك بمظهر أنيق وحسن.	0.729**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

تشير النتائج المتحصّل عليها لمعامل الارتباط سييرمان إلى وجود ارتباط طردي بين الضعيف والقوي، بحيث نلاحظ أن العبارتين رقم (17) و(18) قيمهما أكبر من 0.70، أي وجود ارتباط قوي لهذه العبارات التي تعبر عن بعد الملموسية، في حين أن العبارة رقم 15 سجلت قيمة ارتباط (0.401**) وهي قيمة ارتباط ضعيف، والعبارة رقم (16) سجلت القيمة (0.672**), وهي تدل على وجود ارتباط طردي متوسط، كما أن العبارات كلها دالة إحصائياً وهذا ما يفسره مستوى الدلالة sig لكل العبارات والتي هي أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول أن هناك صدق اتساق داخلي لعبارات بعد الملموسية.

ب- بالنسبة الى بُعد الاعتمادية :

الجدول رقم 23: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	Sig
19	يقدم البنك خدمات سحب، دفع، تحويل، ادخار، إقراض. وهي متوافقة مع رغبات واحتياجات الزبائن.	0.673**	0.000
20	ييدي موظفو البنك اهتماماً صادقاً بحل المشاكل المحتملة للزبائن.	0.796**	0.000
21	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها.	0.740**	0.000
22	توجد ثقة في العمال والموظفين في البنك.	0.653**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط سيبرمان لكل عبارات بعد الاعتمادية موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية، وبما أن كل القيم أكبر من 0.6 فهي تقع ضمن مجال الارتباط المتوسط والقوي، حيث أن كل من العبارتين رقم (20) و(21)، سجلتا قيم قوية، أما بالنسبة للعبارتين كل من (19) و(22) فقيم الارتباط بهما تقع ضمن المجال المتوسط، ونلاحظ أن مستوى المعنوية كل العبارات مساوية للصفر مما يعني أن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن العبارات المتعلقة ببعد الاعتمادية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ج- بالنسبة الى بُعد الموثوقية :

الجدول رقم 24: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموثوقية

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	Sig
23	تُعطي سلوكيات الموظفون في البنك انطباعاً بالثقة و الأمان لدى الزبائن.	0.751**	0.000
24	يملك موظفو البنك الكفاءة والقدرة على التكفل بانشغالات الزبائن.	0.788**	0.000
25	يتمتع موظفو البنك باللباقة والأدب في المعاملة.	0.498**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلق بصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموثوقية أن كل العبارات موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية، ونلاحظ أن كل من العبارتين رقم (23) و(24) سجلتا قيم ارتباط تفوق 0.70 وهي تقع ضمن مجال ارتباط قوي، أما بالنسبة للعبارة رقم (25) فقد سجلت قيمة ارتباطية ضعيفة تقدر بـ (0.498**), ونلاحظ أن مستوى المعنوية sig لكل عبارات هذا البعد مساوية للصفر مما يعني أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، أي صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموثوقية.

د- بالنسبة إلى بُعد التعاطف :

الجدول رقم 25: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاطف

الرقم	العبرة	قيمة الارتباط	Sig
26	يولي موظفو البنك الاهتمام الشخصي بالزبائن.	0.715**	0.000
27	يتفهم موظفو البنك الاحتياجات المحددة للزبائن.	0.305*	0.026
28	يضع البنك مصلحة الزبائن فوق كل اعتبار.	0.651**	0.000
29	تُلائم ساعات عمل البنك جميع فئات الزبائن.	0.817**	0.000
30	يتم محادثة الزبون باللغة واللهجة التي يعرفها .	0.454**	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات بعد التعاطف سجلت قيم ضعيفة، متوسطة وقوية، حيث سجلت كل من العبارة رقم (26) و(29)، قيم ارتباطية قوية، في حين أن العبارة رقم (28) بها قيمة ارتباطية متوسطة، أما بالنسبة لكل من العبارة رقم (27) والعبارة رقم (30) فقد سجلت قيم ارتباط ضعيفة، كما أن مستوى المعنوية لكل الفقرات أقل من 0.05، مما يعني أن كل العبارات دالة إحصائياً وهناك صدق واتساق داخلي لهذه العبارات وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- بالنسبة الى بُعد الأمان:

الجدول رقم 26: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد الأمان

الرقم	العبرة	قيمة الارتباط	Sig
31	يشعر الزبائن بالأمان و الثقة عند التعامل مع موظفي البنك .	0.742**	0.000
32	يظهر الموظفين في البنك الاهتمام الصادق لحل مشاكل الزبائن.	0.687**	0.000
33	يتمتع الموظفون بالمهارة العالية وسرعة الأداء.	0.711**	0.000
34	توجد سرية تامة للمعلومات الخاصة بكل زبون في البنك .	0.814**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد الأمان أن كل العبارات موجبة، وهذا يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما نلاحظ أن قيم معامل الارتباط تقع ضمن المجال المتوسط والقوي، وأن العبارة رقم (34) سجلت أكبر قيمة ارتباط بقيمة تقدر بـ (0.814**), كما نجد أن مستوى المعنوية لكل العبارات مساوي للصفر، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهو ما يعني أن العبارات دالة إحصائياً، وأنها صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

و- بالنسبة الى بُعد الاستجابة :

الجدول رقم 27: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	Sig
35	يمتاز موظفو البنك بالاستعداد الدائم لتقديم الخدمات للزبائن.	0.809**	0.000
36	تكون الاستجابة فورية لطلبات الزبائن دائماً بالبنك.	0.780**	0.000
37	يتميز موظفو البنك بالدقة في تحديد وقت إنجاز الخدمة.	0.616**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة، والملاحظ منه أن كل العبارات موجبة، وهو ما يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما نجد أن العبارة رقم (35) بها أكبر قيمة ارتباط إذ تساوي (0.809**) وهي تدل على العلاقة الارتباطية القوية، كذلك سجلت كل من العبارة رقم (36) والعبارة رقم (37) القيم (0.780**) و (0.616**)، وهي قيمة متوسطة، كما أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 مما يعني أنها دالة إحصائياً، وأن العبارات صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي :

أ- بالنسبة لبعد التغيير البشري :

الجدول رقم 28: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير البشري

الرقم	العبرة	قيمة الارتباط	sig
38	يقوم البنك باستبدال الموظفين ذوي المستوى الضعيف بموظفين آخرين أكثر كفاءة.	0.715**	0.000
39	ساهمت التغييرات الأخيرة في البنك في جلب كفاءات بشرية.	0.606**	0.000
40	ساهمت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .	0.685**	0.000
41	يقوم البنك بعقد دورات تكوينية للموظفين حول المهام الجديدة والتقنيات الحديثة المستخدمة عند إدخال أية تغييرات جديدة في العمل .	0.712**	0.000
42	تسعى إدارة البنك على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير .	0.730**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير البشري، والملاحظ من النتائج أن كل العبارات موجبة مما يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما نجد أن كل العبارات تقع ضمن مجال الارتباط المتوسط والقوي، حيث نجد أن العبارات كل من (38)، (40) و(42)، فقد سجلنا القيم التالية: (0.715**)، (0.685**) و(0.730**)، وهي قيم ارتباطية قوية. أما بالنسبة للعبارتين رقم (39) و(40) فقد سجلت قيم ارتباطية متوسطة، كما نلاحظ أن كل القيم لديها مستوى معنوية مساوي للصفر مما يعني أنها دالة إحصائياً، وأنها صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

بالنسبة الى بُعد التغيير الهيكلي :

الجدول رقم 29: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير الهيكلي

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	Sig
43	يمتلك البنك هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	0.628**	0.000
44	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي للبنك على توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الافراد.	0.699**	0.000
45	تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة لم تكن موجودة في السابق تتناسب مع تطور وضعية البنك.	0.529**	0.000
46	تم إلغاء أقسام أو مصالح لم يُعد البنك بحاجة اليها.	0.687**	0.000
47	الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة وظائف البنك.	0.552**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير الهيكلي، والملاحظ من النتائج أن كل العبارات موجبة مما يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما نجد أن كل العبارات تقع ضمن مجال الارتباط المتوسط، إذ نلاحظ أن العبارات تتراوح قيم الارتباط بين من 0.50 إلى 0.69، كما نجد أن كل القيم لديها مستوى معنوية مساوي للصفر، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني أن العبارات دالة إحصائياً، وأنها صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

بالنسبة الى بُعد التغيير التكنولوجي :

الجدول رقم 30 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير التكنولوجي

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	Sig
48	يوفر البنك أجهزة كمبيوتر وطابعات جديدة تساعد على إنجاز المهام.	0.712**	0.000
49	يقوم البنك بتطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والاعمال دورياً.	0.718**	0.000
50	يتم تطوير شبكة الانترنت (INTRANET) في البنك لتصبح أكثر فاعلية.	0.635**	0.000
51	يطبق البنك أنظمة الكترونية عند تقديم خدماته لزيائته.	0.857**	0.000
52	تساهم التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في تسهيل الاتصال وتسريع الانجاز.	0.797**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه الاتساق الداخلي لعبارات بعد التغيير البشري، والملاحظ من النتائج أن كل العبارات موجبة مما يدل على العلاقة الارتباطية الطردية، كما أن كل العبارات تقع ضمن مجال الارتباط المتوسط والقوي، حيث نجد أن العبارات كل من (48)، (49)، (51) و(52) سجلت قيم ارتباطية قوية، في حين أن العبارة رقم (50) بها قيمة ارتباطية متوسطة، كما نلاحظ أن كل القيم لديها مستوى معنوية مساوي للصفر مما يعني أنها دالة إحصائية، وأن العبارات صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه

المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان

لقياس مدى ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية (جيتمان).

أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم 31 : قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.879	14	الإدارة الإلكترونية
0.958	23	جودة الخدمات
0.932	15	التغيير التنظيمي
0.966	52	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات، بحيث تم تسجيل نسب تتراوح بين 87% و 96%، كما نلاحظ أن قيمة معامل الاستبيان ككل يساوي 96.6% وهي نسبة قريبة من الواحد، وهو يعني أن معامل الثبات قوي، وبذلك يعطي درجة عالية من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، ويعد مؤشرا على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

ثانياً: معامل الثبات جيتمان للتجزئة النصفية

الجدول رقم 32: معامل جيتمان للتجزئة النصفية

الجزء الأول	الجزء الثاني	
عدد الفقرات	26	26
معامل ألفا كرونباخ	0.921	0.959
معامل جيتمان للتجزئة النصفية	0.874	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

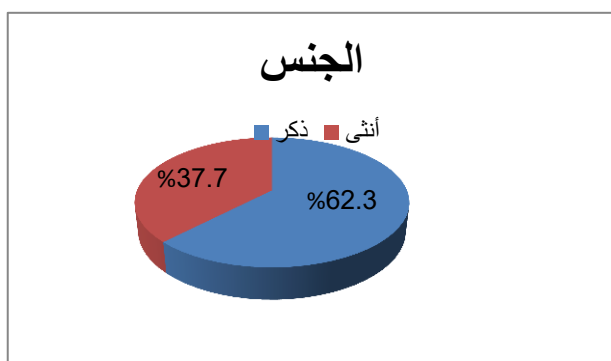
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أسئلة الجزء الأول (26) سؤال، وأسئلة الجزء الثاني (26) سؤال، وأن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول والثاني يساوي 0.921 و 0.959 على التوالي، وكذا يوضح الجدول معامل جيتمان للتجزئة النصفية الذي بلغ 0.874، ويتضح من هذه المؤشرات أنه يوجد ثبات قوي في أداة البحث.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لخصائص العينة

تم في هذه الدراسة استهداف عينة من الموظفين في البنك بمختلف مهامهم وبياناتهم الشخصية من ذكور وإناث وأعمار مختلفة، وبغية تسهيل عملية تحليل النتائج إحصائياً تم عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في جداول إحصائية بالاعتماد على برنامج spss مع إرفاقها بتحليلات خاصة بكل جدول.

بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم 33: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم 35: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



النسبة المئوية %	التكرار	
62.3	33	ذكر
37.7	20	أنثى
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

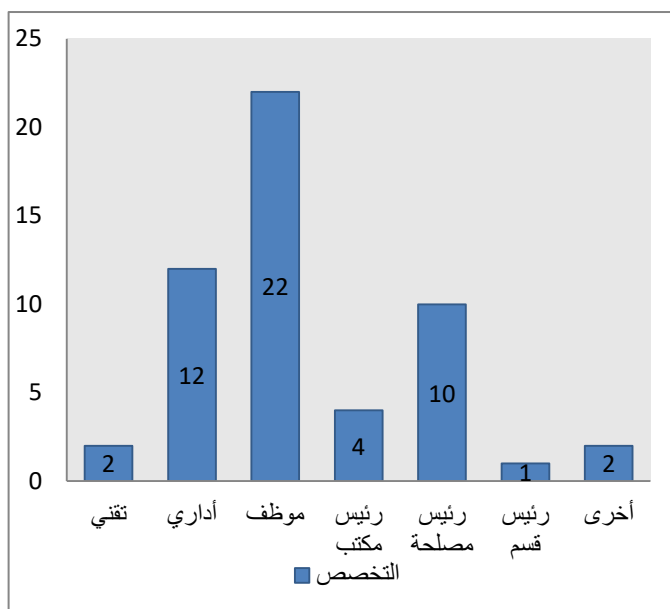
الفصل الرابع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 62.3% وهي نسبة كبيرة مقارنة بعنصر إناث الذي سجل نسبة 37.7% في المؤسسة محل الدراسة، وقد تعزو هذه النتيجة إلى طبيعة النشاط الممارس الذي يعتمد على الجهود البدني في الغالب والعمل لأوقات متأخرة.

بالنسبة لمتغير التخصص :

الشكل رقم 36 : توزيع أفراد العينة حسب متغير

التخصص



الجدول رقم 34: توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	
3.8	2	تقني
22.6	12	إداري
41.5	22	موظف
7.5	4	رئيس مكتب
18.9	10	رئيس مصلحة
1.9	1	رئيس قسم
3.8	2	أخرى
100	53	المجموع

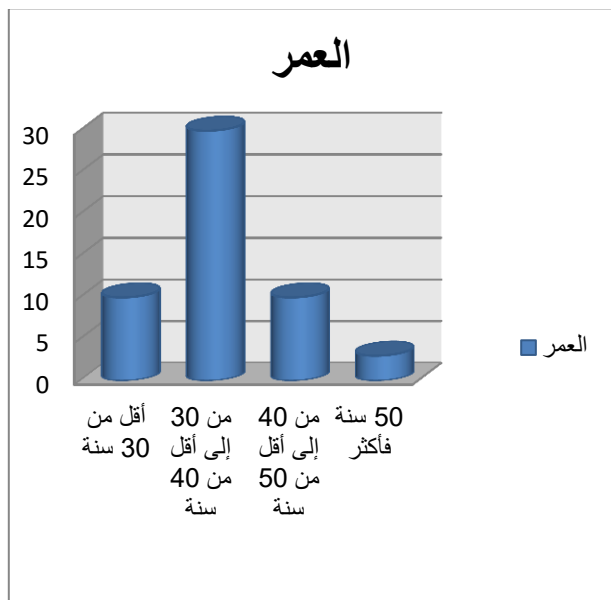
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل الموضح نلاحظ أن البنوك التجارية بما عدة وظائف إدارية مختلفة، حيث نسجل أن الموظفين هم الفئة الغالبة في العينة محل الدراسة بنسبة تساوي 41.5%، تليها فئة إداري بنسبة 22.6%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يقوم على تقديم الخدمات للزبائن، كما نجد أن فئة رئيس مصلحة وفئة رئيس مكتب تمثل النسب التالية 18.9% و 7.5% على التوالي، كذلك نجد أن 1.9% من أفراد عينة الدراسة يمثلون رئيس قسم، ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أن فئة تقني وفئة أخرى تمثلان ما نسبته 3.8% لكل فئة، وتمثل هذه الفئة العمال في إطار عقود ما قبل التشغيل.

بالنسبة لمتغير العمر:

الشكل رقم 37: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم 35: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



النسبة المئوية %	التكرار	
18.9	10	أقل من 30 سنة
56.6	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة
18.9	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.7	3	50 سنة فأكثر
100	53	المجموع

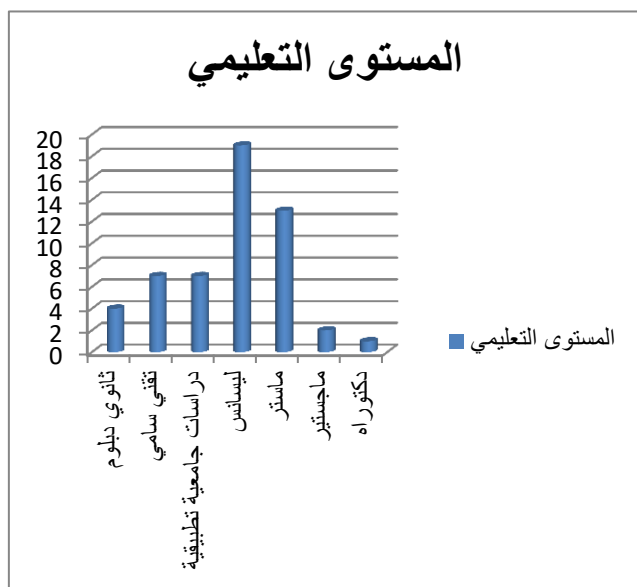
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة توظف مختلف الفئات العمرية وبنسب مئوية متفاوتة حيث نجد أن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة تسجل أكبر نسبة في العينة محل الدراسة بمعدل 56.6%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة والفئة أقل من 30 سنة في نفس الترتيب بنسبة 18.9% لكل فئة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على فئة الشباب بدرجة أولى في التوظيف نظراً لما تتميز به هذه الفئة الشابة من طاقة ونشاط ومستوى تعليمي يساعد على تقديم خدمات مميزة للزبائن، في حين نجد أن المؤسسة محل الدراسة تشغل فقط ما نسبته من 5.7% من الفئة 50 سنة فأكثر، ويمكن القول أن هذه الفئة تتولى مهمة توجيه وتأطير الشباب إذ أن هذه الفئة مشبعة بقيم ورؤية المؤسسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 36: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي الشكل رقم 38: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التعليمي



النسبة المئوية %	التكرار	
7.5	4	ثانوي دبلوم
13.2	7	تقني سامي
13.2	7	دراسات جامعية تطبيقية
35.8	19	ليسانس
24.5	13	ماجستير
3.8	2	دكتوراه
1.9	1	مجموع
100	53	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من النتائج أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تركز في سياسة التوظيف الخاصة بها على الأشخاص الذين لهم مؤهلات علمية متقدمة إذ نلاحظ أن المؤهلات الجامعية لديها النسبة الأكبر عن غيرها، بحيث نسجل نسبة 79.2% بالنسبة للجامعيين بمختلف المستويات، وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات والنشاط الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة، والذي يتطلب مستوى علمي مناسب، وكذلك نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على خريجي المعاهد ومراكز التكوين بمختلف التخصصات نظراً لما يتمتع به من مؤهلات تتطلبها المؤسسة محل الدراسة إذ يمثلون ما نسبته 20.7% من العينة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير الإدارة الإلكترونية

يوضح هذا المطلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الإدارة الإلكترونية، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجراء عملية التحليل الإحصائي الوصفي الذي يسمح بمعرفة درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور.

بالنسبة لبعد التخطيط الإلكتروني

الجدول رقم 37: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التخطيط الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
يسعى الموظفون بالبنك لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الإلكتروني.	1.89	0.974	3	ضعيف جدا
يقوم موظفون البنك بالتخطيط لأداء العمل المكلفون به إلكترونياً.	3.60	1.025	1	مرتفع
يساهم موظفو البنك في وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع إلى المعلومات الإلكترونية.	3.36	1.094	2	متوسط
القيم الإجمالية للتخطيط الإلكتروني	2.95	0.699		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد التخطيط الإلكتروني والتي تعبر عن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تقابل مستوى الإجابة متوسط إذ أن المتوسط الحسابي يقع في مجال من 2.60 إلى 3.39، كما أن قيم العبارات في هذا البعد جاءت في مستوى إجابة ضعيف جدا ومرتفع، وللتوضيح أكثر نستعرض إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا بعد التخطيط الإلكتروني كالآتي:

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري قدره 1.025، وتعكس هذه النتيجة حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، أي أن عينة الدراسة يقومون بالتخطيط لأداء العمل المكلفون به إلكترونياً.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي يساوي 3.36 وانحراف معياري 1.094، حيث أن هذا المتوسط يقع في مجال مستوى الإجابة محايد بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن الموظفين يساهمون في وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع الى المعلومات الالكترونية. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 01 بمستوى إجابة ضعيف جداً إذ يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.89 وانحراف معياري يساوي 0.974، أي أن أفراد عينة الدراسة لا يتفقون بدرجة كبيرة مع محتوى العبارة التي تنص على أنهم يسعون لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الإلكتروني.

بالنسبة لبعء التنظيم الإلكتروني

الجدول رقم 38 : نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعء التنظيم الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
يمارس كل موظف بالبنك مهامه بوضوح في تخصص عمله إلكترونياً.	3.30	1.06	4	متوسط
يستخدم موظفو البنك مهارات تنظيم العمل اليومي إلكترونياً.	3.64	1.09	3	مرتفع
يطبق موظفو البنك اللوائح والأنظمة إلكترونياً.	3.70	0.97	2	مرتفع
يستخدم موظفو البنك نظام أرشيف إلكتروني لمختلف الإجراءات والعمليات.	3.74	1.02	1	مرتفع
القيم الإجمالية للتنظيم الإلكتروني	3.59	0.82		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي يساوي 3.74 وانحراف معياري 1.02، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على استخدامهم نظام أرشيف إلكتروني لمختلف الإجراءات والعمليات.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي يساوي 3.70 وانحراف معياري قدره 0.97، وتعكس هذه النتيجة درجة اتفاق أفراد العينة حول العبارة إذ أن الموظفون متفقون على أنهم يطبقوا اللوائح والأنظمة بشكل إلكتروني.

أما بالنسبة للعبارة رقم 05 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي 3.64 وهو يعكس درجة الاتفاق لأفراد العينة حول مضمون العبارة، أي أن الموظفون يستخدمون مهارات تنظيم العمل اليومي إلكترونياً.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية نجد العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي يساوي 3.30، وهو يعكس مستوى الاجابة متوسط، أي أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن الموظفين بالبنك يمارسون مهامهم إلكترونياً بوضوح.

وبشكل إجمالي نجد أن بعد التنظيم الإلكتروني سائد بدرجة مرتفعة في البنك محل الدراسة إذ نجد أن المتوسط الحسابي للبعد يساوي 3.59، وهذا يدل على أن مسؤولو البنك يركزون على ضرورة أداء المهام بشكل إلكتروني.

بالنسبة الى بُعد التوجيه الإلكتروني:

الجدول رقم 39: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التوجيه الإلكتروني

مستوى الإجابة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
متوسط	3	1.323	3.34	يوفر موظفو البنك البيانات والمعلومات بسهولة للزبائن من خلال الحاسوب.	08
مرتفع	2	1.003	3.74	يعتمد موظفو البنك في عملهم على مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً لتسهيل العمل الإداري والاتصال.	09
مرتفع	1	0.876	3.96	يستعين موظفو البنك ببرامج الاتصال الإلكترونية مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه.	10
مرتفع		0.834	3.68	القيم الإجمالية للتوجيه الإلكتروني	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.876، وبدل المتوسط الحسابي لهذه العبارة أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أنهم يستعينون ببرامج الاتصال الإلكترونية مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه.

أما بالنسبة للعبارة رقم 09 فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ نجد أن المتوسط حسابي يساوي 3.74 وهو يقع في مستوى الإجابة مرتفع، وهو ما يعني أن أفراد العينة يتفوقون حول مضمون العبارة.

كما جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الثالثة من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.34 وانحراف معياري قدره 1.323، ويقع المتوسط الحسابي في فئة مستوى الإجابة متوسط، بمعنى أن الموظفون غير متأكدين من توفير البيانات والمعلومات بسهولة للزبائن من خلال الحاسوب.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

وبشكل عام نجد أن بعد التوجيه الإلكتروني سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط حسابي لبعده التوجيه الإلكتروني 3.68 وبانحراف معياري 0.834، ويقع المتوسط الحسابي في الفئة من 3.40 إلى 4.19 وهي تمثل مستوى الإجابة مرتفع واتجاه موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مضمون عبارات التوجيه الإلكتروني.

بالنسبة إلى بُعد الرقابة الإلكترونية :

الجدول رقم 40: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الرقابة الإلكترونية

مستوى الإجابة	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
مرتفع	1	0.942	3.81	يقوم الموظفون بالبنك بمراقبة أنفسهم أثناء العمل.	11
مرتفع	2	1.067	3.70	يقوم المسؤولون بالبنك بمراقبة ومتابعة الأعمال اليومية إلكترونياً.	12
مرتفع	3	1.244	3.62	يستخدم مدراء البنك نظام رقابة إلكتروني.	13
متوسط	4	1.254	3.25	تستخدم إدارة البنك نتائج الرقابة الإلكترونية في تقييم الأعمال.	14
مرتفع		0.836	3.59	القيم الإجمالية للرقابة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرقابة الإلكترونية التي تعد بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، ونلاحظ من خلال الجدول أن العبرة رقم 11 جاءت في المرتبة الأولى من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81 والذي يقع ضمن مستوى إجابة مرتفع، أي أن الموظفون يقومون بمراقبة أنفسهم أثناء العمل.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي يساوي 3.70، ويعكس هذا الأخير اتفاق أفراد عينة الدراسة حول مضمون العبارة بمعنى أن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يقومون بمراقبة ومتابعة الأعمال اليومية إلكترونياً، وكذلك تؤكد العبارة رقم 13 ذلك من خلال إجابة أفراد العينة التي تؤكد على أن مدراء البنك يستخدمون نظام رقابة إلكتروني.

أما بالنسبة للعبارة رقم 14 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث إجابات أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.25، وهو يقع ضمن مستوى الإجابة متوسط، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن إدارة البنك تستخدم نتائج الرقابة الإلكترونية في تقييم الأعمال.

وبشكل إجمالي يمكن القول أن بعد الرقابة الإلكترونية سائد بدرجة مرتفعة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي تساوي 3.59 والتي تقع ضمن مستوى الإجابة مرتفع واتجاه موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مضمون عبارات الرقابة الإلكترونية.

كما يمكن توضيح ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية حسب الأهمية تبعاً لإجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 41: ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى الإجابة
01	التخطيط الإلكتروني	2.94	0.699	03	متوسط
02	التنظيم الإلكتروني	3.59	0.82	02	مرتفع
03	التوجيه الإلكتروني	3.71	0.834	01	مرتفع
04	الرقابة الإلكترونية	3.59	0.836	02	مرتفع
	متغير الإدارة الإلكترونية	3.46	0.670		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التوجيه الإلكتروني جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قدره 0.834، ويليه كل من بعد التنظيم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية في نفس الرتبة، أما بالنسبة لبعث التخطيط الإلكتروني فقد جاء في المرتبة الثالثة حسب إجابات أفراد العينة.

إذن الإدارة الإلكترونية بأبعادها سائدة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة إذ يقدر المتوسط الحسابي للإدارة الإلكترونية بـ 3.46 وانحراف معياري قدره 0.670.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغير جودة الخدمات

يوضح هذا المطلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور جودة الخدمات، حيث تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري لإجراء عملية التحليل الإحصائي الوصفي الذي يسمح بمعرفة درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور.

بالنسبة لبعث الملموسية :

الجدول رقم 42: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
15	يملك البنك أجهزة حديثة (أجهزة إعلام آلي، أجهزة اتصال، كاميرات مراقبة،..)	3.21	1.306	3	متوسط
16	يُعتبر التصميم الداخلي للبنك والديكور والأثاث، والتجهيزات ملائمة وجذابة.	3.15	1.406	4	متوسط
17	يتوفر في البنك مكاتب و قاعات استقبال مريحة، نظيفة، مضاءة ودافعة.	3.72	1.183	2	مرتفع
18	يمتاز موظفو البنك بمظهر أنيق و حسن.	3.91	0.966	1	مرتفع

مرتفع	0.874	3.49	القيم الإجمالية لبعء الملموسية
-------	-------	------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد الملموسية والتي تعبر عن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تقابل مستوى الإجابة مرتفع إذ أن المتوسط الحسابي يقع في مجال من 3.15 إلى 3.91 ، كما أن قيم العبارات في هذا البعد جاءت في مستوى إجابة متوسط ومرتفع، وللتوضيح أكثر نستعرض إجابات أفراد العينة كآآتي:

جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري قدره 0.966، وتعكس هذه النتيجة حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، أي أن عينة الدراسة المتمثلة في موظفو البنك يمتازون بمظهر أنيق وحسن.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يساوي 3.72 وانحراف معياري 1.183، حيث أن هذا المتوسط يقع في مجال مستوى الإجابة موافق بمعنى أن أفراد عينة الدراسة متفقون على أن البنك يتوفر على مكاتب وقاعات استقبال مريحة، نظيفة، مضاءة ودافئة.

وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت العبارة رقم 15 بمستوى إجابة متوسط إذ يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.21 وانحراف معياري يساوي 1.306، ويقع هذا المتوسط في الاتجاه محايد من سلم ليكارت بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة مع محتوى العبارة التي تنص على أن البنك يمتلك أجهزة حديثة (أجهزة إعلام آلي، أجهزة اتصال، كاميرات مراقبة،...).

أما المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم 16 بمستوى إجابة متوسط إذ يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.15 وانحراف معياري يساوي 1.406، ويقع هذا المتوسط في الاتجاه محايد من سلم ليكارت أي أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن البنك يحتوي على تصميم داخلي جذاب.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

وبشكل عام نجد أن بعد الملموسية سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.49 وانحراف معياري قدره 0.874، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون حول مضمون عبارات بعد الملموسية مما يؤكد تواجد هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعد الاعتمادية:

الجدول رقم 43: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
20	يقدم البنك خدمات سحب، دفع، تحويل، ادخار، إقراض. وهي متوافقة مع رغبات واحتياجات الزبائن.	3.77	1.012	2	مرتفع
21	ييدي موظفو البنك اهتماماً صادقاً بحل المشاكل المحتملة للزبائن.	3.60	1.246	4	مرتفع
22	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها.	3.75	1.142	3	مرتفع
23	توجد ثقة في العمال والموظفين في البنك.	3.79	1.133	1	مرتفع
	القيم الإجمالية لبعد الاعتمادية	3.73	0.984		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد الاعتمادية، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 23 جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي يساوي 3.79 وانحراف معياري 1.133، وتعكس هذه النتيجة حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن الموظفين يؤكدون ويتفوقون على أنه توجد ثقة بين العمال والموظفين في البنك.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي يساوي 3.77 وانحراف معياري قدره 1.012، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يتفقون على أن البنك يقدم خدمات سحب، دفع، تحويل، ادخار، إقراض، وهي متوافقة مع رغبات واحتياجات الزبائن.

أما بالنسبة للعبارة رقم 22 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75 بانحراف معياري 1.142، وهو يعكس درجة الاتفاق لأفراد العينة حول مضمون العبارة، أي أن موظفو البنك يلتزمون بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية نجد العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي يساوي 3.60، وهو يعكس مستوى الإجابة المرتفع، أي أن أفراد عينة الدراسة يبدون اهتماماً صادقاً بحل المشاكل المحتملة للزبائن.

وبشكل إجمالي نجد أن بعد الاعتمادية سائد بدرجة مرتفعة في البنك محل الدراسة إذ نجد أن المتوسط الحسابي للبعد يساوي 3.73، وهذا يدل على أن مسؤولو البنك يركزون على ضرورة تمكين الموظفين من أداء المهام بشكل جيد.

بالنسبة لبعد الموثوقية :

الجدول رقم 44: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الموثوقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
24	تُعطي سلوكيات الموظفون في البنك انطباعاً بالثقة والأمان لدى الزبائن.	3.64	1.346	2	مرتفع
25	يملك موظفو البنك الكفاءة والقدرة على التكفل بانشغالات الزبائن.	3.74	0.964	1	مرتفع
26	يتمتع موظفو البنك باللباقة و الأدب في المعاملة.	3.74	1.095	1	مرتفع

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

مرتفع		0.953	3.70	القيم الإجمالية لبعء الموثوقية
-------	--	-------	------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارتين رقم (25 و 26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.964 و 1.095 على التوالي، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مضمون العبارتين، وتعكس العبارتين امتلاك الموظفين للكفاءة والقدرة على التكفل بانشغالات الزبائن من خلال التعامل مع الزبائن باللباقة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 24 فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ نجد أن المتوسط الحسابي يساوي 3.64 وهو يقع في مستوى الإجابة مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد العينة في حالة اتفاق حول مضمون العبارة، أي أن سلوكيات التي يتمتع بها الموظفين تعطي انطباعاً جيداً لدى الزبائن.

وبشكل عام نجد أن بعد الموثوقية سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.70 وانحراف معياري 0.953، وهي تمثل مستوى الإجابة مرتفع واتجاه موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول مضمون عبارات بعد الموثوقية.

بالنسبة لبعء التعاطف :

الجدول رقم 45: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
27	يولي موظفو البنك الاهتمام الشخصي بالزبائن.	3.81	0.878	2	مرتفع
28	يتفهم موظفو البنك الاحتياجات المحددة للزبائن.	3.94	0.969	1	مرتفع
29	يضع البنك مصلحة الزبائن فوق كل اعتبار.	3.75	0.939	3	مرتفع

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

مرتفع	5	1.230	3.60	ثلاثم ساعات عمل البنك جميع فئات الزبائن.	30
مرتفع	4	1.060	3.62	يتم محادثة الزبون باللغة واللهجة التي يعرفها .	31
مرتفع		0.696	3.74	القيم الإجمالية لبعء التعاطف	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعاطف، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب الأهمية:

جاءت العبارة رقم 28 من حيث الأهمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.94 وانحراف معياري قدره 0.969 درجة، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن يتفهمون احتياجات الزبائن.

أما بالنسبة للعبارة 27 فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يساوي 3.81 وانحراف معياري قدره 0.878، ويقع هذا المتوسط في مجال الإجابة مرتفع، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون حول مضمون العبارة.

وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية العبارة رقم 29، بمتوسط حسابي يساوي 3.75 وانحراف معياري قدره 0.939 درجة، وتدلل نتيجة المتوسط الحسابي حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، كون أن هذا المتوسط يقع في مجال الإجابة مرتفع والاتجاه موافق في سلم ليكارت، وهو ما يدل على أن الموظفين يضعون مصلحة الزبون فوق كل اعتبار.

وفي المرتبة الرابعة والخامسة من حيث الأهمية جاءت كل من العبارة رقم 31 ورقم 30 على التوالي، بمتوسط حسابي يساوي 3.62 و 3.60 وانحراف معياري 1.060 و 1.230 على التوالي أيضاً، وتدلل نتائج المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين حالة الاتفاق لأفراد العينة حول مضمون العبارتين، بمعنى أن الموظفين يتعاملون مع الزبائن بلغة مفهومة، كما أن ساعات العمل تلائم الزبائن.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

بشكل عام، وحسب النتائج الموضحة في الجدول نجد أن بعد التعاطف سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.74 وانحراف معياري 0.696 درجة، ويوافق هذا المتوسط الخانة الرابعة في مقياس ليكارت أي موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة حول تواجد بعد التعاطف في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لبعء الأمان :

الجدول رقم 46: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الأمان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
32	يشعر الزبائن بالأمان و الثقة عند التعامل مع موظفي البنك .	3.85	0.988	1	مرتفع
33	يظهر الموظفين في البنك الاهتمام الصادق لحل مشاكل الزبائن.	3.74	1.022	3	مرتفع
34	يتمتع الموظفون بالمهارة العالية وسرعة الأداء.	3.79	1.063	2	مرتفع
35	توجد سرية تامة للمعلومات الخاصة بكل زبون في البنك .	3.62	1.180	4	مرتفع
	القيم الإجمالية لبعء الأمان	3.75	0.945		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأمان، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب الأهمية:

جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي يساوي 3.85 وانحراف معياري قدره 0.988، ويدل المتوسط الحسابي لهذه العبارة أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة حول

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

مضمون العبارة، بمعنى أن الزبائن يشعرون بالأمان عند التعامل مع الموظفين. وهذا راجع لكفاءة العاملين ودرايتهم الكبيرة بالأمور الدقيقة في ميدان عملهم.

وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي يساوي 3.79 وانحراف معياري قدره 1.063 درجة، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرات الخماسي وهي تمثل مستوى الإجابة مرتفع والاتجاه موافق، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالمهارة اللازمة والسرعة في الأداء.

أما بالنسبة للعبارة رقم 33 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يساوي 3.74 وانحراف معياري قدره 1.022 درجة، وتدل هاته النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة مرتفعة حول مضمون العبارة، أي أن الموظفين في البنك يبدون الاهتمام لحل مشاكل الزبائن.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 35 بمتوسط حسابي يساوي 3.62 وانحراف معياري قدره 1.180 درجة، ونجد أن المتوسط الحسابي يدل على حالة الاتفاق بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول مضمون العبارة، أي أن الموظفين في البنك يحافظون على معلومات العميل أو الزبون في البنك، وهو ما يعكس الدرجة العالية لسرية معلومات الزبائن.

وبشكل عام نجد أن بعد الأمان سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.75 وانحراف معياري قدره 0.945 درجة، ويؤكد هذا المتوسط على تواجد بعد الأمان بدرجة كبيرة في المؤسسة الدراسة.

بالنسبة لبعد الاستجابة :

الجدول رقم 47: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
36	يمتاز موظفو البنك بالاستعداد الدائم	3.87	1.127	1	مرتفع

				لتقديم الخدمات للزبائن.	
مرتفع	2	1.336	3.58	تكون الاستجابة فورية لطلبات الزبائن دائماً بالبنك.	37
مرتفع	3	1.187	3.51	يتميز موظفو البنك بالدقة في تحديد وقت إنجاز الخدمة.	38
مرتفع		1.080	3.65	القيم الإجمالية لبعء الاستجابة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاستجابة جاءت كلها بمستوى إجابة مرتفع، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب الأهمية:

في المرتبة الأولى من حيث الأهمية جاءت العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي يساوي 3.87 وانحراف معياري قدره 1.127 درجة، وتدلل نتيجة المتوسط الحسابي على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة مرتفعة حول ما جاء في العبارة إذ أن الموظفين يمتازون بالاستعداد الدائم لتقديم الخدمات للزبائن.

وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة رقم 37 بمتوسط حسابي يساوي 3.58 وانحراف معياري قدره 1.336، ويعكس المتوسط الحسابي لهذه العبارة حالة الاتفاق بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.

أما بالنسبة للعبارة رقم 38 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب حسب الأهمية لبعء الاستجابة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لهاته العبارة يقدر ب 3.51 وانحراف معياري قدره 1.187 درجة، وتدلل هاته النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة متفوقون بدرجة مرتفعة حول مضمون العبارة.

وبشكل عام نجد أن بعد الاستجابة سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعء 3.65 وانحراف معياري قدره 1.080 درجة، ونجد أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهي تمثل مستوى الإجابة مرتفع والاتجاه موافق، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بشكل كبير حول تواجد بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن توضيح ترتيب أبعاد جودة الخدمات حسب الأهمية تبعاً لإجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 48: ترتيب أبعاد متغير التكيف مع التغيير التنظيمي حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
01	بعد الملموسية	3.49	0.874	06	مرتفع
02	بعد الاعتمادية	3.73	0.984	03	مرتفع
03	بعد الموثوقية	3.70	0.953	04	مرتفع
04	بعد التعاطف	3.74	0.696	02	مرتفع
05	بعد الأمان	3.75	0.945	01	مرتفع
06	بعد الاستجابة	3.65	1.080	05	مرتفع
	متغير جودة الخدمات	3.68	0.815		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من الجدول أعلاه ترتيب أبعاد متغير جودة الخدمات حسب درجة الأهمية لدى عينة الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد الأمان بمتوسط حسابي قدره 3.75، يليه في المرتبة الثانية حسب إجابات أفراد العينة بعد التعاطف بمتوسط حسابي قدره 3.74، أما بالنسبة لبعده الاعتمادية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.73، وفي المرتبة الأخيرة حسب درجة الأهمية نجد بعد الملموسية بمتوسط حسابي يساوي 3.49 وانحراف معياري قدره 0.874 درجة.

وبشكل عام نجد أن متغير جودة الخدمات سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة إذ نجد أن المتوسط الحسابي لجودة الخدمات يساوي 3.68 وانحراف معياري قدره 0.815.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير التكيف مع التغيير التنظيمي

يوضح هذا المطلب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التكيف مع التغيير التنظيمي، حيث تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري لإجراء عملية التحليل الإحصائي الوصفي الذي يسمح بمعرفة درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور.

بالنسبة لبعد التغيير البشري

الجدول رقم 49 : نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
39	يقوم البنك باستبدال الموظفين ذوي المستوى الضعيف بموظفين آخرين أكثر كفاءة.	3.43	1.065	3	متوسط
40	ساهمت التغييرات الأخيرة في البنك في جلب كفاءات بشرية.	2.77	1.120	5	ضعيف
41	ساهمت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .	3.36	1.226	4	متوسط
42	يقوم البنك بعقد دورات تكوينية للموظفين حول المهام الجديدة والتقنيات الحديثة المستخدمة عند إدخال أية تغييرات جديدة في العمل .	3.53	1.203	2	مرتفع
43	تسعى إدارة البنك على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير .	3.77	0.974	1	مرتفع
	القيم الإجمالية للتغيير البشري	3.37	0.926		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، والذي يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة ببعء التغيير البشري، يتضح أن أفراد العينة الدراسة غير متأكدين من مدى توافر التغيير البشري داخل المؤسسة محل الدراسة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء التغيير البشري 3.37 وهو يقع في الفئة الثالثة على مقياس ليكرت الخماسي إذ يشير إلى درجة موافقة متوسطة، ويمكن ترتيب العبارات المتعلقة بهذا البعد بحسب متوسط الموافقة كما يلي:

جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة رقم 43 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.974، وتدلل هذه النتيجة على درجة الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على هذه العبارة، وهذا ما يعكس سعي إدارة البنك على حث الموظفين للالتزام بالوضع الجديد بعد إجراء عملية التغيير. جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبارة رقم 42 في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.53 وانحراف معياري 1.203، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت مرتفعة، إذ أن أفراد العينة يتفقون على أن البنك يقوم بعقد دورات تكوينية حول المهام الجديدة والتقنيات الحديثة المستخدمة عن إدخال أية تغييرات جديدة في العمل.

أما بالنسبة للعبارة رقم 39 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية والموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.43 وانحراف معياري قدره 1.065، وتدلل هذه النتيجة على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة، فنجد أن أفراد العينة غير متأكدين من مضمون هذه العبارة، فهم يرون أن البنك يقوم بتدريب وتطوير قدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم بدلاً من استبدالهم بموظفين آخرين.

جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.36 وانحراف معياري قدره 1.226، وتدلل هذه النتيجة على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، فنجد أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكرت الخماسي وهو يوافق الاتجاه محايد أي أن الموظفين غير متأكدين من إذا كانت تكنولوجيا الاعلام والاتصال ساهمت في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة رقم 40، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة: 2.77، 1.120 على التوالي، وهي درجة موافقة ضعيفة لأفراد العينة على هذه العبارة، إذ أن

المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في الفئة الثانية لمقياس ليكارت الخماسي الذي يوافق الاتجاه غير موافق، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يتفوقون على أن التغييرات في البنك تساهم في جلب كفاءات بشرية.

ومن خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد التغيير البشري يظهر أن إدارة البنك محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة بمجال التغيير البشري في المؤسسة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده التغيير البشري الذي بلغ 3.37 الذي يعبر عن درجة الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على عبارات التغيير البشري.

بالنسبة لبعده التغيير الهيكلي:

الجدول رقم 50: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير الهيكلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
44	يملك البنك هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .	3.62	1.096	2	مرتفع
45	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي للبنك على توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد .	3.58	1.134	3	مرتفع
46	تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة لم تكن موجودة في السابق تتناسب مع تطور وضعية البنك.	3.70	1.049	1	مرتفع
47	تم إلغاء أقسام أو مصالح لم يُعد البنك بحاجة إليها .	3.38	1.147	4	متوسط
48	الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة وظائف البنك.	3.23	1.171	5	متوسط
	القيم الإجمالية للتغيير الهيكلي	3.50	0.914		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يمكن ترتيب العبارات المدرجة تحت بعد التغيير الهيكلي بحسب متوسط درجة الموافقة كما يلي:

جاءت العبارة رقم 46 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط حسابي 3.70، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت على هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة، إذ أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على إنشاء البنك لأقسام ومصالح جديدة تتناسب مع وضعية البنك.

جاءت العبارة رقم 44 في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يساوي 3.62، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، فنجد أن الموظفين يؤكدون على أن البنك يمتلك هيكل تنظيمي من يتلاءم مع التغييرات الخارجية.

أما بالنسبة للعبارة رقم 45 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.58، وهو يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكارت خماسي الموافقة لدرجة الإجابة مرتفعة، إذ أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الهيكل التنظيمي للبنك يقوم على توزيع الأعمال والمسؤوليات و السلطات بين الافراد.

وجاءت العبارة رقم 47 في الترتيب الرابع من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.38، ويعكس هذا المتوسط درجة الإجابة المتوسطة على العبارة، إذ أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي الذي يوافق الاتجاه محايد ومستوى متوسط للإجابة، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين أو محايدين حول مضمون العبارة الذي ينص على أن البنك قام بإلغاء أقسام لم يعد بالحاجة إليها.

أما بالنسبة للعبارة رقم 48 فقد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية والموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.23، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، فنجد أن المستجوبين يرون بدرجة متوسطة أن الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة وظائف البنك.

وبشكل إجمالي يتجلى لنا أن إدارة البنك تهتم وبدرجة مرتفعة بالتغيير الهيكلي داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده التغيير الهيكلي 3.50، وما يعبر على درجة الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على إدارة البنك تعطي أهمية بالغة للتغيير الهيكلي داخل المؤسسة من أجل تحقيق أداء أفضل.

بالنسبة لبعء التغيير التكنولوجي:

الجدول رقم 51: نتائج إجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التغيير التكنولوجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
49	يوفر البنك أجهزة كمبيوتر وطابعات جديدة تساعد على إنجاز المهام	3.30	1.170	3	متوسط
50	يقوم البنك بتطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والاعمال دورياً .	3.74	1.041	1	مرتفع
51	يتم تطوير شبكة الانترنت (INTRANET) في البنك لتصبح أكثر فاعلية .	3.60	1.132	2	مرتفع
52	يطبق البنك أنظمة الكترونية عند تقديم خدماته لزبائنه.	3.25	1.357	4	متوسط
53	تساهم التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في تسهيل الاتصال وتسريع الانجاز.	3.60	1.080	2	مرتفع
	القيم الإجمالية للتغيير التكنولوجي	3.49	0.970		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يمكن ترتيب العبارات المتعلقة بهذا البعد بحسب متوسط الموافقة كما يلي:

جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالعبرة رقم 50 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.74 وبانحراف معياري قدره 1.041، وتدل هذه النتيجة على درجة الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على هذه العبرة، حيث تعكس هذه النتيجة سعي إدارة البنك إلى تطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والأعمال دورياً.

كما جاءت نتائج تحليل العبارة رقم 51 و53 في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين 3.60، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة في مقياس ليكارت الخماسي والذي يوافق مستوى الإجابة مرتفع، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن إدارة البنك تستخدم الوسائل الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال. أما بالنسبة للعبارة رقم 49 فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية والموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.30، وتدل هذه النتيجة على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة، فنجد أن أفراد العينة متفقين بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بتوفير الحواسيب والطابعات لأداء المهام.

جاءت العبارة رقم 52 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.25، وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، فنجد أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي وهو يوافق الاتجاه محايد ومستوى الإجابة متوسط أي أن الموظفين متفقين بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بتطبيق أنظمة إلكترونية عند تقديم خدماته للبنك.

ومن خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد التغيير التكنولوجي نجد أن إدارة البنك لديها اهتمام كبير بعملية التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن التكنولوجيا ميزة تنافسية تحقق للمؤسسة سبق تنافسي، إذ نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده التغيير التكنولوجي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ 3.49، وهو يدل على أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة مرتفعة حول مضمون عبارات التغيير التكنولوجي.

كما يمكن توضيح ترتيب أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي حسب الأهمية تبعاً لإجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 52: ترتيب أبعاد متغير التكيف مع التغيير التنظيمي حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
01	التغيير التكنولوجي	3.49	0.970	02	مرتفع
02	التغيير الهيكلي	3.50	0.914	01	مرتفع
03	التغيير البشري	3.37	0.926	03	متوسط
	متغير التكيف مع التغيير التنظيمي	3.45	0.812		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متغير التغيير الهيكلي جاء في المرتبة الأولى من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.50 وانحراف معياري قدره 0.914، أما بالنسبة لبعد التغيير التكنولوجي فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي يساوي 3.49، يليه في الترتيب بعد التغيير البشري بمتوسط حسابي يساوي 3.37 وبدرجة متوسطة.

وبشكل عام نلاحظ أن متغير التكيف مع التغيير التنظيمي سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.45 وانحراف معياري يساوي 0.812، وتدلل هاته النتيجة على حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول تواجد أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق استخدام الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي لقبول أو رفض الفرضيات، وهو ما سيتطرق إليه البحث في المطالب الخاصة بهذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط بين الادارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي، وبالاستناد إلى برنامج spss كانت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم 53: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الادارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي

الخطأ المعياري	التكيف مع التغيير التنظيمي							الادارة الإلكترونية	
	اختبار f		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار t		معامل الانحدار		معامل الثبات
	Sig	قيمة f			sig	قيمة t			
0.140	0.000	23.809	0.318	0.564	0.000	4.879	0.684	1.077	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار 0.684، وتدل هاته النتيجة على مقدار حساسية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للتكيف مع التغيير التنظيمي، وهو ما يؤكد على وعي المؤسسة محل الدراسة أي

البنك حول استخدامها للإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه، وتمثل القيمة 1.077 مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التكيف مع التغيير التنظيمي.

أما القابلية التفسيرية للنموذج المتمثل في معامل التحديد فقد بلغ 0.318، والتي تعني أن 31.8% من التغيرات التي حدثت على التكيف مع التغيير التنظيمي يعود سببها إلى الإدارة الإلكترونية، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.564، وهي قيمة تدل على العلاقة الطردية بين الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة اختبار F بلغت 23.809 بمستوى دلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبهذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفريّة الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين

الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية نقوم بالتحقق من افتراضات الانحدار من خلال إجراء اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، وذلك لأجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

أبعاد المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين vif	التباين المسموح به tolerance
التخطيط الإلكتروني	2.029	0.493
التنظيم الإلكتروني	2.860	0.530
التوجيه الإلكتروني	2.642	0.379
الرقابة الإلكترونية	5.548	0.180

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

بالنسبة لمعامل اختبار تضخم التباين يجب أن لا تتجاوز قيمته 10، والتباين المسموح به يجب أن يكون أكثر من 0.05، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات الاختبار، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المتغيرين المستقلين تقل عن 10 وتتراوح ما بين 2.029 و5.548، وأن قيم اختبار التباين المسموح به تتراوح ما بين 0.180 و0.530، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

ولتوضيح درجة تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية على التكيف مع التغيير التنظيمي، تم استخدام الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 55: نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي

اختبار F		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T			معامل الانحدار	معامل الثبات	المكونات
قيمة F	sig			الدلالة	قيمة T	sig			
				معنوي	0.002	3.217	0.506	0.64 0	التخطيط الإلكتروني
				معنوي	0.047	2.042	0.320		التنظيم الإلكتروني
				معنوي	0.007	2.817	0.431		التوجيه الإلكتروني
				معنوي	0.038	-2.137	-0.397		الرقابة الإلكترونية
0.000	10.169	0.459	0.677	أبعاد الإدارة الإلكترونية					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه نحو 50.6% من التغييرات التي أجريت على التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى التخطيط الإلكتروني بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت 3.217 وهي دالة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن نحو 32% من التغييرات التي ظهرت نتيجة التكيف مع التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة يعود سببها إلى التنظيم الإلكتروني بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر دال معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت 2.042 وهي دالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05، كما أن نحو 43.1% من التغييرات التي أجريت على التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى التوجيه الإلكتروني بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت 2.817 وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05، كما أن نحو (39.7%) من التغييرات التي أجريت على التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى الرقابة الإلكترونية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر دال معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (-2.137)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

وأن نحو 67.7% من التحسينات التي طرأت على التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى أبعاد الإدارة الإلكترونية ككل، كما يدل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 45.9%، وهذا التحليل يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة تزيد عن ثقة 95%، لأن قيمة اختبار f المحسوبة التي بلغت 10.169 هي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

وفي ضوء هاته النتائج يمكن الحكم برفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل الذي يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 56: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات

جودة الخدمات									
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	sig	قيمة f			Sig	قيمة t			
0.07	0.00	118.77	0.70	0.83	0.00	10.89	0.83	0.78	التكيف مع التغيير التنظيمي
7	0	5	0	6	0	8	9	3	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الاحدار 0.839، وهو يدل على مقدار حساسية التكيف مع التغيير التنظيمي بالنسبة لجودة الخدمات، وهذا أن التكيف مع التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي بما نسبته 83.9% على التغييرات التي شملت جودة الخدمات المقدمة من طرق البنك بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر دال معنوياً عند مستوى معنوية 0.05، وتمثل القيمة 0.783 مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في جودة الخدمات، وتبين القابلية التفسيرية للنموذج أي معامل التحديد أن 70% من التغييرات التي حدثت على جودة الخدمات يعود سببها إلى التكيف مع التغيير التنظيمي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ 83.6%

وبهذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ولتحديد أهمية كل عنصر من عناصر التكيف مع التغيير التنظيمي على حدى في المساهمة في النموذج الذي يمثل أثر لأبعاد هذا الأخيرة في جودة الخدمات نقوم بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 57: نتائج تحليل الانحدار التدريجي لاختبار أثر أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي على جودة

الخدمات

اختبار f	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار t		قيمة Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
			قيمة t	sig				
0.00	96.80	0.65	0.80	5.20	5.20	0.25	1.30	الثابت
0	3	5	9	3	3	1	5	
				9.83	9.83	0.06	0.68	التغيير التكنولوجي
				9	9	9	0	ي
0.00	55.85	0.69	0.83	4.07	4.07	0.26	1.06	الثابت
0	2	1	1	0	0	0	0	
				4.33	4.33	0.10	0.47	التغيير التكنولوجي
				0	0	9	2	ي
				2.40	2.40	0.11	0.27	التغيير الهيكلي
				8	8	6	8	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

انطلاقاً من الجدول أعلاه والمتضمن اختبار الانحدار التدريجي لكل بعد من أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي على حدى بالنسبة إلى جودة الخدمات يتبين معنوية النموذجين باعتبار أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. ويتضح من خلال الجدول أن النموذج الأول المتمثل في التغيير التكنولوجي وحده فسر ما مقداره 65.5% من التغييرات التي حدثت في جودة الخدمات، وعند مقارنة النتيجة مع النموذج الثاني يتضح أن متغير التعيير الهيكلي يضيف ما قيمته 0.036 من التباين الحاصلة في جودة الخدمات، ومنه يظهر إجمالاً أنه يوجد تأثير لكل من بعد التغيير التكنولوجي وبعد التعيير الهيكلي على جودة الخدمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

وللتحقق من هذه الفرضية قام البحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وبالاستناد إلى برنامج spss كانت أهم نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 58: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات

		جودة الخدمات							
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	sig	قيمة f			sig	قيمة t			
0.15	0.00	10.18	0.16	0.40	0.00	3.19	0.49	1.95	الإدارة
5	2	8	7	8	2	2	6	7	الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار 0.496، وتدلل هاته النتيجة على مقدار حساسية الإدارة الإلكترونية بالنسبة لجودة الخدمات، وهو ما يؤكد على وعي المؤسسة محل الدراسة حول استخدامها للإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق التحسين في جودة الخدمات المقدمة، وتمثل القيمة 1.957 مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في جودة الخدمات.

أما القابلية التفسيرية للنموذج المتمثل في معامل التحديد فقد بلغ 0.167، والتي تعني أن 16.7% من التغيرات التي حدثت على جودة الخدمات يعود سببها إلى الإدارة الإلكترونية، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.408، وهي قيمة تدل على العلاقة الطردية بين الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة اختبار F بلغت 10.188 بمستوى دلالة يساوي 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبهذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفيرية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية قام البحث بإجراء اختبار الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات، وبالاستناد إلى برنامج SPSS كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 59: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي على جودة

الخدمات في المؤسسة محل الدراسة

جودة الخدمات									
اختبار f		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار t			معامل الانحدار	معامل الثبات	
sig	قيمة f			الدلالة	sig	قيمة t			
0.00	59.91	0.706	0.840	غ	0.31			0.96	الإدارة
0	2			معنوية	9	-1.007	-0.114	6	الإلكترونية
				معنوية	0.00	9.568	0.892		التكيف مع التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

أن معامل الانحدار بلغ (-0.114) وهذا يدل على مقدار حساسية الإدارة الإلكترونية بالنسبة لجودة الخدمات، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية لوحدها تؤثر بشكل عكسي على جودة الخدمات بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر غير دال معنوياً عند مستوى معنوية 0.05، كما أن نحو 89.2% من التغييرات التي جرت على جودة الخدمات يعود سببها لتوجه المؤسسة محل الدراسة نحو التكيف مع التغيير التنظيمي بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل الرابع:

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي تساهم مجتمعة في الدفع نحو تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة بلغ نحو 70.6%، كما يدل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ نحو 84% بين الإدارة الإلكترونية والتكيف مع التغيير التنظيمي في أثرهما على جودة الخدمات، وهذا الأثر يعتبر مقبولاً إحصائياً بدرجة تزيد عن 95%، لأن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت 59.912 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

وفي ضوء النتائج السالفة الذكر يمكن الحكم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات في العينة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

الختامة

بعد إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، من خلال التطرق في الجانب النظري للفصول الثلاثة المتعلقة بالإدارة الالكترونية في الفصل الأول، ثم جودة الخدمات في فصلها الثاني، والتغيير التنظيمي في الفصل الثالث لمعرفة دور ادخال التكنولوجيات الحديثة في الإدارة في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وهذا من أجل الإجابة على الإشكالية التي تمحورت حول الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية. حيث توصلنا لمجموعة من النتائج منها ما تعلق بالجانب النظري ومنها ما تعلق بالجانب التطبيقي، ليتم من خلال هذه النتائج اختبار الفرضيات المقترحة في مقدمة البحث، وعلى ضوءها تقديم مجموعة من التوصيات وكذا اقتراح آفاق لهذه الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

من خلال هذا البحث توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تساهم في مساعدة مسيري البنوك وأصحاب القرار على رسم سياسات وخطط مناسبة حسب الأوضاع الاقتصادية المعاصرة لتطوير عمل المصارف وديمومة نشاطها ومسايرة النمو الاقتصادي.

وبناء عليه وبهدف الاستفادة من النتائج المتوصل اليها سنعمد الى تقسيمها الى قسمين، النتائج المتعلقة بالجانب النظري (الفصول الثلاثة النظرية) والأخرى المتعلقة بالجانب التطبيقي (الفصل الرابع).

1- عرض النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

حاولنا من خلال الفصول النظرية الأولى وبالاعتماد على المنهج الوصفي دراسة الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية، والجودة كمصطلح، جودة الخدمة، التغيير التنظيمي، حيث توصلنا للنتائج التالية:
- الإدارة نشاط يهتم بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه.

-الإدارة الالكترونية هي نمط جديد من الفكر والتطبيق يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات بكثافة لإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً، لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة بأقل حد ممكن من الورق، واستخدام الأرشيف والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، وهي إدارة بلا مكان وبلا زمان.

الخاتمة

- يقصد بالحكومة الإلكترونية عمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية التابعة للدولة مهما كان نوع العمل أو طبيعة النشاطات المقدمة، وتشير إلى الإدارة الحكومية المسيرة بطرق الكترونية حديثة حيث يجري تقديم الخدمات للجمهور؛

- لا تقوم الإدارة الإلكترونية على الهياكل التنظيمية ولا تعرف التسلسل الوظيفي الهرمي كما في الإدارة التقليدية، ولا تقوم على عمل الأفراد وجهدهم اليدوي في المكاتب بقدر ما تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها وبرامجها؛

- الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة العادية؛

- تؤدي الى تقليل كلفة الإجراءات والعمليات الإدارية وما يتعلق بها بشكل كبير؛

- تحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إتمام المعاملات الإدارية وإلى العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (العميل والموظف)؛

- تستوعب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛

- العنصر البشري من سمات الإدارة الإلكترونية والعنصر الأهم، من خلال دوره في تشغيل هذه الأنظمة ويسهر على تأمينها وحراستها، ذلك أن النظام الإلكتروني لشبكة الحكومة الإلكترونية في حاجة إلى فريقين مؤهلين؛ الأول يشغل البرنامج ويبرمج وظائفه، وفريق آخر يتولى حمايته وتأمين المعدات وبرامج النظام؛

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تحقيق فوائد مالية ويقلل من التكاليف نتيجة تقليص حجم الوقت الضائع وتوفير في السلع المدخلة في العملية الإدارية،

- تحقيق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات للجمهور بسرعة ودقة؛

- دعم الشفافية والمساواة أمام الإدارة، وتسهيل عملية المسائلة للحد من الفساد الإداري؛

- ترسيخ مبادئ الديمقراطية التشاركية التي تسعى الحكومة الى تجسيدها؛

- تقلص الادرة الإلكترونية من حجم المباني الإدارية التي تستخدم كمرافق إدارية، وتخفض حجم اليد العاملة اللازمة لسير الإدارة، كما تقضي على الوظائف والتعقيدات، وتصبح أكثر حرية وتفتح مما يحقق فكرة إدارة دون مكان ودون زمان وخدماتها متوفرة في الزمن الحقيقي؛

الخاتمة

- ضرورة اعتماد التصديق الإلكتروني كوسيلة لضمان حماية الوثائق الإدارية المتداولة على النت من القرصنة والتلف وتزوير محتوياتها؛
- دور وظيفة الجودة رقابة وقائية قد تكون قبلية أو بعدية أو كلاهما، وتشير إلى متابعة العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛
- ضرورة اعتماد النظم الحديثة مثل سيكس سيجما (Six Sigma) والكايزن في المنظمات الجزائرية للانتقال بمستوى تنافسية المؤسسات نحو الأفضل، جعل المنظمة تقدم منتجات خالية من العيوب.
- تبين لنا أن تطور المنظمات مرهون بتطوير القواعد السائدة داخلها، من خلال اعتماد نظم جودة متطورة تحقق الوصول الى أحسن خدمة ومنتج مقدم بأحسن طريقة وأسهل كيفية، وفي أقل زمن ممكن،
- يمكننا تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية مخطط لها علمياً تهدف إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وزيادة فعالية التنظيم بصفة جزئية أو كلية، تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر كفاءة من خلال إدخال تحسينات على الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، سلوك الأفراد وثقافة المنظمة خلال مدة زمنية قد تطول وتقتصر حسب رغبة قيادة المنظمة .

ب- عرض النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية :

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب المؤسسات البنكية العاملة بولاية أدرار تطبق مفهوم الادارة الالكترونية وهي مجهزة بتقنيات حديثة من تكنولوجيات المعلومات؛
- كما ظهر أن هناك حالة اتفاق بين موظفي البنوك انهم يقومون بالتخطيط لأداء العمل المكلفين به بطريقة الكترونية؛
- كما دلت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على استخدامهم نظام أرشيف إلكتروني لمختلف الإجراءات والعمليات؛
- يستعين الموظفون في البنوك ببرامج الاتصال الإلكترونية مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه؛
- الموظفون يقومون بمراقبة أنفسهم أثناء العمل رقابة ذاتية بغرض تفادي وقوع أخطاء تكلف الإدارة خسارة أموالها؛
- الإدارة الإلكترونية بأبعادها سائدة في المنظمات المدروسة محل بدرجة مرتفعة،

- أظهرت النتائج أن هناك حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، أي أن عينة الدراسة المتمثلة في موظفو البنك يمتازون بمظهر أنيق وحسن؛ وتوجد ثقة كبيرة بين العمال والموظفين في البنك؛
- أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالمهارة اللازمة والسرعة في الأداء.
- الموظفين يمتازون بالاستعداد الدائم لتقديم الخدمات للزبائن.
- أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إنشاء البنوك لأقسام ومصالح جديدة تتناسب مع وضعية البنك.
- تسعى إدارة البنوك إلى تطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والأعمال دورياً.

-اختبار صحة الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى فقد تم رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وحلت محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- بالنسبة للفرضية الثانية تم الحكم برفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل الذي يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- بالنسبة للفرضية الثالثة تم رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- بالنسبة للفرضية الرابعة فقد تم رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وحلت محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين

الإدارة الإلكترونية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها في الشقين النظري والتطبيقي، فإنه يمكن أن يقدم الباحث جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يرى أنه من شأنها أن تعزز التحول نحو إدارة الكترونية حديثة مطورة بكل المقاييس في المؤسسات البنكية في ولاية أدرار خصوصاً والجزائر عموماً، وتنتهج مسار عصري في تقديم خدماتها المصرفية بكل احترافية واقتدار متجاوزة بذلك كل العقبات التي صنعتها البيروقراطية وجعلت الاقتصاد الجزائري يعاني تحت وطأة التخلف والفساد. ومن بين هاته الاقتراحات ما يلي :

- 1- ضرورة وضع خطط واضحة للتحول نحو الإدارة الالكترونية مع مرور الزمن؛
- 2- إعطاء المجال للكفاءات والقدرات لإبراز ما لديها من طاقات تسييرية لقيادة الإدارات بكل جدارة؛
- 3- تشجيع الأفراد على اكتساب العديد من خبرات التخطيط الالكتروني؛
- 4- حث الموظفين على استخدام تقنيات ومهارات تنظيم أعمالهم اليومي بطريقة الكترونية على الحاسوب مما يجنبهم تراكم الأعمال والمهام ويجنبهم النسيان.؛
- 5- اعتماد توقيت مناسب للعمل يناسب جميع شرائح المجتمع، حيث تلائم ساعات عمل البنك جميع فئات الزبائن؛
- 6- العمل على الحفاظ على المعلومات الخاصة بالزبائن بكل سرية وأمانة مما يشعرهم بالارتياح للتعامل مع البنك؛
- 7- ضرورة فرض نظام يضمن الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومنحهم الأولوية عند ولوجهم الوكالات البنكية من الدخول حتى الخروج؛
- 8- مواصلة عمليات تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص عدد الاوراق التي تشكل الملفات الإدارية؛
- 9- إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية في البنوك واستبعاد النماذج الهرمية للقيادة التي صنعت عراقيل وعقبات كثيرة أمام الاستثمار المحلي؛
- 10- استقصاء الموظفين ومعرفة احتياجاتهم المعرفية بدقة من أجل تدريبهم وتأهيلهم على التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.

آفاق الدراسة :

يشهد قطاع الخدمات الإدارية تطور مستمر وسريع نتيجة الابتكارات الهائلة والتقنيات المطورة، الامر الذي يتطلب معه العمل بجدية نحو اكتساب المهارات والقدرات العملية اللازمة لذلك، وتبقى هناك نقاط غامضة يمكن أن تعالج في بحوث مستقبلية من بينها:

- معالجة موضوع الأمن المعلوماتي في ظل الإدارة الالكترونية ؛
- دور الإدارة الالكترونية في حماية الأرشيف؛
- دور الإدارة الالكترونية في دفع عجلة النمو الاقتصادي؛
- الخدمات الإدارية الراقية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات؛
- تحسين جودة الخدمات الإدارية ودوره في تطوير قطاع السياحة في الجزائر؛
- دور تحسين جودة الخدمات الادارية وأثره على جلب الاستثمار الاجنبي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-القرءان الكريم :

- 1- القرءان الكريم، سورة القصص، الآية 26.
- 2- القرءان الكريم، سورة المدثر، الآية 37.
- 3- القرءان الكريم، سورة النمل، الآية 88.
- 4- القرءان الكريم، سورة هود، الآية 07.
- 5- القرءان الكريم، سورة يوسف، الآية 55.
- 6- القرآن الكريم: سورة آل عمران، الآية 159.
- 7- القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية 38.
- 8- القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية 38.
- 9- القرآن الكريم: سورة آل عمران، الآية 159.
- 10- القرءان الكريم، سورة الأنعام، الآية 101.

2-الحديث النبوي الشريف:

- 1- الحديث الشريف، مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابورى، تحقيق نظر بن محمد الفاريايى، دار طيبة، الطبعة الأولى، 2006، المجلد 02.
- 2-الحديث الشريف: رواه الطبراني في الأوسط (891)، والبيهقي في شعب الإيمان (334/4)، وابن عدي في الكامل (2359/6).
- 3-الحديث الشريف، حدثه الألباني في صحيح الجامع، الصفحة 1880.
- 4-حديث: رواه الطبراني في الأوسط (891)، والبيهقي في شعب الإيمان (334/4)، وابن عدي في الكامل (2359/6).

3-الكتب:

- 1-إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي منحى سلوكي معاصر، دار الإعلام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2012.
- 2-إبراهيم خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 3-أبو الراغب محمد عدنان، شاويش مها رشيد، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 4-أبوהלلال فاطيمة، كربوش محمد، ميمون عبدالنور وقنوني الحبيب، التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وعلاقته بفعالية المنظمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
- 5-أحمد ماهر وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6-أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 7-أحمد محمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، مجلد 03، جزء 02، 2008.
- 8-الاشهب نوال عبد الكريم، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية (دراسة تطبيقية)، دار أمجد للنشر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2016.
- 9-البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر، 2010.
- 10-البكري ثامر ياسر، إدارة المستشفيات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- 11-بركان دليلة، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، دون طبعة، 2018.
- 12-بسيوني عبد الحميد، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 13-بلوط إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

- 14- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2013، عمان، الأردن.
- 15- البنة هالة مصباح، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 16- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 17- بوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال Six Sigma، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- 18- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 19- الجارحي إبراهيم أبو النور، التناسق الزمني، المؤتمر العربي السادس، القاهرة، مصر، 13-14 سبتمبر 2005.
- 20- الجبوري ميسر إبراهيم، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1431.
- 21- جرادات ناصر محمد. عود، المعاني أحمد اسماعيل وعريقات أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2013.
- 22- الجوارنة المعتصم بالله، وصوص ديمة محمد، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 23- حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 24- الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 25- الحسن حسين محمد، الادارة الالكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، دار الوراق للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2009.
- 26- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 27- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 28- الخزامي عبد الحكم أحمد، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 29- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، 2015، عمان، الأردن.
- 30- الخضير أحمد، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003.
- 31- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012.
- 32- ذياب صلاح محمود، إدارة خدمات الرعاية الصحية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 33- راضي بهجت، مداخل إدارة الجودة الشاملة والتميز الإداري في النظم الإنتاجية (مدخل مفاهيمي)، مركز الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 2017، القاهرة، مصر.
- 34- الرشدي نورة محمد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم، مكتب العين للتعليم، 2010.
- 35- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 36- الزعير إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 37- زويتني سارة، أونيسي خالد، عثمان مريم وعقون شراف، السلوك الإداري (الإدارة المحلية- القيادة الادارية- التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2019.
- 38- زيدان سلمان خالد، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 39- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية التغيير في حياة الافراد والمجتمعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، أربد، الاردن، 2008.
- 40- سعد خالد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.

- 41- سعد عبد الله الزهراني، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، مركز البحوث التربوية النفسية، 1416هـ.
- 42- سعيد يس عامر، التغيير والادارة على المكشوف، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر، 2002، ص 270.
- 43- السقال ربي محمد تيسير، قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. الطبعة الأولى، 2016.
- 44- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 45- السيسي صلاح الدين حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
- 46- الشريف طلال، بن عبد الله حسين، الحكومة الإلكترونية ثورة القرن الحادي والعشرون في تطوير الإدارة العامة تجربة المملكة العربية السعودية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2010.
- 47- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 48- صالح أحمد علي والغالي طاهر محسن منصور، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 49- صالح أمير عمر حسنين، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 50- الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، الأردن، 2007.
- 51- الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2016.
- 52- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 53- الصميدعي محمود جاسم وردينة يوسف عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
- 54- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 55- طارق طه، السلوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 56- الطائي حميد عبد النبي والعلاق بشير عباسي، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2009، عمان، الأردن.
- 57- الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 58- الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011.
- 59- العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 60- العاني مزهر شعبان، الأعمال الإلكترونية، منظور إداري تكنولوجي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2016.
- 61- عايض عبد اللطيف مصلح محمد، إدارة الجودة، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، 2012، صنعاء، اليمن.
- 62- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011.
- 63- عبد الفتاح محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- 64- عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى عمان، الأردن، 2010.
- 65- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 66- عثمان فاروق السيد، قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000
- 67- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي متكامل، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 68- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر، عمان، الاردن، 2012.

- 69-عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2008.
- 70-العطيات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 71-عقيلي عمر وصفي، الادارة المعاصرة (التخطيط- التنظيم- الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013.
- 72-عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 73-علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2009.
- 74-علي أسامة محمد سيد، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، دسوق، مصر، 2015.
- 75-العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2004.
- 76-العنزي محمد بن هلال بن فزاع الكسار، الإدارة الالكترونية المفهوم المزايا والمعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1437هـ.
- 77-غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،
- 78-الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2011، 18.
- 79-غنيم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2018، المنصورة، مصر.
- 80-غنيم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- 81-فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، خبراء الكتاب الأكاديمي، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

- 82-الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي بيداء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010.
- 83-الفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، البياتي بيداء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2010.
- 84-الفرجيات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة والشهابي أنعام، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 85-الفضل مؤيد عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 86-القدوة محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010 عمان، الأردن.
- 87-القرزاز إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011:2002، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 88-كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار رلان، دمشق، سوريا، 2012.
- 89-كوش هيو، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة: طلال بن عايد الأحدي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1422هـ.
- 90-كوهين دان، أسس التغيير التنظيمي، ترجمة: معتر سيد عبد الله، القاهرة، الدار الهندسية، 2009.
- 91-لعوينات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، دون طبعة، 2003.
- 92-ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 93-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 94-محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 95-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

- 96-مدحت محمد أبو ناصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- 97-المرهضي سنان غالب، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، مركز الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، صنعاء اليمن، 2010.
- 98- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، المحمدية، الجزائر، 2010.
- 99-مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 100- منال رشاد عبد الفتاح، إدارة المؤسسة التربوية الأولويات والمستجدات، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2012.
- 101-المهتدي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 102-نايف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2009.
- 103-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 104-النعمي محمد عبد العال، صويص راتب جليل، صويص غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 105-الهاويل وسيم اسماعيل، الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الامارات العربية المتحدة، 2018.
- 106-الهوش أبوبكر محمود، الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2012.
- 107-الوادي محمود حسين، والوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 108-ياسين سعد غالب، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.

109- يوسف علاء الدين، التطوير التنظيمي وآليات ادارة التغيير بالمؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2019.

-كتب باللغة الأجنبية:

1-Dean Joshna, **Government: Grating Digital Democracy Government**, Execntive Magazine, 2000.

2-John R, Schermer horn, David S. Chappell, **Principes de management**, Paris, Edition Vilage Mondial, 2002.

3-Katsainis, C.J(1998), **An empirical examination of the relationships between strategy**, structure and performance in building industry organizations, Op Cit.

4-Ronald W.Hitton, Michael W.Maher et Frank H.Setto (2006) "**Cost management strategy for business decisions**" Third ed, Mcgraw, Hill Irwin.

5-Zeithaml, Valarie A & Bitner, Mary Jo, (2000), **A services quality model and its marketing implication**, European, Journal of Marketing, 18(4).

6-Zeithaml, Valarie A & Bitner, Mary Jo, (2000), **Services Marketing**, Integrating customer focus across the firm, 2nd edition, International edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, USA.

4-الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- الرميزان عبد الرحمن بن عبد الله، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2013.

2- الزبيدي ناظم جواد، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

- 3- العوضي عائشة عبد المجيد، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 4- بريخ فرحان حسين، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2012.
- 5- بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2010-2011.
- 6- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 8- عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2012.
- 9- عبد الرحيم سلمى سيداحمد، تقوم فعالية استراتيجيات ونماذج ادارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، مدرسة العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
- 10- عبيد عوني فتحي خليل ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 11- معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008.
- 12- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- 13- الهاشمي شيماء محمد صالح، دور تقانة المعلومات في اعادة هندسة العمليات الادارية: دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2003.
- 14- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2004.
- 15- بن علي خليل، تصميم التغيير التنظيمي وأثره في صنع القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 16- السبيعي عبيد بن عبد الله بن بختيار، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 17- عجاس سهام، ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص الديناميكية والتغير الاجتماعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، 2010-2011.
- 18- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة سونلغاز الاغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2012-2013.
- 19- محمودي قادة المختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
- 20- منير حسن أحمد شقوري، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

5-المقالات العلمية :

أ- باللغة العربية:

- 1- بشرير عمران، تهمان موراد، أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف دراسة حالة الوكالات العمومية والخاصة بولاية البليدة، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، العدد20، جوان2016، ص168-182.
- 2- بن حسين سليمة، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد07، جويلية2014، ص205-234.
- 3- بن قسيمي طارق، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر المجلد02، العدد02، ديسمبر2017، ص23-38.
- 4- حداد عفاف ججيق عبد المالك، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قالمة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، المجلد06، العدد02، ديسمبر 2020، ص96-120.
- 5- حمدوني رشيد، سعيد عيماد داتو، رديف مصطفى، جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي لعينة من فنادق مدينة مغنية مقارنة باستخدام SEM .PIS ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد17، العدد26، 2021، ص415-430.
- 6- خبال حميد، بن شهرة شول، الادارة المتكاملة التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية والذكية-الأسباب والدوافع، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد06، العدد02 جويلية2021، ص231-244.
- 7- خليل عبد القادر، رميدي عبد الوهاب، دراسة ميدانية لأثر الاصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف- حالة الوكالات العمومية العاملة بمدينة المدية (وجهتا نظر العملاء والعاملين)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد27، المجلد02، 2013، ص165-192.
- 8- ربيع عطير، واقع الادارة الالكترونية في جامعة فلسطين التقنية/خضوري و سبل تطويرها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد05، العدد09، كانون الثاني 2015، ص81-120.
- 9- زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد08، العدد01، جوان2017، ص108-130.

- 10- صادقي علي، التغيير التنظيمي من المعايير العلمية الى ضغوطات الرفض و التحفظ محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص 303-319.
- 11- صكري أيوب، بن عيشاوي أحمد، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، المجلد 3، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 192.
- 12- طهار ناصر، معيوف كمال، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة للضرائب، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 17-35
- 13- طويهر طه مدني، مناصرية رشيد، شطبية زينب، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 03، 2017، ص 227-243.
- 14- عزوز عائشة، توام زاهية، أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الادارة الحكومية نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، ، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 107-124.
- 15- مزباني نور الدين، عاشور إيمان، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج Servqual دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط ، المجلد 07، العدد 02، جوان 2016، ص 163-178.
- 16- منصور أسماء، مقدم يمينة، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 719-736.
- 17- نصر فرج علي عمار، المقدولي البهلول ناصر، ادارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا-دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 1-25.
- 18- وصيف فائزة خير الدين، زهواني رضا، أثر تطبيق الادارة الالكترونية في تسهيل مهام موظفي الادارة الضريبية-دراسة حالة المديرية العامة للضرائب الوادي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2020، ص 365-383.

- 19- يجياوي الهام، بوحديد ليلي، تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا الزبائن عنها دراسة ميدانية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد14، 2014، ص 331-345.
- 20- إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد01 2019، ص24-39.
- 21- البدارين رقية والقواسمة فريد محمد، دور المرأة في قيادة التغيير- دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات قسم إدارة الأعمال، جامعة جدارا، أربد، الأردن، المجلد 16، العدد 01، 2013.
- 22- الجميلي أحمد محمد جاسم، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة صناعة التأمين دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد10، العدد02، 2018، ص235-251.
- 23- الزعبي علي فلاح، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، ديسمبر2009.
- 24- العزاوي نجم، أثر مكونات الإدارة الالكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد2017، 17، ص247-264.
- 25- اللوزي موسى سلامة، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد الثاني، 1998.
- 26- النجار دجلة مهدي، عاصي زينب كاظم، اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط، قسم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 21، 2018.
- 27- إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، دمشق سوريا، 2011.
- 28- باسي الهام، مدى تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مصحة الفارابي عنابة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد21، العدد01، 2021، ص 1030-1049.
- 29- بركان دليلة، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد17، 2015.

- 30- بركان دليلا، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد17، 2015.
- 31- بن بولرباح سارة، الطيف عبد الكريم، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالخلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد01، جانفي2020، ص111-129
- 32- بن تريح بن تريح، معزوزي عيسى ، أبعاد جودة الخدمات الصحية و دورها في تحقيق التميز(دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط)، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد02، العدد01، جوان 2018، ص 74-91.
- 33- بن حسين سليمة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد السابع، جويلية2014.
- 34- حمادو عبد الله بن عيشاوي، أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 13، العدد 26، 2018.
- 35- خليل محمد عبد الرزاق محمد حمو، الشيخ زيد فوزي أيوب، دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد15، العدد45، الجزء02، 2019، ص108-125.
- 36- رغد محمد يحي خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق المجلد 32، العدد 99، 2010.
- 37- زين الدين بروش وهدار حسين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد01 جوان 2007، 2007.
- 38- ياسر لطيف خلف، دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي- دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، العدد 99، المجلد 23، 2017.

- 1- Rafikul Islam , Selim Ahmed and Kazi Md. Tarique (2016), **Prioritisation of service quality dimensions for healthcare sector**, Int. J. Medical Engineering and Informatics, Vol. 8, No. 2, 2016, p108-123.
- 2-Alqudah Mohammad Ali, Muradkhanli Leyla(2021), **Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan**, Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences , Volume, www.erjscienc.es.info,p67.
- 2- Ampol Chayomchai , Maethika Chanarpas(2021), **The Service Quality Management of the Fitness Center: The Relationship among 5 Aspects of Service Quality**, International Journal of Current Science Research and Review, Volume 04, Issue 06, June 2021, ISSN: 2581-8341, Pages 514-521.
- 3- Bayad Jamal Ali, Bayar Gardi, Baban Jabbar Othman, Shahla Ali Ahmed, Nechirwan, Burhan Ismael, Pshdar Abdalla Hamza, Hassan Mahmood Aziz, Bawan Yassin Sabir, Sarhang Sorguli, Govand Anwar, **Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality**, International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM), ISSN: 2456-8678, Vol-5, Issue-3, May-Jun, 2021, <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>, p14-28.
- 4- Firdaus Abdullah, Rosita Suhaimi, Jamil Hamali & Gluma Saban , **Managing Service Quality with BSQ Index**, 2010 International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR vol.3 (2011), IACSIT Press, Hong Kong, p209-212.
- 4- Rasha Khogali Ahmed Albashair, **Evaluation of Electronic Management in Administrative Units at the International University of Africa**, Buletin Al-Turas Vol. 27 No. 1 January 2021, pp. 159-178

5- Taqi Aldeen T. Mhamod Darbi(2020), **Alsedig M. A. Khanfar, A Study on the Application of Electronic Management in the National Commercial Bank NCB Libya**, Open Access Library Journal, Volume 7, e6596,ISSN Online: 2333-9721 ,National Commercial Bank (NCB), Tripoli, Libya, Aug. 12, 2020 ,p01.

6-Alain VAS, Bénédicte Vande Velde(2000), **la résistance au changement revisitée du top management à la base-Ixi^{ème}**
Conférence International de Management Stratégique, 24-25-26 Mai, Montpellier, France.

7-Charles Richard Baker(2015), **Organizational change at Ford motor company in the face of international financial crisis**,
cairn.info/revue-recherche-en-sciences-de-gestion-2015-5-pqge-23.htm, pages 23-35.

8-Danielle Galliano, Simon Nadel (2018), **Environmental innovations and firms'organizational changes: what kind of complementarity? Evidence from French industrial firms**, Revue d'économie industrielle 164 /4^{ème} trimestre 2018, Varia, electronic distribution by cairn page 37-71.

9-Dwagn Van Eird, Teresa D'elia, Era Mae Ferron, Lynda Robson, Benjamin Amich 3(2021), **Implementation of participatory organizational change in long term care to improve safty**, Journal of safety Resaerch .www .elsevier .com /locate/jsr, page 01-10.

10-Evans,J.R et Dean,J.W, **Total Quality Management: Organization and strategy**, South-Western, USA, Third Edition, 2003.

11-Gabar, Andrea (1990): **The man whodiscovered quality: how W. Edward Deming brought the quality revotation to America the stories of ford, Xerox, and GM**, Random Howse, Inc, New York.

12-Hao Jiao, Ilan Alon, Chun Kwong Koo, Yu Cui (2013), **when should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities**

and new venture performance, Journal of Engineering and technology Management, 30 (2013) 188 -205, science direct, www.elsevier.com/locate/jengtecman.

13-Jane Bjorn Vedel, Olga Kakshagina (2021), **How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective** Research policy, www.elsevier.com/locate/respol. Research policy: 50 (2021) 104118 pages 1-11.

14-Leyla Muradkhanli. Mohammad Ali Alqudah, **Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan**, Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences, ISSN: 2709-3700 www.erjscienc.es.info, Volume 3 (2021), p65.

15-Lotfi Ben Attallah, Ben Ammar Mabrouk(2007), **changement organisationnel et évolution de compétences (cas des entreprises industrielles tunisienne)**, direction et gestion, la revue des sciences de gestion, 2007/ 4, numéro 226-227, page 133- 146.

16-M.Nasmul Islam, Fumitaka Furuoka, Aida Idriss(2021), **Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championig behavior during Organizational change**, Asia Pacific Management review 26(2021), p 95-102, www.elsevier.com.lacate/apmrv.

17-Parasuraman, Zanithal, Berry(1985), "**A conceptual model of service quality and it's implication for future research**", Journal of marketing, Vol 49, N° 04.

18-Qinglan Huang¹ and Hongyi Huang (2019), **Intelligent Electronic Management of Library by Radio Frequency Identification Technology** , Data Science ,Journal, 18: 53, DOI: <https://doi.org/10.5334/dsj-2019-053> ,pp. 1–8.

19-Rayan D.Zimmerman, Brian W.swider, Jeffrey B.Arthur (2020), **Does turnover destination matter? Differentiating antecedents of**

occupational change versus organizational change, journal of vocational behavior 121 (2020)1034470, pages, 1-15.

20-Ronald W.Hilton, Michael W.Maher & Frank H.Selto (2006) "**cost Management –Strategy For Business Decisions**" Third ed. Mc Graw-Hill Irwin

21-Satoko Horii,Huong thi thu Pham, Thanh Tran Ngoc Dang, Chinh Thi, Minh Nguen, Naomi Amaike (2021), **Nurses' perception of individual and organizational changes caused by a novel clinical training system for new graduate nurses: A qualitative research using photovoice**, www.elsevier.com/locate/nedt, nurse education today,101,(2021)104901, published online 20 april 2021, pages 01-09.

22-Thanakarn Bella vong visitsin, Antony King Fung Wong (2021), **Organizational change towards LGBTQ+ inclusion in Hospitality and tourism: Managerial perspective**, tourism management 86 (2021) 104331, science direct, Elsevier, www.elsevier.com/locate/tourman, available online 20 April 2021.

23-Wafa Boulagouas, Sousana Gareia-Herrero, Rachid Chaib, Sixto Herrera Garcia, Mebarek, Djebabra (2021), "**On the contribution to the alignment during an organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions**, Elsevier, journal of safety research, www.elsevier.com/locate/jsr,76(2021)289-300.

24-Watkins, Tavor (1996), **Marketing of services**, The international encyclopedia of business and management, Edited by: Malcolm warner, Rout ledge, London & New York, Vol 05.

25-Wind,J and Main,Y, **Driving change -How the best companies Are Preparing For The 21 ST Century**, Kogah page, London,1999.

26-Yuan Jing Yan Pingli and Jing Du (2020), **coping with supervision sanctions During organizational change: care Members Active change behavior and followers**, Middle way thinking, July 2020, sustainability 2020/12/6277, www.mdpi.com/journal/sustainability, pages 1-12.

6- المداخلات في الملتقيات:

- 1- بوقرة رابح وقبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخله مقدمة خلال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ماي 2011.
- 2- خريش عبد القادر، شويحات كريم، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، مداخله مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة البلدة، 22-23 ماي 2010.
- 3- رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، الجزائر، 12-13 مارس 2010.
- 4- عدمان مريزق، عدمان محمد، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة الجزائر، 2011.
- 5- العديلي ناصر، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة مقدمة الى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية، الادارة العامة، الرياض، السعودية، يوم 14/02/1999.
- 6- علة مراد وبندي عبد الله عبد السلام، التغيير- قراءة مفاهيمية دلالية، مداخله مقدمة خلال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة البلدة.

الملاحق

الملحق: أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله ،

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة (دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول نحو التكيف مع التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية). ونرجوا من سيادتكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان علماً أن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على الأسئلة ستساعدنا على الوصول الى النتائج العلمية المرجوة .

ونلفت انتباهكم الى أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط . وبالتالي نرجوا منكم الإجابة عليها بدقة وحياد. وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير .

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- التخصص الوظيفي:

تقني () إداري () موظف () رئيس مكتب () رئيس مصلحة () رئيس قسم ()
أخرى مع ذكرها ()

3- العمر:

أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة () من 40 إلى أقل من 50 سنة ()
50 سنة فأكثر ()

4- المستوى التعليمي:

ثانوي/دبلوم () تقني سامي () دراسات جامعية تطبيقية () ليسانس () ماستر () ماجستير ()
دكتوراه ()

5- سنوات الخدمة:

أقل من 05 سنوات () من 05 إلى أقل من 10 () من 10 إلى أقل من 15 ()
من 15 فما فوق ()

أولاً: الإدارة الإلكترونية : يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي ترى أنها ملائمة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1- التخطيط الإلكتروني						
01	يسعى الموظفون بالبنك لاكتساب العديد من خبرات التخطيط الإلكتروني.					
02	يقوم موظفون البنك بالتخطيط لأداء العمل المكلفون به إلكترونياً.					
03	يساهم موظفوا البنك في وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالرجوع الى المعلومات الإلكترونية.					
2 - التنظيم الإلكتروني						
04	يمارس كل موظف بالبنك مهامه بوضوح في تخصص عمله إلكترونياً.					
05	يستخدم موظفوا البنك مهارات تنظيم العمل اليومي إلكترونياً.					
06	يطبق موظفوا البنك اللوائح والأنظمة إلكترونياً.					
07	يستخدم موظفوا البنك نظام أرشيف إلكتروني لمختلف الإجراءات والعمليات.					
3- التوجيه الإلكتروني						
08	يوفر موظفوا البنك البيانات والمعلومات بسهولة للزبائن من خلال الحاسوب.					
09	يعتمد موظفوا البنك في عمله على مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً لتسهيل العمل الإداري والاتصال.					
10	يستعين موظفوا البنك ببرامج الاتصال الإلكترونية مع كافة الجهات المعنية لتسهيل عملية التوجيه.					
4- الرقابة الإلكترونية						
11	يقوم الموظفون بالبنك بمراقبة أنفسهم أثناء العمل.					
12	يقوم المسؤولون بالبنك بمراقبة ومتابعة الأعمال اليومية إلكترونياً.					
13	يستخدم مدراء البنك نظام رقابة إلكتروني.					
14	تستخدم إدارة البنك نتائج الرقابة الإلكترونية في تقييم الأعمال .					

ثانياً: جودة الخدمات: يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي ترى أنها ملائمة من وجهة نظرك.

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
محور الملموسية						
15	يملك البنك أجهزة حديثة (أجهزة إعلام آلي، أجهزة اتصال، كاميرات مراقبة،..)					
17	يُعتبر التصميم الداخلي للبنك والديكور والأثاث، والتجهيزات ملائمة وجذابة.					
18/	يتوفر في البنك مكاتب و قاعات استقبال مريحة، نظيفة، مضاءة ودافئة.					
19	يمتاز موظفو البنك بمظهر أنيق وحسن.					
محور الاعتمادية						
20	يقدم البنك خدمات سحب، دفع، تحويل، ادخار، إقراض. وهي متوافقة مع رغبات واحتياجات الزبائن.					
21	يبيدي موظفو البنك اهتماماً صادقاً بحل المشاكل المحتملة للزبائن.					
22	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها.					
23	توجد ثقة في العمال والموظفين في البنك .					
محور المؤثوقية						
24	تُعطي سلوكيات الموظفون في البنك انطباعاً بالثقة و الأمان لدى الزبائن.					
25	يملك موظفو البنك الكفاءة و القدرة على التكفل بانشغالات الزبائن.					
26	يتمتع موظفو البنك باللباقة و الأدب في المعاملة.					
محور التعاطف						
27	يولي موظفو البنك الاهتمام الشخصي بالزبائن.					
28	يتفهم موظفو البنك الاحتياجات المحددة للزبائن.					
29	يضع البنك مصلحة الزبائن فوق كل اعتبار.					
30	تُلائم ساعات عمل البنك جميع فئات الزبائن.					
31	يتم محادثة الزبون باللغة واللهجة التي يعرفها .					
محور الأمان (الضمان)						
32	يشعر الزبائن بالأمان و الثقة عند التعامل مع موظفي البنك .					
33	يظهر الموظفين في البنك الاهتمام الصادق لحل مشاكل الزبائن.					
34	يتمتع الموظفون بالمهارة العالية وسرعة الأداء.					

					توجد سرية تامة للمعلومات الخاصة بكل زبون في البنك .	35
محور الاستجابة						
					يمتاز موظفو البنك بالاستعداد الدائم لتقديم الخدمات للزبائن.	36
					تكون الاستجابة فورية لطلبات الزبائن دائماً بالبنك.	37
					يتميز موظفو البنك بالدقة في تحديد وقت إنجاز الخدمة.	38

ثالثاً: التغيير التنظيمي: يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة التي ترى أنها ملائمة من وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
محور التغيير البشري (الإنساني)						
39	يقوم البنك باستبدال الموظفين ذوي المستوى الضعيف بموظفين آخرين أكثر كفاءة.					
40	ساهمت التغييرات الأخيرة في البنك في جلب كفاءات بشرية.					
41	ساهمت تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .					
42	يقوم البنك بعقد دورات تكوينية للموظفين حول المهام الجديدة والتقنيات الحديثة المستخدمة عند إدخال أية تغييرات جديدة في العمل .					
43	تسعى إدارة البنك على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير .					
محور التغيير الهيكلي						
44	يمتلك البنك هيكلاً تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .					
45	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي للبنك على توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الافراد .					
46	تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة لم تكن موجودة في السابق تتناسب مع تطور وضعية البنك.					
47	تم إلغاء أقسام أو مصالح لم يَعدُ البنك بحاجة اليها .					
48	الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة وظائف البنك.					
محور التغيير التكنولوجي						
49	يوفر البنك أجهزة كمبيوتر وطابعات جديدة تساعد على انجاز المهام					
50	يقوم البنك بتطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والاعمال دورياً .					
51	يتم تطوير شبكة الانترنت (INTRANET) في البنك لتصبح أكثر فاعلية .					
52	يطبق البنك أنظمة الكترونية عند تقديم خدماته لزيائنه.					