

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

دور الادارة الالكترونية في تحقيق جودة

الخدمات في المؤسسات الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

داودي ميمونة

من إعداد الطالبتين :

✓ يحي شريف سعاد

✓ شيبي يمينة خالدية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	عبد الرحيم ليلي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد " أ "	داودي ميمونة
مناقشا	أستاذ محاضر " ب "	زقير نصيرة
مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	وكال نورالدين

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 28 سبتمبر 2020

السنة الجامعية : 2019م - 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أول مشكور هو الله عز وجل

يسرنا أن نوجه شكرنا لكل من نصحنا أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا

في إعداد هذا البحث و في أي مرحلة من مراحلها.

و نشكر على الخصوص أستاذتنا الفاضلة " داودي منى "

على مساندتها لنا و إرشادنا بالنصح و التصحيح

و على اختيار العنوان و الموضوع كل الإحترام و التقدير لكي .

كما أن شكري موجه لإدارة كلية العلوم الإقتصادية

بجامعة تيارت لتسهيلهم و توفيرهم الخدمات للطلاب .

ولكل أستاذتنا الكرام بجامعة ابن خلدون .

إهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات الحمد لله على البلوغ

ثم الحمد لله على التمام.

أهدي وسام فخري إلى من أوصاني الرحمن بها إلى من جنة الله

تحت قدميها إلى من أفنت عمرها من أجلي أهدى فرحتي

لأمي و لوالدي الذي ساندني طيلة حياتي .

أهديها لأخوتي : "نور الهدى- و نور الإسلام" إلى رفيقة دربي

و سندي إلى توأم روعي " نسرين "

كما أهديه إلى صديقتي و زميلتي و رفيقة بحثي " أمينة "

متمنية لها كل التوفيق.

إلى جميع زملائي و زميلاتي في مشوراي الدراسي لكم مني كل

الحب و التقدير .

و إلى كل من علمني حرفا وكل من ساندني في إعداد هذه

المذكرة لكم مني كل الشكر و التقدير.

سعاد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

حكمتي وعلمي إلى أدبي و حلمي إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل

إلى أعز من في الوجود إلى أمي الغالية .

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى من علمني

معنى الحياة إلى أبي العزيز.

إلى سندي في حياتي أخوتي

إلى القلوب الطاهرة أولاد أختي : " حنان - نهى - بشرى "

إلى زميلتي ورفيقة بحثي "سعاد"

و إلى زملائي في العمل :

عبد القادر - فاطيمة - جميلة - بختة - مختارية - وهيبة

إلى كل من علمني حرفا لك مني كل الحب والتقدير.

و إلى كل من ساندني في إتمامي هذا العمل.

أمنية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
I	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية.	
10	المبحث الاول: ماهية الادارة الالكترونية
10	المطلب الأول : مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثاني :أسباب الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية
17	المطلب الثالث: أهمية وفوائد الادارة الالكترونية
20	المبحث الثاني:الإدارة الالكترونية، أهدافها، عناصرها، خصائصها
20	المطلب الأول : أهداف الادارة الالكترونية
21	المطلب الثاني :عناصر الادارة الالكترونية
23	المطلب الثالث : خصائص الادارة الالكترونية
27	المبحث الثالث الإدارة الإلكترونية، الوظائف، الجودة، التحديات والمعوقات
27	المطلب الاول :وظائف الادارة الالكترونية
38	المطلب الثاني :عوائق وتحديات الإدارة الإلكترونية
41	المطلب الثالث :الجودة الالكترونية
الفصل الثاني : جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية	
46	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
46	المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية
48	المطلب الثاني : المؤسسة الاقتصادية ، خصائصها، أهدافها
52	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
60	المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمات
60	المطلب الأول: ماهية الجودة
64	المطلب الثاني: ماهية الخدمات
66	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات

73	المبحث الثالث: دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
73	المطلب الأول: الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية
76	المطلب الثاني: دور جودة الخدمات في بناء وتعزيز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
78	المطلب الثالث : فوائد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية
83	خاتمة
88	قائمة الجداول و الاشكال البيانية
90	قائمة المصادر و المراجع
	الملخص

مقدمة

نتيجة للتحديات المتنوعة التي شهدتها العالم خلقت العديد من الضغوطات والتحديات امام المنظمات و المؤسسات الاقتصادية ذلك دفعها الى تغيير اساليبها التقليدية في الادارة و تبني المفاهيم الحديثة و ذلك لتحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية من خلال التطبيق السليم لمفهوم جودة الخدمات لتحسين المستويات وتمكين المنظمة من تحقيق التقدم و التميز مما نتج عنه التقدم العلمي و التقني و انتشار شبكة الانترنت و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الادارية و التي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية الى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي لإعادة تحسين صياغة جودة الخدمة و جعلها قائمة على الامكانيات المتميزة لأنترنت وشبكات الاعمال وبالتالي التحول نحو الادارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الأني و اختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الادارة الالكترونية جملة من التغيرات على مفهوم جودة الخدمات الذي أسس في النهاية مقولة نهاية الادارة التقليدية. فمؤذج الادارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات و انجاز المعاملات ، و يعد القطاع الاقتصادي من بين اهم القطاعات التي تتأثر الجودة فيه أكثر من قطاعات المجتمع ككل و ذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن .

ولقد ازدادت القناعة لدى المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بضرورة التغيير و مواكبة التطورات التكنولوجية و الثورة الرقمية الهائلة حتى تتمكن من تحقيق التقدم والازدهار فالمؤسسات الاقتصادية لم تحيد عن هذا المنطلق فلقد شهدت تغيرات كبرى خلال مسيرة الاصلاح التي عرفتها بتطوير نماذج ادارتها و الانتقال من المفهوم الكلاسيكي القلم للإدارة الى مفهوم الادارة الالكترونية و الذي تهدف من ورائه الى تعزيز مفهوم الجودة و عصنة الخدمات المقدمة من اجل رفاهية الزبائن و التأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد رقمنة يوما بعد يوم.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية :

✓ ما هي أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية ؟

✓ فيما تتمحور الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية؟

✓ ماهي جودة الخدمات و ما تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات البحث:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن حصرها في ما يلي :

✓ التحول نحو الادارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدية (الورقية) في تقديم الخدمات.

✓ الإدارة الالكترونية تمكن المؤسسة الاقتصادية من مواكبة التطورات التي يشهدها العالم.

أسباب اختيار البحث:

ان البحث في مجال الادارة الالكترونية بات ضرورة حتمية قصد ضمان أكبر قدر من التعامل بين الزبون والمؤسسة

و ذلك لحداثة الموضوع و قيمته العلمية و قد دفعنا للبحث في هذا الحقل عدة أسباب و مبررات منها الذاتية و

الموضوعية نذكرها كالآتي :

الأسباب الذاتية :

✓ الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع .

✓ الاطلاع على الموضوع من خلال ما تم من أبحاث في البحوث حتى الان

✓ طبيعة الموضوع وما يحتويه .

الأسباب الموضوعية :

وتنبع هذه الاخيرة من القيمة العلمية لموضوع الادارة الالكترونية باعتباره من اهم المواضيع الحديثة الذي يفرض

نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

أهمية البحث:

ان موضوع دور الادارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية له اهمية بالغة من حيث الانتقال من الادارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية. وكذا التحول من المعاملات الورقية الى الإلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرنة الادارة للحاق بالتحويلات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

✓ التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و المؤسسة الاقتصادية.

✓ علاقة الادارة الإلكترونية بتحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات الاقتصادية.

✓ ابراز دور الادارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ دور جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

حدود البحث :

الحدود المكانية : الجزائر.

منهج البحث :

حتى تتمكن من التوصل الى الاجابة عن الإشكالية العامة للبحث وبلوغ الأهداف المرجوة منها وللتحقق من الفرضيات المقترحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحديد المشكلة بصورة دقيقة وجمع المعلومات المختلفة بقدر الإمكان حول الموضوع، و ذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع وكذا بهدف الوصف الدقيق و التفصيلي وذلك بالرجوع الى مصادر المعلومات الثانوية بقدر الإمكان حول الموضوع من كتب و دوريات ومجلات

عربية متوفرة بالمكتبات بالإضافة للأبحاث والدراسات ومواقع الانترنت ذات الصلة بموضوع البحث و هو ما يسهم في تشكيل خلفية علمية يمكن ان تفيد في اثناء الجوانب المختلفة .

صعوبات البحث :

✓ امتناع بعض المؤسسات عن استقبال الطلبة و توفير الجو الملائم للبحث العلمي نظرا لظهور جائحة كورونا والتي عرقلت عملية الدراسة الميدانية .

✓ نظرا لغلغ الجامعات عدم تمكنا من استخراج الكتب .

الدراسات السابقة :

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها دراسات سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي ذو طبيعة تراكمية، حيث كل دراسة تكمل الدراسات السابقة وتفتح المجال لدراسات مستقبلية جديدة حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بخاصيتي الزمان والمكان، لهذا سيتم من خلال هذا العنصر سرد أهم الدراسات السابقة سواء والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيري الدراسة، حيث سيتم عرض هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

سمير عماري، "دور الادارة الالكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2017، وتمحور اشكاليته في : ما مدى مساهمة

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكذلك آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية حول كيفية مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية، وإبراز أهم الممارسات الفعلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية الإدارية والتعليمية والمكتبية في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي :

✓ تتوفر الجامعات الجزائرية محل الدراسة على الكفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة متقارب، من حيث الوسائل والتقنيات الحديثة.

✓ ماتزال الأنشطة الرئيسية للجامعات الجزائرية محل الدراسة لا تطبق إلكترونياً، كالأشطة التعليمية والمكتبية.

الدراسة الثانية:

فليسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، (2011-

2012)، و تتمحور اشكاليته في: ما مدى مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات؟

تهدف هذه الدراسة الى ذكر الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز وقياس جودة الخدمات من حيث أهميتها، صعوبتها و أهم معايير قياسها كما تهدف الى تحديد مفهوم الأداء المتميز، دوافعه، النماذج و المقومات.

ومن أم النتائج التي توصلت اليها الباحثة:

✓ إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء التي تنتمي الى القطاع لخاص أو القطاع العام و

مهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية , وهذا من أجل تخفيض التكاليف، و اكتسابها ميزة تنافسية وذلك

بتقديم سلع و خدمات تتميز بالجودة العالية لترضي حاجات و رغبات الزبائن .

✓ تمثل الخدمات مدافع غير ملموسة يقدمها طرف ما لطرف اخر , يصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير

ثابتة تعمم على جميع المنظمات نظرا لطبيعة خصائصها .

مقارنة الدراسات السابقة بدراستنا:

- بمقارنة دراستنا بدراسة الباحث سمير عماري نلاحظ أنه تطرق إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية في حين تطرقنا لها نحن من خلال بحثنا في المؤسسة الاقتصادية, وتطرت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة و أداء مؤسسات التعليم العالي بينما تطرقنا في بحثنا للأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما تناول الموضوع من جانبه التطبيقي الأمر الذي لم نقم به نحن في بحثنا.

-ومن خلال مقارنة دراسة فليسي ليندة بدراستنا نلاحظ أنها تطرقت إلى الدور الذي تلعبه جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات بينما تطرقنا نحن لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات , كما تطرقت من خلال موضوعها للخدمات وجودتها في المؤسسات الجزائرية بينما تطرقنا في بحثنا إلى المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة, و قامت الباحثة بدراسة ميدانية لموضوعها الأمر الذي لم تتمكن نحن من التطرق له في بحثنا.

هيكل البحث : قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين نظريين حيث تناولنا في الفصل الأول مايلي:

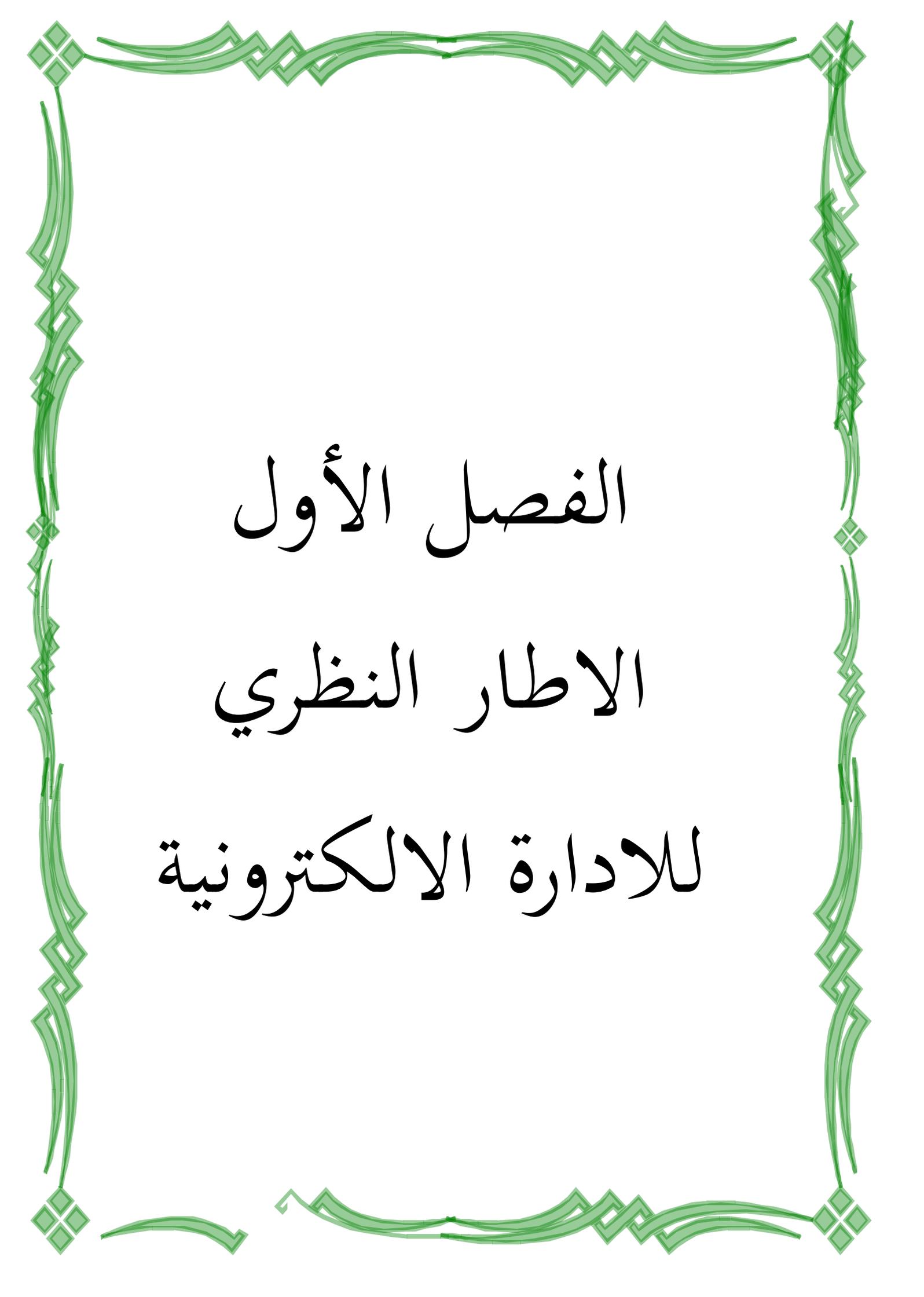
✓ **الفصل الاول:** والذي عنونا الاطار النظري للإدارة الالكترونية وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول ماهية الادارة الالكترونية وكذلك قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب يتضمن المطلب الأول كيف تمت نشأة الإدارة الالكترونية اما المطلب الثاني ضما كيفية الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، اما المطلب الثالث تم شرح أهمية وفوائد الإدارة الالكترونية شرحا مفصلا.

ومن خلال المبحث الثاني تطرقنا الى أهداف وعناصر و خصائص الادارة الالكترونية قسم بدوره الى ثلاث مطالب الأول ذكرنا فيه أهداف الإدارة الالكترونية و الثاني عناصر الإدارة الالكترونية اما في المطلب الثالث تضمنا خصائص الإدارة الالكترونية وكان المبحث الثالث تحت عنوان الإدارة الالكترونية وظائفها، تحدياتها، عوائقها، حيث

قسمناه كذلك بدوره الى ثلاث مطالب الأول يتضمن وظائف الإدارة الالكترونية و الثاني يتضمن تحديات ومعوقات الإدارة الالكترونية و المطلب الثالث قمنا بتنسيق علاقة جودة الخدمات مع الإدارة الالكترونية .

الفصل الثاني: تما عنونته بجودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية فقد قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث أساسية حاولنا من خلالها الامام بجميع العناصر، المبحث الأول تضمن المؤسسة الاقتصادية تما شرحها في ثلاث مطالب أساسية شمل المطلب الأول على المؤسسة الاقتصادية، المطلب الثاني جمعنا فيه كل من خصائص و اهداف المؤسسة الاقتصادية، أما المطلب الثالث احتوى على تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وبعد ذلك تطرقنا الى المبحث الثاني تحت عنوان ماهية جودة الخدمات تم تقسيمه الى ثلاث مطالب الأول يحتوي على ماهية الجودة والمطلب الثاني قمنا بتعريف الخدمات و المطلب الثالث تضمننا إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات، واخير تضمن المبحث الثالث دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: قسم أيضا الى ثلاث مطالب الأول ذكرنا فيه الأداء المتميز والثاني تناول دور جودة الخدمات في بناء و تعزيز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اما المطلب الثالث حاولنا من خلاله ابراز فوائد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

و في الأخير ختمنا عملنا بخاتمة شاملة حاولنا من خلالها الإجابة على الأسئلة الفرعية للبحث وفتح المجال لإجراء دراسات مكملة لعملنا البحثي.



الفصل الأول
الاطار النظري
للادارة الالكترونية

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثانية ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية المعمول عليها في إحداث التنمية بمختلف جوانبها، هذا ما انعكس على الإدارة العامة التي تعتبر الآلية المحركة لعجلة التنمية في الدولة بإدخال تقنية المعلومات والاتصالات.

وفي ضوء ذلك لا بد للمؤسسات من تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية (e-management) الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر يتلاءم والتطورات التكنولوجية الحديثة.

وتعد الإدارة الالكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي أخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها، ولكن تطبيقها يتطلب وعيا وإدراكا لطبيعة التحول وضرورته، إضافة إلى توافر المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، والمالية في بيئة المؤسسة الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار .

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ماهية الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات وصولا الى مدى تأثير الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية ؟

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، و الانفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الانساني.

وخلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى ماهية الادارة الإلكترونية .

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة تطور عصر مجتمع المعلومات في النظم والاعمال الإدارية، لخلق نمط يركز على البعد التكنولوجي. إذ من شأنه أن يسرع في عملية الانجاز وزيادة الإتقان. و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان مفهوم الادارة الإلكترونية .

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها . و هو ما اصطلح على تسميته الإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية و انتشار شبكة الانترنت.¹

¹تارقي يونس، دور الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص:03 .

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية¹.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال و أساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، وكذا طريقة توزيع بنودها ، و قد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، و بأساليب بسيطة ، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، ن خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة²

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت³ ،

¹ عشور عبد الكريم، "دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009-2010، ص: 14.

² تارقي يونس، "مرجع سبق ذكره"، ص: 03.

³ كلثم محمد الكبيسي، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية الدولية ، قطر، 2008 ، ص: 14.

وقبل التطرق للإدارة الالكترونية سوف نتطرق لتعريف الإدارة

أولا: تعريف الإدارة

اختلفت آراء الكتاب و الباحثين إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة و يعود سبب ذلك الى أن كلا منهم ينظر الى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيرا عن الحالة التي يقوم بدراستها.¹ لذلك سنحاول البحث في البعض منها وصولا الى تقديم تصور واضح عن معنى الإدارة ودورها في عمل المؤسسات.

الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و العينية المتاحة للمنظمة.²

ومن هنا يمكننا استنتاج التعريف التالي للإدارة: بأنها مختلف الإجراءات و العمليات التي تقوم بها الموارد البشرية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة لتحقيق العمل الجماعي و المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

¹ سلمى سيساوي، سالمة سيساوي، "مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مشاريع الجماعات المحلية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015-2016، ص: 06 .

² حنان شكري شاكور شبيير، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2010 فلسطين، ص: 10

ثانيا: مفهوم الادارة الالكترونية:

هي الادارة التي عمادها إستخدام الحواسيب و شبكات الانترنت والاكسترات و الانترنت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لتعزيز الحصول على المعلومات و الخدمات وتوصيلها للمواطنين و المؤسسات و الاعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعداة عالية¹ .

"العملية الادارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط و توجيه والرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق اهداف الشركة"

(نجم عبود نجم)²

الادارة الالكترونية هي مفهوم إداري حديث، ظهر نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، حيث أحدث نقلة نوعية في عمل المنظمات و جعلها أكثر كفاءة و فعالية في أداء الوظائف المنوطة بها.³

ومن هنا يمكننا استخلاص ان الادارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة تقنيات الرقمية الحديثة.

¹ ساسي مريم ، "الادارة الالكترونية" ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة .الجزائر 2015- 2016 ص: 08

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، " الادارة الالكترونية"، زمزم ناشرون وموزعون، جامعة سكيكدة، الجزائر، ط01، 2015، ص:17.

³ رانية هدار، "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة ، الجزائر 2017-2018، ص: 25 .

المطلب الثاني: أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية اتجاهًا جديدًا وربما غير مألوف من الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، بعدما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.¹

أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

¹ رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر، 2016، ص: 05.

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق

✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .

✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

✓ التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.¹

✓ يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة

وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المطلب على الجوانب المرتبطة بأهمية و فوائد الإدارة الإلكترونية، وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا

المطلب.

أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في مواكبتها للتطور النوعي والكمي لتقنيات الإعلام و الاتصال

فهي تستجيب لتحديات القرن الحالي من خلال تعاملها بفعالية وبكفاءة مع مختلف المتغيرات، كما

تهدف إلى دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين وتوفر البيانات والمعلومات للمستفيدين

بصورة فورية وكذا زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا من جهة، كما تعمل على متابعة وإدارة كافة

الموارد من جهة أخرى، كما توفر الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات

و الاتصالات والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بني يدي متخذي القرار، وتخفيض

¹ ساسي مريم، "مرجع سبق ذكره"، ص:31.

تكاليف العمل الإداري، و تسمح بتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والقضاء على البيروقراطية والرشوة بالإضافة إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، وزيادة على هذا التخطيط للمشاريع المستقبلية وتجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة العاملين في الغدارة وتكمن أيضا أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

✓ تخفيض التكاليف.

✓ الإتقان.

✓ تبسيط الإجراءات .

✓ تحقيق الشفافية .¹

✓ انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة ربحية المنظمة.

✓ تحسين مستوى اداء المنظمات الحكومية.

✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي.

✓ زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

✓ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في اشواق التكنولوجيا المتقدمة.²

¹ ناصر طهار، كمال معيوف، " مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد02، جامعة الشلف، الجزائر، 2019، ص:25 .

² تارقي يونس، "مرجع سبق ذكره"، ص:06.

ثانيا :فوائد الإدارة الإلكترونية .

إن الدول بدأت تتسابق في تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسساتها لما لها من فوائد

ومن بين هذه الفوائد مايلي :

- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات المقدمة أكثر جودة
- ✓ إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الادارية المختلفة .
- ✓ الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- ✓ تسهيل إجراء الاتصالات بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- ✓ إن استخدام الادارة الالكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
- ✓ تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث تتم الإفادة منها في أمور أخرى.¹
- ✓ تشجيع الشفافية والمساءلة.
- ✓ تشجيع المبادرات و الابداع و الابتكار.
- ✓ توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال اساليب التقنية الحديثة.
- ✓ اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة.¹

¹أحمد فتحي الحيث، "مرجع سبق ذكره"، ص:36-37.

خلاصة المبحث :

مما سبق يمكننا استنتاج أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة بدأت منذ استخدام الآلة مكان العامل، وأن للإدارة الإلكترونية فوائد قيمة جعلت للمؤسسات القدرة على الاتصال في جميع أنحاء العالم كإختصار الوقت، و كذلك تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث تتم الإفادة منها في أمور أخرى.

¹وزاع محمد ، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الدراسات الاعلامية و الاجتماعية للأبحاث التخصصية العدد 03 المجلد 03 أكتوبر 2017. ص 07.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية، أهدافها، عناصرها، خصائصها

من خلال ما سبق من التعاريف وأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية توصلنا الى أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة بدأت منذ استخدام الآلة مكان العامل في الرقابة بمساعدة ومساندة الحاسوب وأنظمتها المختلفة فمن خلال هذا المبحث سوف نعرض اهم عناصر وخصائص و اهداف الادارة الإلكترونية .

المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال وتحويل جذري من الأساليب الإدارية التقليدية الى العمل الإلكتروني لتجسيد عدد من الأهداف التي سنتطرق اليها خلال هذا المطلب.

تتمثل اهداف الادارة الإلكترونية فيما يلي :

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائها دعم أكبر في مراقبتها؛
- ✓ تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتوفيرها للمستفيدين بصورة فورية؛
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة مع زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة.¹
- ✓ توفير بيئة عمل أفضل

¹.سمير عماري، " مرجع سبق ذكره"، ص:19.

✓ العميل على الخط وليس في الخط.

✓ تعزيز الحكم الراشد وتوسيع المشاركة العامة.¹

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية يتمثل في استخدام التكنولوجيا المتطورة لمساعدة كافة المنظمات على القيام بأعمالها وتقديم خدماتها للمستخدمين بكل سهولة وكفاءة وفعالية، وكذا بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي الحاسوب وبرمجياته، شبكات الاتصالات و صناع المعرفة وهذا ما سيتم شرحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: الحاسوب

هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي ولاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات .

ثانياً: البرمجيات (Software)

وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسة التالية:

✓ أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.

¹ حسين ناجي، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد، خيضر بسكرة، الجزائر 2017-2018، ص 11-12.

✓ لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.¹

✓ الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطاً معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.

✓ البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.

✓ البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

ثالثاً: شبكة الاتصالات (Network Communication)

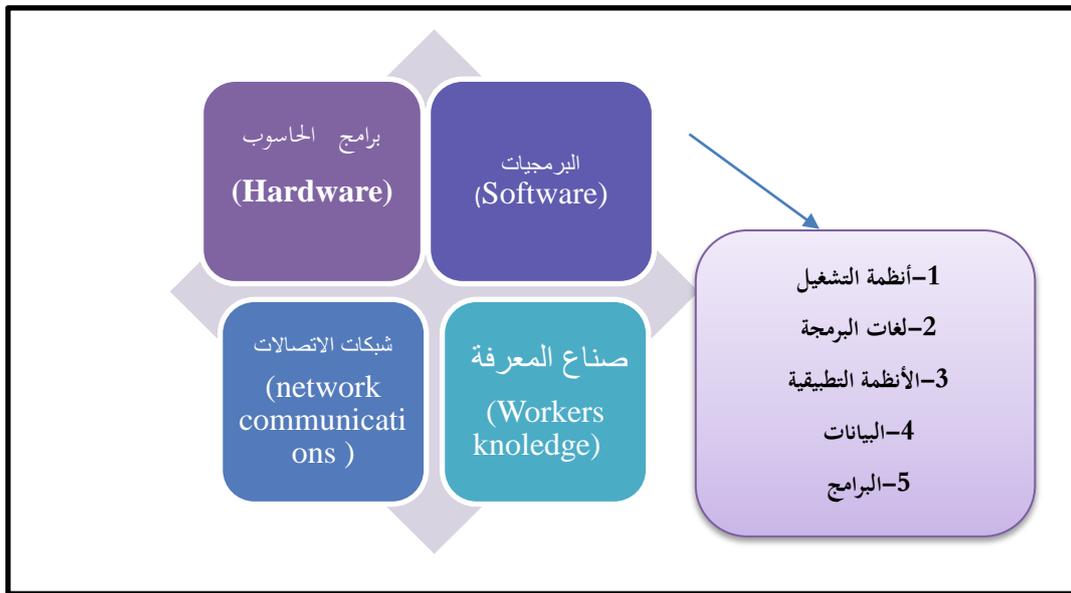
هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت (Intranet) وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة. والاكسترنات (Extranet) وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتتشترك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات، والإنترنت (Internet) وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز (WWW) والبريد الإلكتروني... وغيرها.

¹ أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العراق، العدد 4، 2016 ص 3394.

رابعاً: صناع المعرفة (Workers Knowledge)

هم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (1-1): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المنظمات، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في

الآتي:

أولاً: السرعة والوضوح

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.

ثانياً: المرونة

تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

ثالثاً: مكان العمل افتراضي

إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية لي تقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته .

رابعاً: عدم التقييد بالزمان

من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا أن يلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض

المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنّه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.

خامساً: أمن المعلومات

من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا للذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.

سادساً: إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها

تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

سابعاً: الرقابة المباشرة

من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيداً عن أسلوب المتابعة بالملفات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

ثامناً: الشفافية

الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات. أو ما يتم إنجازه من أعمال. بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يضيف كذلك مرونة على المنظمات، ويوفر الخدمات بشكل مباشر،

كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.¹

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمتلك ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات، والقيام بالوظائف داخل المنظمة بشكل يقوم على الندية والتنافس بين العاملين، إضافة إلى ذلك تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات.

¹ سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

خلاصة المبحث :

من خلال هذا المبحث يمكننا استنتاج أن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي الى الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات الاتصال جعلها تتسم بمجموعة من الاهداف و التي تمثلت في تقليل تكاليف التشغيل من خلال تخفيض كميات الملفات والخزائن لحفظها وحجم الأوراق المستخدمة واختصار وقت تنفيذ المعاملات المختلفة بالمنظمة العناصر تمثلت هذه العناصر في عتاد الحاسوب، برمجيات، صناعات المعرفة. شبكات الاتصال و الخصائص والسماوات هي جعلت التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية، الوظائف، الجودة، التحديات والمعوقات .

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، سوف نتطرق إليها في المطلب الأول اما في المطلب الثاني تطرقنا الى عوائق و تحديات التي واجهتها الادارة الالكترونية و المطلب الثالث تطرقنا الى جودة الخدمات الالكترونية .

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية (E-management) نمط جديد من الادراك ترك آثاره الواسعة على الشركات في مجالات عملها وعلى الادارة واستراتيجيتها ووظائفها ويمكن تلخيص وظائف الادارة الالكترونية فيمايلي :

أولا : التخطيط الإلكتروني

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

✓ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية

وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

✓ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

✓ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين

يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.¹

¹ دبان عبد القادر ، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015-2016، ص 82.

ثانيا: المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني:¹

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني

وجه المقارنة	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
من حيث الأهداف	الاهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة الماضية	الاهداف عامة ومرنة وانية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتحديد و التطوير المستمر
من حيث المعلومات	التخطيط زمني متقطع بالاعتماد على التقارير اليومية الأسبوعية الفصلية.	زيادة تدفق المعلومات للمنظمة باستمرار
من حيث تقسيم العمل	تخطيط عمودي (الادارة تخطط والعاملون ينفذون)	تخطيط أفقي (جميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني)
من حيث المدة	خطط طويلة او متوسطة او قصيرة	خطط قصيرة الأمد وانية ومتعددة الاستجابة للظروف المختلفة ,تنطوي جميعها تحت خطة إستراتيجية الأمد ذات مرونة عالية التطبيق

المصدر: إيمان حسن مصطفى، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من جهة ومن

جهة نظر المديرين و المديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا .

¹ إيمان حسن مصطفى، "واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من جهة ومن جهة نظر المديرين و المديرات" رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، ص30.

ثانياً: التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسومية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني" والذي يمثل "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم إذاً هذا الشكل الجديد من التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي. وهو بذلك يختلف عن التنظيم التقليدي¹

التنظيم الإلكتروني: وظيفة إدارية مكاملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية.²

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

✓التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internet هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

✓تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب

¹سمير عمالي "مرجع سبق ذكره" ص 31-32.

² ساسي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

✓ بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح الفرق بين التنظيم التقليدي والإلكتروني من خلال الجدول :

الجدول رقم (1-2): الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
منهجي	غير منهجي
بيئة صلبة	بيئة مرنة
إدارة حازمة	قيادة تؤمن بالتمكين
سيطرة وضبط	تملك مشاركة
المباشرة	التعزيز
الموظفون من التكاليف	الموظفون من الموجودات
المعلومات ملك للإدارة	المعلومات للجميع
تجنب المخاطر	إدارة المخاطر
مساهمات فردية	مساهمات فرقية

المصدر: أحمد محمد سمير, الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 275-285

تم الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني على أساس مجموعة من المكونات تمثلت في الهيكل التنظيمي، التقسيم الاداري ، سلسلة الاوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية، سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3): الانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	الى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة -التنظيم أعلى-أسفل -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	-التنظيم المصفوفي أو المشروع -الهيكل القائمة على الفرق. -تنظيم الوحدات المصغرة -مخطط من اليمين إلى اليسار -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الاداري	-التقسيم الاداري على أساس الوحدات أو الأقسام -التقسيم الاداري التقليدي	-التنظيم القائم على الفرق -التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية و خارجية .
سلسلة الاوامر	-سلسلة الاوامر الادارية أو	-الوحدات الاستشارية أو

<p>السلطة الإستشارية</p> <p>-السلطة المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.</p> <p>-التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.</p>	<p>السلطة الخطية -القواعد أو الإجراءات</p> <p>-جداول العمل القياسية</p> <p>والمجدولة مسبقا</p>	
<p>-السياسات المرنة</p> <p>-الفريق المدار ذاتيا أو ادارة الذات</p> <p>-جداول العمل المرنة و المتغيرة</p>	<p>-اللوائح والسياسات التفصيلية</p> <p>-القواعد والاجراءات .</p> <p>-جداول العمل القياسية</p> <p>والمجدولة مسبقا</p>	<p>الرسمية</p>
<p>-تعدد مراكز السلطة.</p> <p>الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.</p>	<p>-المركزية:السلطة في القمة.</p> <p>-اللامركزية:السلطة موزعة.</p>	<p>المركزية واللامركزية</p>
<p>-التنوع في المهام</p> <p>-توسيع العمل وإثراؤه .</p> <p>التمكين الاداري.</p>	<p>-تقسيم عمل كثيف.</p> <p>-قواعد وإجراءات أداء محددة.</p> <p>سلوكيات موحدة في أداء المهام .</p>	<p>القياسية او المعيارية</p>

المصدر: أحمد محمد سمير، "مرجع سبق ذكره"، ص 275-285.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية (E-Leadership)

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم و القائد هو من يتولى قيادة جماعة من الافراد لتحقيق اهداف معينة إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة و التغيير وبصفة عامة .¹

كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها:

✓ **مهارات المعارف الإلكترونية:** مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية.

✓ **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.

✓ **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.²

¹ ساسي مرزم، "مرجع سبق ذكره"، ص 25.

² احمد فتحي الحيث، "مرجع سبق ذكره"، ص 67.

الجدول (1-4): الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين

القائد التنفيذي الإلكتروني	القائد التنفيذي التقليدي
أكثر شجاعة	شجاع
أكثر يقظة	متيقظ
صريح بقوة	صريح
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثيف التركيز	واضح التركيز
الأسرع حركة	سريع الحركة
يجب الغموض	يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
أ نموذج في الحكم الجيد	أ نموذج في الحكم الذاتي
العمر: 38	العمر: 57

المصدر: أحمد فتحي الحيث، "مرجع سبق ذكره"، ص 68

رابعا: الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار و محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة ، ولها العديد من المزايا :

✓ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية

✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق

الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير

✓ الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما

يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية

✓ أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ما ذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من

أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.¹

الجدول رقم (1-5) : الفرق بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية

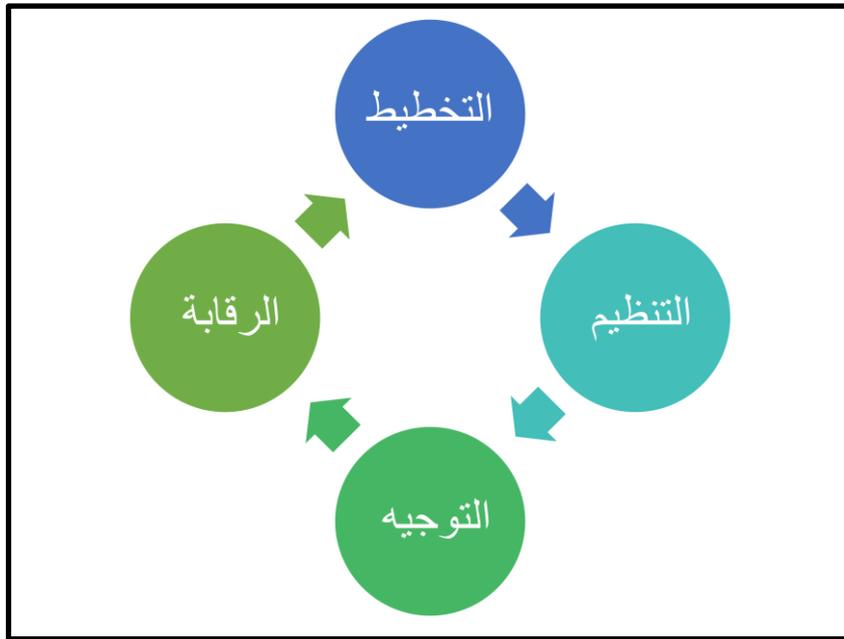
الرقابة الإلكترونية	الرقابة التقليدية
رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول)	رقابة موجهة للماضي (تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها)
رقابة بالنقرات (رقابة فورية, آنية).	رقابة بالتقارير
رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار)	رقابة دورية
رقابة قائمة على الثقة	رقابة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

المصدر: فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 93

¹ ساسي مرعم، "مرجع سبق ذكره"، ص 25.

يمكن القول أن الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي بينما الرقابة الإلكترونية فهي تعالج المشاكل أول بأول، والرقابة التقليدية هي رقابة دورية أي من فترة الى فترة في مدة زمنية متفاوتة بينما الرقابة الإلكترونية فهي مستمرة تدفق المعلومات باستمرار، الرقابة التقليدية كانت قائمة على المساءلة والرسمية بينما الرقابة الإلكترونية قائمة على الثقة .

الشكل رقم (1-2) : مدى تكامل الوظائف الادارية فيما بينها



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني : عوائق وتحديات الإدارة الإلكترونية

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى أهم عوائق التي عرقت تطبيق الادارة الإلكترونية وتمثلت فيمايلي :

أولاً: عوائق الإدارة الإلكترونية (Obstacles)

ان تطبيق الادارة الإلكترونية لا يخلو من التعرض لمعوقات و ومشاكل أثناء القيام بمراحله ناهيك

عن بعض السلبيات التي تتعلق اساسا بالبنية التكنولوجية لهذه المنظومة الادارية المتكاملة، و المعروف أن

البيئات الوظيفية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، تتعرض للكثير من المشاكل الادارية و المتاعب التقنية حيث تتمثل أهم المعوقات في ما يلي :

✓ المعوقات الإدارية (obstacles Management)

أي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف والسياسات والمبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها .

✓ المعوقات التقنية (obstacles Technical)

المعوقات التي تتعلق بالإجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الإلكترونية.¹

✓ المعوقات البشرية (obstacles Human)

المعوقات المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية عند استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .

✓ المعوقات المالية (obstacles Financial)

المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية.

✓ المعوقات السياسية والقانونية

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

¹ سميرة مطرالمسعودي ، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية." الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة، ص 18 .

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .

- غياب هيئات عليا مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي. وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني. لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية. تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها . إضافة إلى الاشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية .¹

ثانيا: تحديات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية فلا يزال إستخدامها يفرض على الدول و الحكومات تحديات كبيرة في مختلف المجالات و من أبرز هذه التحديات:²

¹ عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 79-80.

² حمودي زهية، "مرجع سبق ذكره"، ص: 18-19 .

✓التحديات الادارية

-غموض المفهوم فالكثير من القيادات الادارية و العاملين و حتى المواطنين يجهل موضوع الادارة الالكترونية .

- إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المنظمة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات و حجم الأعمال و الخوف من عدم القدرة على مجارة التكنولوجيا الجديدة .
- نقص الموارد البشرية المؤهلة و القادرة على العم في مجال نظم الالكترونية.
- الامية الإلكترونية لدى المواطنين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي .

✓التحديات التقنية

- النقص في البنية التحتية للمعلومات و الاتصالات على مستوى الدولة مما يعرقل الادارة الالكترونية
- ارتفاع أسعار الاجهزة و البرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات و ارتفاع تكلفة الاتصالات
- أخطار الفيروسات و التلاعب بالمعلومات و التخزين المقصود لشبكات .
- صعوبة الالتحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات .

✓التحديات القانونية و السياسية

تمثل هذه التحديات ما يلي :

- غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشرات الجاهزية الالكترونية و الترقية.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكترونية مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق و تخريب برامج الادارة الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة الى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الاثبات في المراسلات الالكترونية وصعوبة .
- معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من صعوبة العمل يتعلق بعنصر الخصوصية و السرية في التعاملات الالكترونية.

✓التحديات البشرية

يمكن تحديدها في ما يلي :

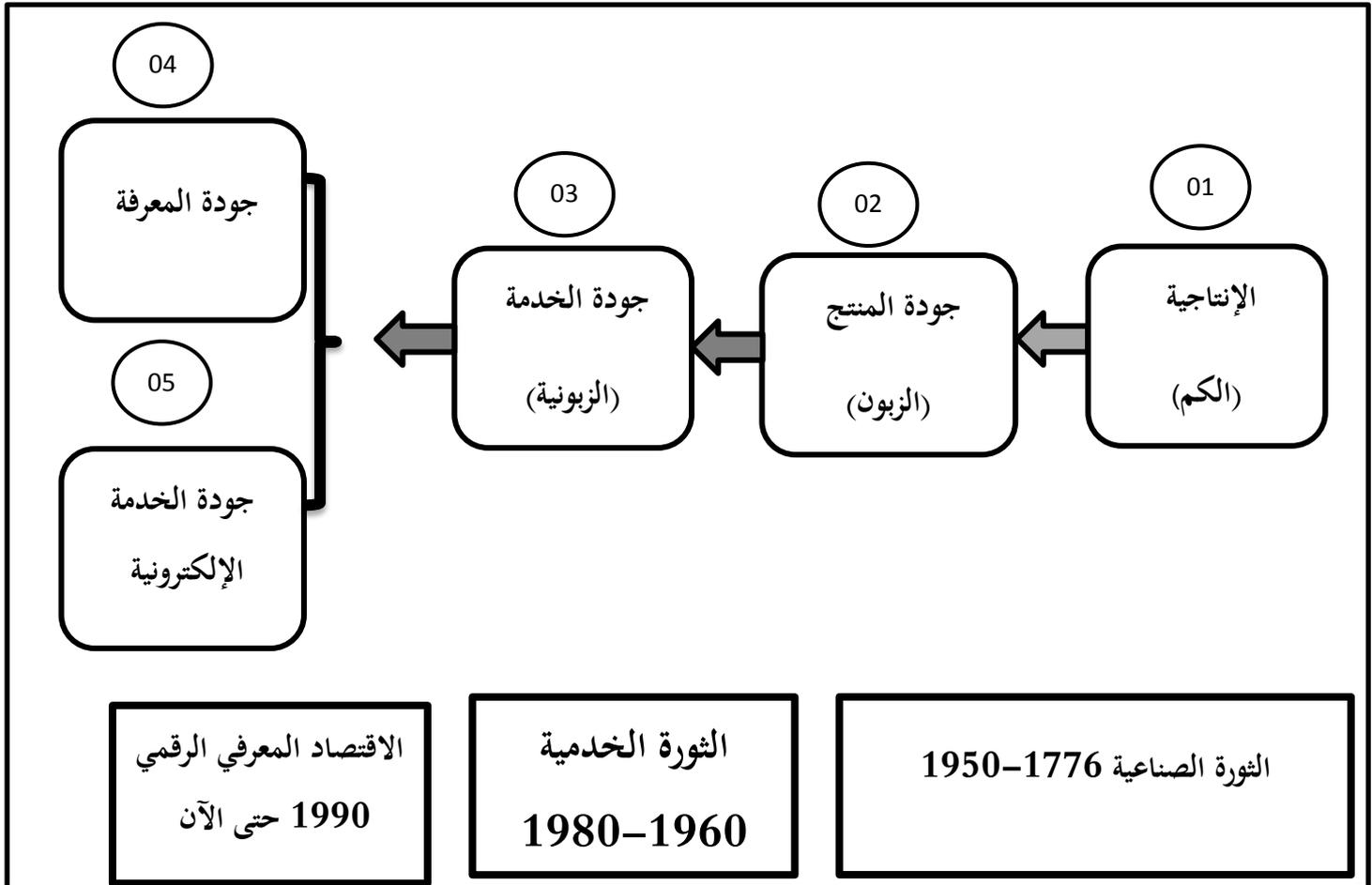
- الامية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل .
- الفقر و انخفاض الدخل الفردي أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية .
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع و انقسامه (فئات تملك أجهزة حاسوبية و معدات و أخرى تفقدها)

المطلب الثالث: الجودة الإلكترونية

أن الجودة الالكترونية (E-Quality):هي الشكل الأخير وربما الشكل الأرقى لتطور مجالات و اهتمامات وسياسات وجهود تطوير و تحسين الجودة. والشكل رقم (1-4) يوضح هذا التطور حيث

يظهر جليا أن التطور منذ التسعينيات قد اخذ اتجاهين متداخلين هما : اتجاه التطور في جودة المعلومات والمعرفة، واتجاه جودة الخدمات الإلكترونية .¹

الشكل رقم (1-3): التطور نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص: 471.

¹نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دارصفاء، عمان، الاردن، 2010، ط1، ص: 471.

خلاصة المبحث :

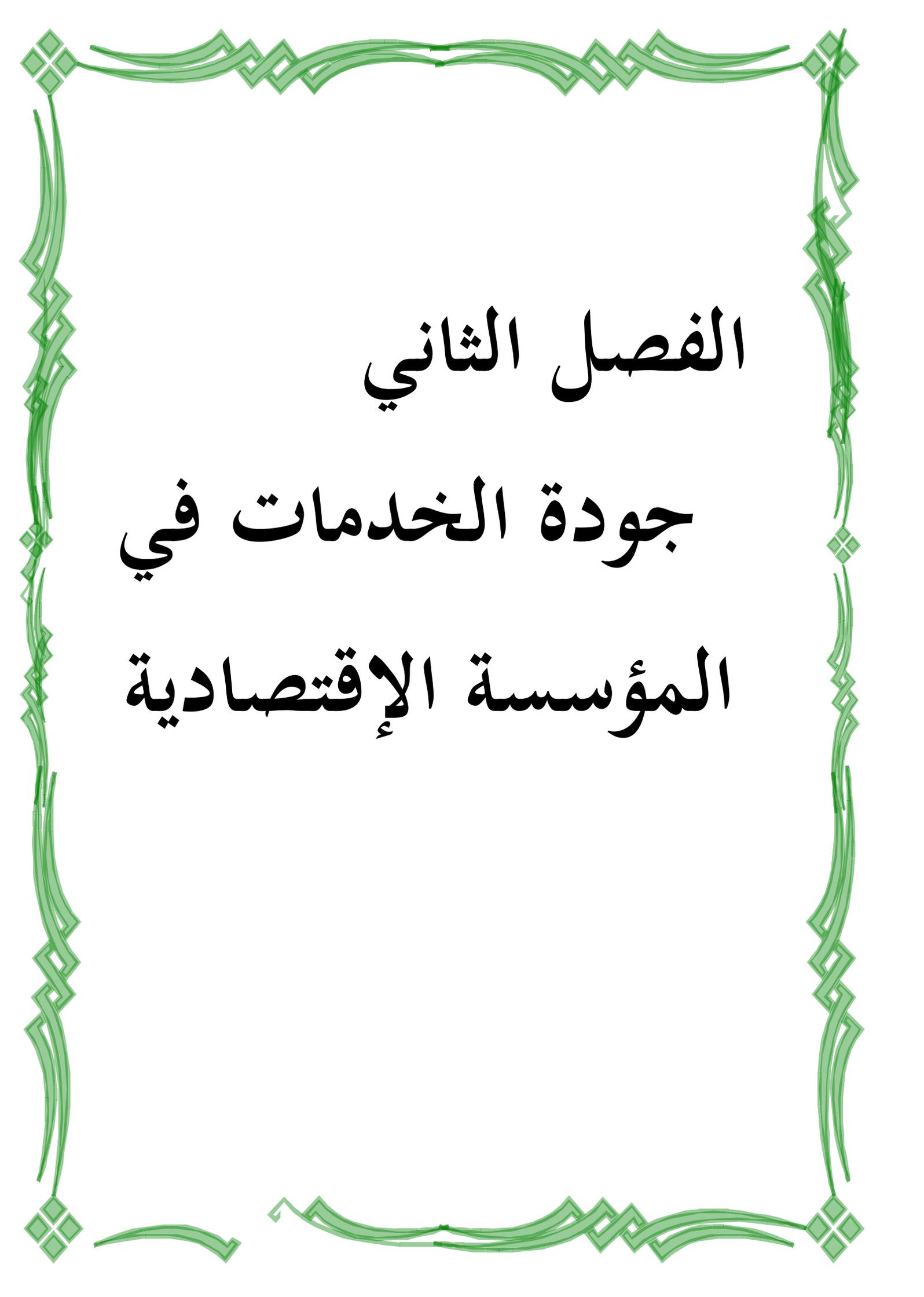
من خلال هذا المبحث نستنتج أن وظائف أو عمليات الإدارة الإلكترونية من أهم الأسس التي تحتاجها الإدارة الحديثة و الناجحة، من أجل رؤية مستقبلية وعصرية للإدارات حيث تغطي بذلك كل الجوانب التنظيمية و البشرية وكذلك واجهت الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات تمثلت في معوقات بشرية مادية، قانونية و سياسية وعلى الرغم من وجود معوقات إلا أنها واجهت كذلك مجموعة من التحديات جعلتها تعرقل مسار الإدارة الإلكترونية 'بينما الجودة الإلكترونية فهي الشكل الأخير الذي ساهم في تطور جودة الخدمات .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل, يمكننا استنتاج ان الإدارة الإلكترونية تفرض واقعا مغايرا تمارس فيه عملها حيث تكسر العزلة التي تدور داخلها ممارسات الإدارة التقليدية ومعملاتها فتتفي هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل و تختفي قيود البيروقراطية على المعاملات و المعلومات وتعد الإدارة الإلكترونية عصب انجازات المجتمعات التقنية الجديدة حيث تمثل اسلوب حضاري متطور في ادارة المؤسسات ترتكز على استخدام التقنية كوسيلة لتحقيق الاهداف الادارية كما ان الإدارة الإلكترونية لا يمكن ان تنشأ و تنمو في الفراغ بل لا بد لهذا النمط الاداري الجديد من متطلبات اساسية لضمان نجاحه و استمراره.

ونتهي مما سبق الى وجود بعض المعوقات التي تواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية و اذ ما تم القضاء على هذه المعوقات فإن الإدارة الإلكترونية سوف تظهر في حيز الواقع العملي أخدين في الاعتبار أن التحول الى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وملحة ولا بديل عنها في عالمنا المعاصر .

ومن المؤكد ان ظهور الإدارة الإلكترونية يجسد اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة و التي تسعى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في انجاز عملياتها الإدارية فالإدارة الإلكترونية واقع ونهج كبير تدخل تحت مضلتها العملية الادارية بالكامل .



الفصل الثاني

جودة الخدمات في

المؤسسة الاقتصادية

يعد الاقتصاد الركيزة الأساسية لكل دولة، ويقاس مدى تطورها بتطور اقتصادها كما يساهم في تركيبة البنية الاجتماعية والسياسية وتغيراتها من حين لآخر، ويلعب دورا هاما في تطور الشعوب ورسم آفاق مصيرها وهذا ما دفع بدول العالم إلى الاهتمام أكثر بالمجال الاقتصادي والسعي لتطويره بكافة الوسائل الممكنة.

و كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، إذ تعتبر المؤسسة الاقتصادية أهم ركائز الاقتصاد الوطني باعتبار أنها تقدم مستوى معيشي أحسن كما تقدم منتجات وخدمات تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

والأحداث المتلاحقة التي شهدتها العالم منذ القرن العشرين أفرزت عن العديد من المتغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على المؤسسة، مما دفعها لإعادة النظر في المبادئ و المفاهيم التي تأسست عليها، واتخاذ كافة الأساليب والتدابير لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء، ولن يتحقق ذلك الى من خلال تبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها نظام جودة الخدمات .

وعليه ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لماهية المؤسسة الاقتصادية و وجوده الخدمات وصولا لمدى تأثيرها في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

يؤكد الواقع الاقتصادي حاليا وأكثر من أي وقت مضى عن عدم إمكانية تحقيق التنمية الاقتصادية بواسطة قرارات سياسية أو بصفة مركزية، بل إن نقطة الارتكاز البارزة التي تملك مفتاح حل المشكلة (مشكلة عدم تحقيق التنمية الاقتصادية)، هي المؤسسة الاقتصادية لذا تعتبر مؤشرا صادقا للحكم عن مستوى قوة أو ضعف اقتصاد دولة من خلال هذا وذاك برزت لنا المكانة الواضحة والدور الفعال للمؤسسة الاقتصادية في المجتمع لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف كان ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حاليا، إضافة إلى ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية ومالية وبشرية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها و تصنيفاتها ومن ثمة يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهذا ما سنسعى لذكره من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات أعمال الفقهاء والاقتصاديين، فكل منهم يعرف المؤسسة الاقتصادية حسب نظريته الخاصة والغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة للاتجاهات التي يتبناها كل واحد منهم و في ما يلي سنستعرض مجموعة من هذه التعاريف:

"المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج

سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"¹. (françois Peroux)

كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق،

و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام المسؤوليات.

و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"².

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، العاصمة، الجزائر، 1998، ط1، ص:10.

² إسماعيل عرياجي، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ط1، ص:13.

"المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الانتاج"¹.

"نعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"².
و لعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه"³.

وعليه ومن خلال ما تقدم من التعاريف يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر كيانا مستقلا و يتحدد نشاطها بالإنتاج و المشكل من السلع أو الخدمات، و لها عدة موارد مالية و بشرية تجتمع معا داخل المؤسسة لتحقيق هدفها الأساسي ألا وهو الإنتاج الاقتصادي، و رغم ذلك تبقى هذه التعاريف الواردة غير شاملة وكافية لتعريف المؤسسة الاقتصادية والإلمام بمختلف جوانبها، خاصة مع التطور الهائل

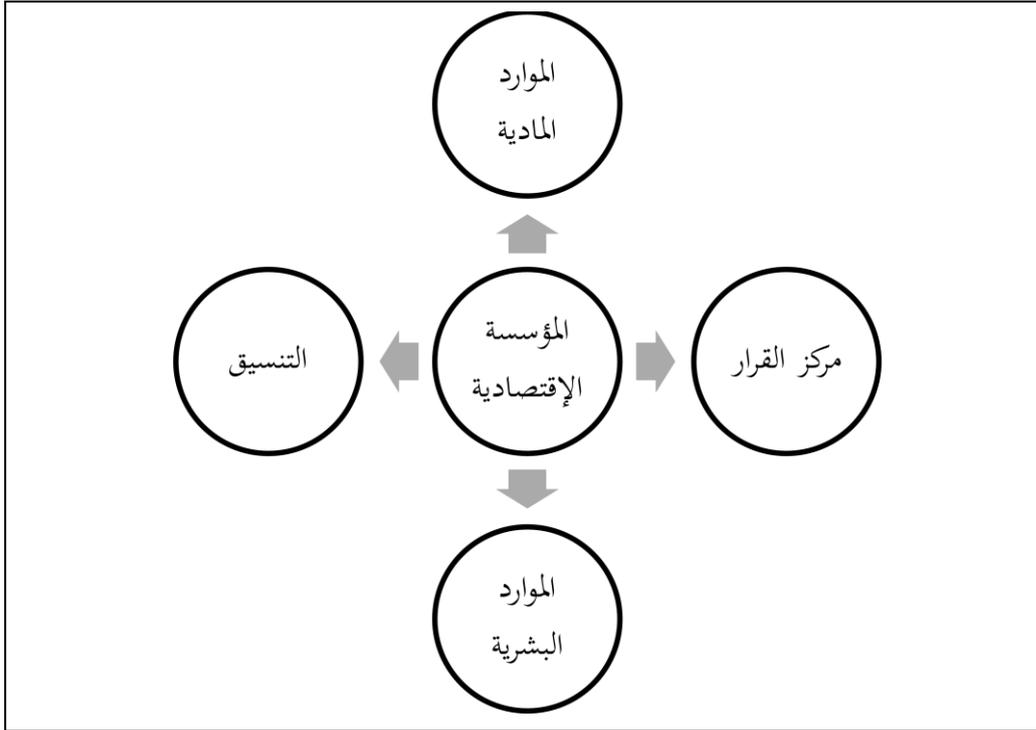
¹ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ط2، ص:24

² عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط3، ص:28

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص:11

الذي شهدته نظرية المؤسسة و نظريات الإدارة على مر الأزمنة. ومنه نستخلص الشكل التالي الذي يوضح أهم العناصر المكونة للمؤسسة:

الشكل رقم (2-1): مكونات المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية، خصائصها، أهدافها.

من خلال ما سبق من التعاريف توصلنا إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي كل منظمة تتفاعل فيها مختلف الموارد المادية و البشرية، وتنشط في المجال الاقتصادي لتحقيق الربح و ضمان النمو و الاستمرارية، وهذه المؤسسات تشترك في مجموعة من الخصائص و الأهداف التي سنتطرق لها من خلال فروع هذا المطلب .

أولا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

- ✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها .
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- ✓ يجب أن يشمل إصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26

✓ إلى أن هذه الخصائص تختلف باختلاف المؤسسة وشكلها القانوني والتقني والاقتصادي والاجتماعي

لذلك ومن خلال ما سبق يمكن حصر الخصائص التي تتميز بها المؤسسة في ما يلي :

✓ **الشكل الاقتصادي** : هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو السلع التي يستخدمها المستهلكون،

ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية عن

طريق الحصول على القروض المالية، لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها،

وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

✓ **الشكل التقني** : هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة و التكنولوجيا التي تتطور بشكل

مستمر، حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية

جديدة.

✓ **الشكل الاجتماعي** : هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين و العمال،

كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

✓ **الشكل القانوني** : هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية واسما خاص بها، وميزانية مالية،

وصلاحيات، وحقوقا تكون مسؤولة عنها أمام القانون.¹

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

¹ بالضياف العيد، "المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة،

منذ الاستقلال الى الان و عبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى

المتوسط و المدى الطويل إلى :

✓ الإستقلال الإقتصادي .

✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن .

✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين .

✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع .

✓ تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح .

✓ إمتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل) .

✓ التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني .

✓ تقليل الصادرات من المواد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات

المحلية .

✓ الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية .

وإذا تابعنا إستراتيجية مؤسسة ما من مؤسساتنا الوطنية ،لوجدناها تهدف إلى تحقيق غرضين أو هدفين

رئيسيين هما:

✓ هدف إقتصادي :

-تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع البلاستيكية و بمختلف الأحجام .

-تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية .

-تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال ، و القسم الآخر يستخدم للتوسع في المستقبل

✓ هدف إجتماعي :

-تأمين فرص عمل جديدة .

-رفع مستوى العاملين الإجتماعي و الحياتي .¹

من أبرز المنظرين في هذا المجال (P.DRUCKER)الذي يعتبر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى

المؤسسات لتحقيقها وذلك بتحديد أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على

الإستمرارية ونمو المؤسسة في السوق. ويرى (P.DRUCKER) أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول

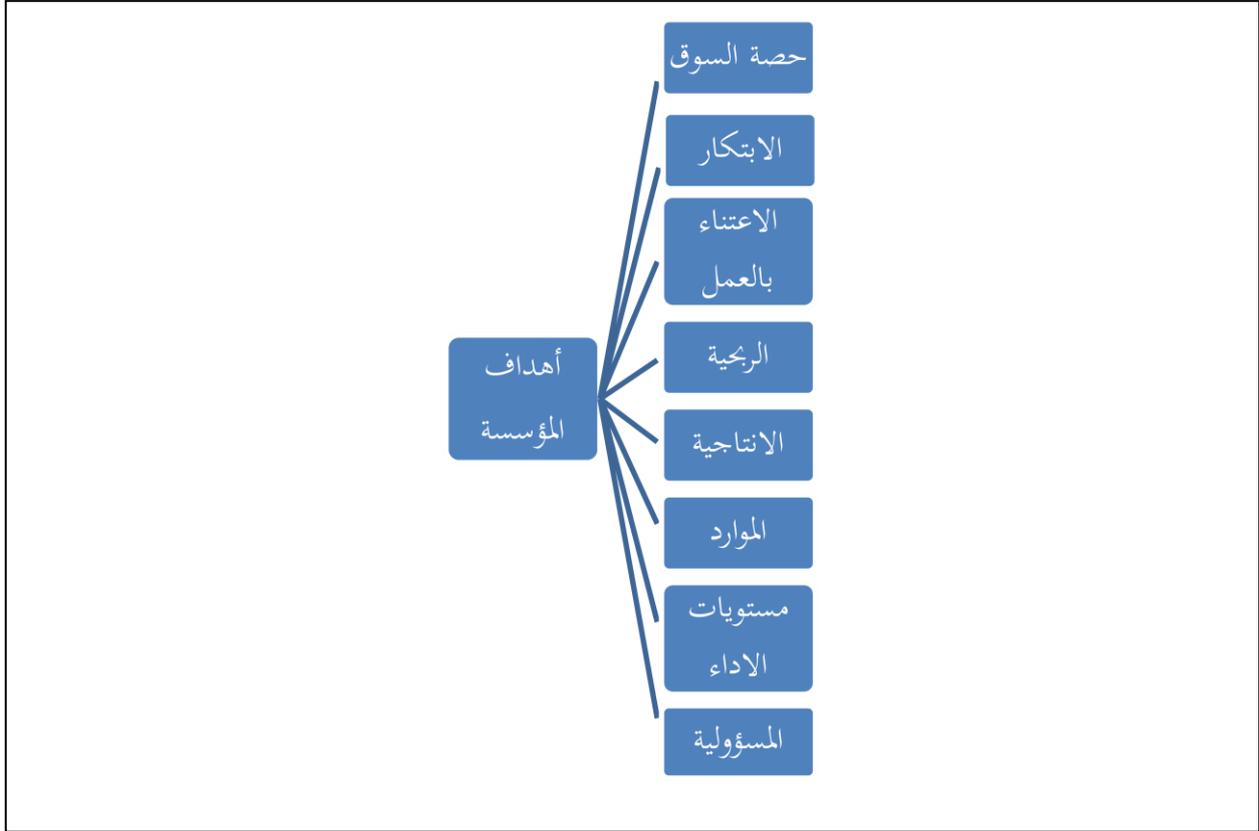
ثمانية أهداف رئيسية وأن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر على بقية الأهداف².

ويمكن توضيح هذه الأهداف الثمانية من خلال الشكل التالي :

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص:31-32 .

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص:117 .

الشكل رقم (2-2): أهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على "عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره"، ص 117.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية عدة اشكال و تصنيفات تختلف باختلاف الوضعية الاقتصادية في بلد ما، حيث أن هذا الاختلاف يفرض عليها نوعا ما من التصنيف، ومن الصعب دراسة كل هذه التصنيفات، وللاختصار نأخذ مجموعة من المعايير لتعرف على أنواع المؤسسات الاقتصادية وهذه المعايير هي :

- ✓ معيار القانوني .
- ✓ معيار الملكية .
- ✓ معيار الحجم .

✓ معيار النشاط الإقتصادي.

أولاً: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني: يعرف الشكل القانوني للمشروع بأنه الهوية الرسمية و القانونية التي يمنحها المشرع للمشروع عند تكوينه من خلال منح الاعتمادات و الرخص و وضع القوانين التي تحدد الحقوق و الواجبات لهذا المشروع، والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه وبالتالي تحكم سير المنشأة و قبل إختيار صاحب المشروع للشكل القانوني يجب عليه التعرف جيداً على جميع الأشكال القانونية و الإجراءات الواجب إتباعها من أجل تمويل منشأته. و بصورة عامة يمكن القول أنه وفقاً لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المنشآت حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم و على درجة الخطر الناجم عن هذا التوظيف، و عليه يمكن التمييز بين المنشآت الفردية و المنشآت التي تأخذ شكل الشركة.

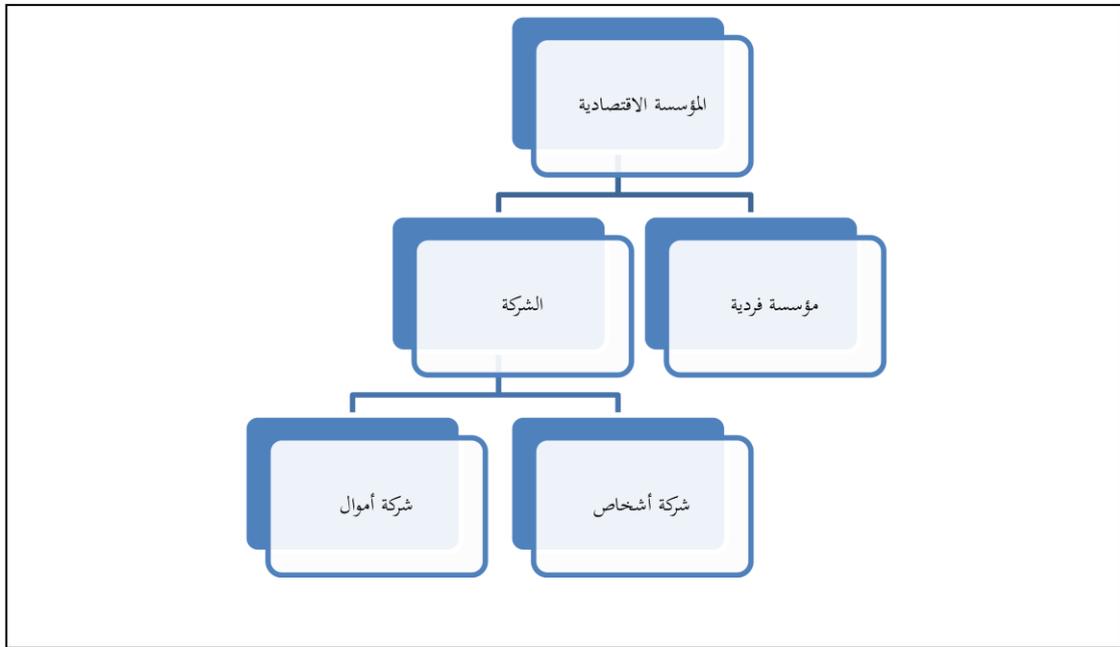
✓ المنشأة الفردية: تعرف بأنها كل مشروع إقتصادي يملكه شخص واحد و يكون مسؤولاً مسؤولية غير محدودة عن كل التزاماته، و هو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها المشروع. كما أنه في المقابل يتحصل على جميع العوائد التي يحققها هذا المشروع. حيث يعتبر المشروع الفردي من أقدم الأشكال القانونية للملكية و أبسطها و أكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 75% من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل في الملكية. كما يلاحظ كذلك عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي، وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكيها فتصنف و يشهر إفلاسها بإفلاس المالك.

✓ **الشركات:** وهي المنشآت التي يتم تكوينها بين مجموعة من الأشخاص يساهم كل منهم في رأس مال هذه المنشأة حسب قدرته و رغبته و اتفاق الشركاء الباقين. ومساهمات هؤلاء الشركاء لا يشترط فيها أن تكون متساوية أو من نوع واحد. فقد يساهم شريك ما بحصة نقدية و الأخر بعقارات و ثالث بجهد عضلي و فكري و رابع بأصول معنوية... إلا أنه و بصورة عامة يمكن تقسيم الشركات إلى نوعين رئيسيين هما:

✓ **شركات الأشخاص:** وهي الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي بين الشركاء، بمعنى أنها تعتمد على شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه كل منهم من مساهمات عينية أو نقدية.

✓ **شركات الأموال:** يقوم هذا النوع من الشركات على الإعتبار المالي. بمعنى أن الإعتبار الأول و الأساسي الذي تقوم عليه هذه الشركات هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها و إستثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء. و يقسم رأسمالها لأسهام قابلة للتداول و يستطيع الحصول عليها كل من لديه القدرة على دفع قيمتها. الميزة الأساسية لهذا النوع من الشركات هو توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين حيث تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة لإلتزامات الشركة إتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأس المال.

الشكل رقم (2-3): تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني :



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سبق.

ثانياً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: و تنقسم المنشآت حسب هذا المعيار إلى:

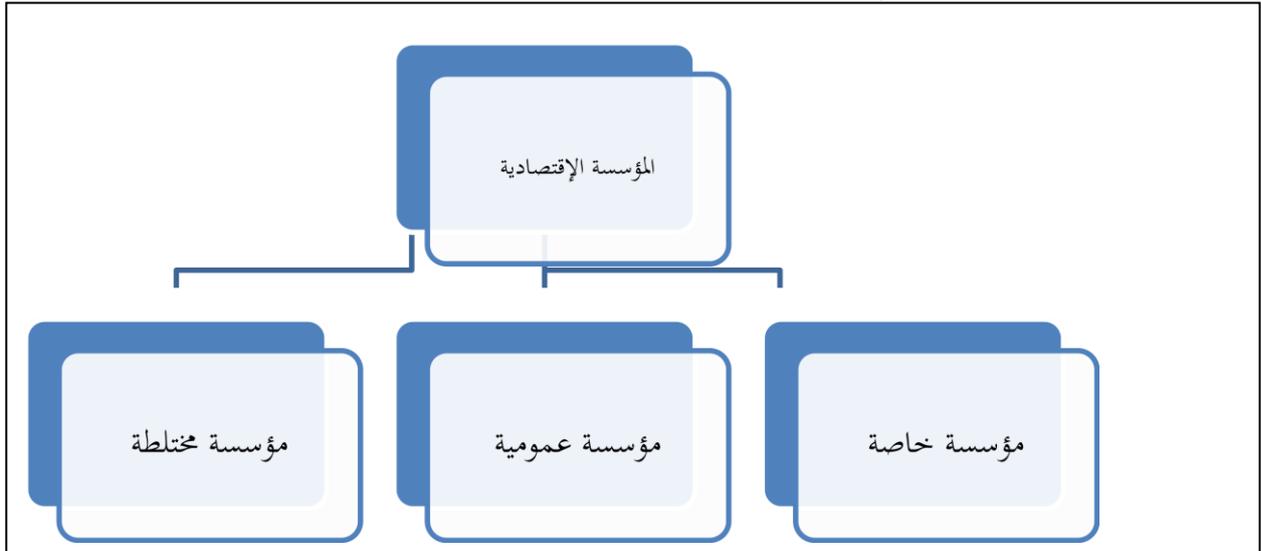
✓ المنشآت الخاصة: هي التي تعود ملكيتها لشخص معين أو مجموعة من الأشخاص، تكون في مجموعها ما يسمى بالقطاع الخاص.

✓ المنشآت العمومية: يعود رأس مالها للدولة أو الجماعات المحلية وهي تكون ما يسمى بالقطاع العام. والدولة أو من ينوب عنها من جماعات محلية هي التي تتكفل بتوفير الأموال اللازمة لنشاط هذه المنشأة وتشرف على تسيير وتحديد إستراتيجياتها و أهدافها، كما تتحمل أعبائها و ديونها.

✓ المنشآت المختلطة: يتكون هذا النوع من منشآت تكون الملكية فيها مختلطة بين كل من القطاع العام ممثلاً في الدول أو الجماعات المحلية من جهة و بعض الأشخاص الخواص من جهة أخرى. أما طريقة

الإنشاء فهي تختلف حسب الحالات حيث يمكن أن نجد مساهمة الدولة إلى جانب الخواص في إنشاء شركة مختلطة. أو أن الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المنشأة الخاصة أو عندما تتنازل الدولة عن جزء من رأس مالها للخواص.¹

الشكل رقم (2-4): تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً: تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم: يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها

المؤسسات الاقتصادية ، و يمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:

✓ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من

500 عامل، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

✓ المؤسسة المصغرة: و هي التي تشغل أقل من 10 عمال .

✓ المؤسسة الصغيرة: و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.

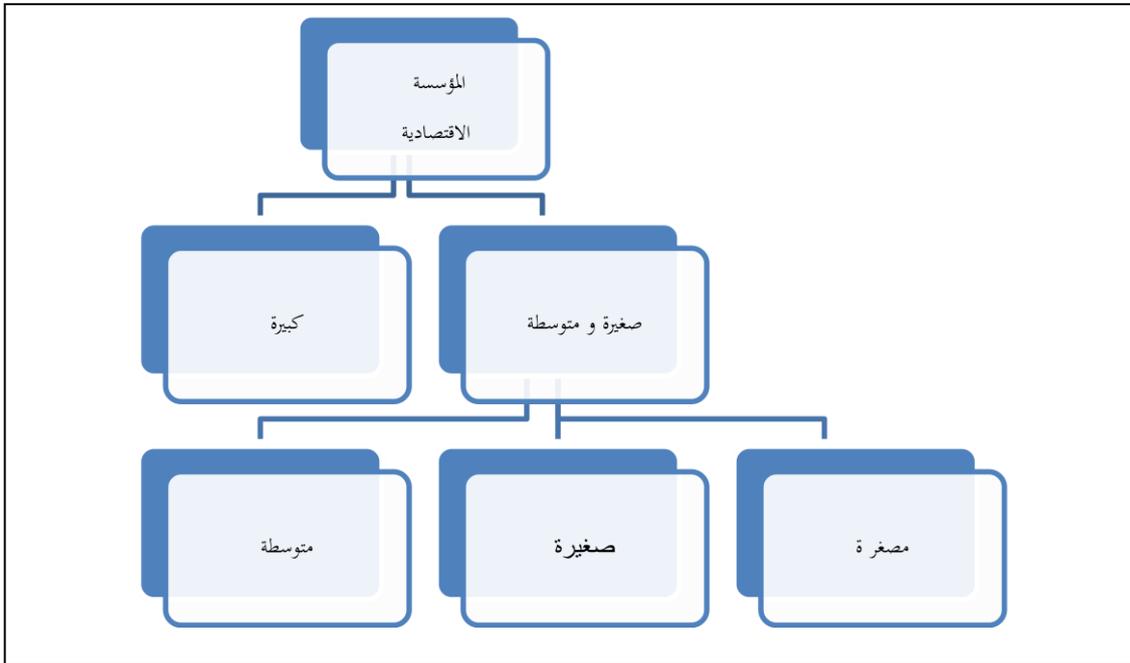
¹ أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم، عنابة، الجزائر، ط1، 2008، ص: 14-15-16

✓ المؤسسة المتوسطة: و هي التي تشغل ما بين 200 و500 عامل.

و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم و خاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان و الدول الأوروبية و الرأسمالية.

✓ المؤسسة الكبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، و هي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد و ذلك من خلال النشاط التي تقوم به، و الذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول و استخراجة و تكريره و تسويقه¹

الشكل رقم (2-5): تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

¹ ناصر دادي عدون، "مرجع سبق ذكره"، ص: 64-65

رابعاً: تصنيف المؤسسة حسب معيار النشاط الاقتصادي: تكون مجموع المنشآت التي لها نفس

النشاط الرئيسي أو ما يسمى بالقطاع الاقتصادي حيث نجد ثلاثة أنواع رئيسية تستخدم على المستوى

الكلي:

✓ **القطاع الأول:** يشتمل على جميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع الطبيعة كالأنشطة الزراعية و

الصيد البحري، إنتاج المواد الأولية الزراعية.

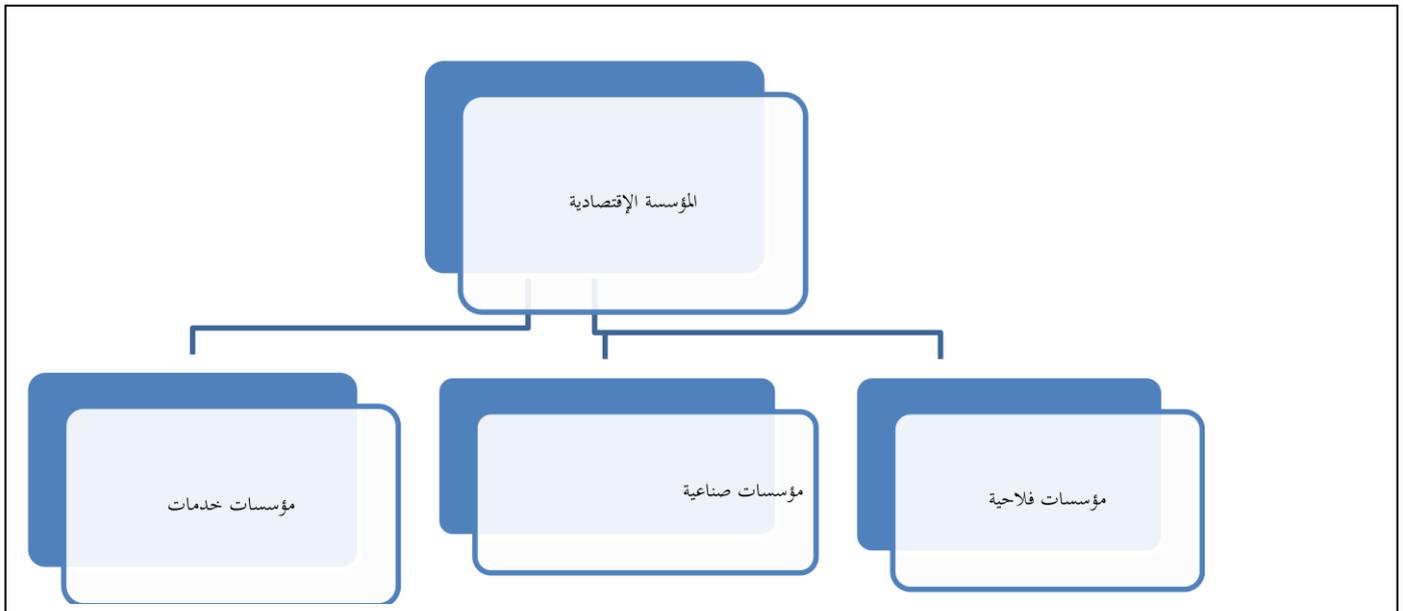
✓ **القطاع الثانوي:** يضم الأنشطة المتعلقة بعملية التحويل و التصنيع، البناء الأشغال العمومية،

المحروقات.

3- **القطاع الثالث:** يضم كل المنشآت الخدمائية كالبنوك، شركات التأمين، النقل، التوزيع، المنشآت

التجارية.¹

الشكل رقم (2-6): التصنيف حسب المعيار الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سبق.

¹ أحمد بوراس، "مرجع سبق ذكره"، ص: 14

خلاصة المبحث:

توصلنا في الأخير إلى أن المؤسسة التي كانت قديما خلية إنتاج بسيطة أصبحت اليوم منظمة إقتصادية لها عدة أنواع و تمارس عدة وظائف و تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، وبالتالي سيكون لها تأثير و تأثير مباشر أو غير مباشر على المجتمع و محيطها .

ولتحقيق هذه الأهداف و ممارسة أنشطتها على أكمل وجه، توجب عليها الاهتمام بتحقيق الجودة في خدماتها الامر الذي يمكنها من التجديد و التطوير و التحسين المستمر وتحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال المبحث التالي سنتطرق إلى جودة الخدمات وتأثيرها على المؤسسة.

لقد شهدت الجودة تطورات كثيرة عبر الزمن، الأمر الذي ساعدها على إمتلاك مجموعة زاخرة من الأدوات و الوسائل و الأساليب، التي تعمل كلها على تحسين قدرة إدارة الجودة على معالجة المشكلات و السيطرة عليها وتحسينها باستمرار.

ومع زيادة العناية بها ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها وأصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية، ومنهج للمنافسة و البقاء في السوق، حيث حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما للمؤسسات التي إنتهجتته.

جودة الخدمات هي جزء من إدارة الجودة الشاملة، أصبح ينظر لها على أنها مصدر للميزة التنافسية، و الصناعة نفسها أصبحت تعتمد على ما يسمى بالمنافسة القائمة على الخدمة و عليه سوف نستعرض في هذا المبحث ماهية جودة الخدمات مقسمة على ثلاثة مطالب مفهوم الجودة، الخدمة و اخيرا جودة الخدمات.

المطلب الأول: ماهية الجودة

تحاول كل المنظمات تحقيق درجات عالية من الكفاءة و الفعالية حتى تتميز في إنجاز الأهداف، وهذا لا يكون إلا من خلال تحقيق التطور التنظيمي و التميز في الاداء، وذلك من خلال تطوير السلعة و الخدمة إعتمادا على الجودة، و من خلال هذا المطلب سنستعرض مفهوم الجودة، مبادئها وصولا لأهميتها.

أولا: مفهوم الجودة

لقد إهتم الإنسان منذ القدم بالجودة وإن كان هذا الإهتمام يأخذ أشكالا بدائية و عفوية غير منظمة، فالإنسان البدائي إهتم بجودة الطعام هل هو صالح للأكل أم لا، و جودة المادة التي يستخدمها كملابس هل هي تقيه غوائل الطبيعة أم لا، كما إهتم بجودة أدوات الصيد و جودة أسلحته الخشبية هل هي قوية أم لا، ومع التجربة كان يميل إلى

إستخدام ما يراه ملائماً لحاجته و إستبعاد ما يراه لا يلائم حاجاته، في حين كانت الطبيعة هي المصنع الكبير الذي يجهز بالطعام و المتطلبات البسيطة المختلفة¹

تعرف الجودة لغويا بأنها المقابلة و الإتفاق و المطابقة. و يرجع أصل المصطلح للكلمة اليونانية (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

- كما تعرفها الجمعية الأمريكية بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل بداخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة و الضمنية.²

- هي مصطلح قابل للتطبيق على اي صفة او خاصية منفردة او شاملة.(WEBSTE)

-وتعرف على أنها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق، والهندسة، والتصنيع و الصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج و الخدمة في الإستعمال توقعات المستهلك.³

-وفي العقيدة الإسلامية نجد الكثير فيما يخص الجودة مثل قوله تعالى "وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين" (التوبة، الآية 105)⁴

-وقوله صلى الله عليه و سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁵

-وفي الأخير يمكن القول أن الجودة هي انتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي ومميز وتكون قادرة على تلبية حاجات و رغبات العملاء و تحقيق رضاهم و سعادتهم.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دارصفاء، عمان، الاردن، 2010، ط1، ص:26

² مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص:62

³ محمود حسين الوادي، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010، ص:19

⁴ "القرآن الكريم"

⁵ "السيرة النبوية"

ثانياً: مبادئ الجودة

لتطبيق ثقافة الجودة في المنظمة يجب توفر مجموعة من المبادئ أو القيم هي :

✓ القيم التي يجب تحقيقها في الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة .
- إعتبار الجودة عاملاً إستراتيجياً .
- إعطاء الجودة الإهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن تحقيق الجودة المطلوبة بين المعنيين بتقديم الخدمة كافة .
- تحفيز الموظف لأن رضاه ينعكس على رضا العميل .

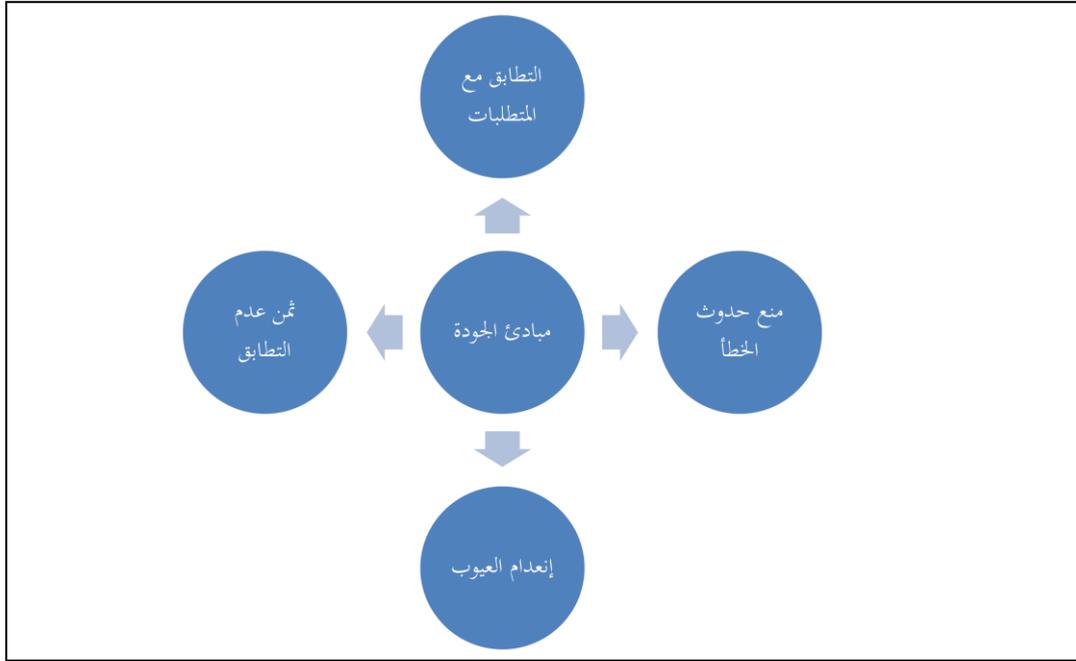
✓ القيم التي يجب تحقيقها في الموظفين:

- كل موظف مسؤول عن جودة ما ينتجه.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون خطأ من المرة الأولى.
- هدف الموظف الإنتاج دون الوقوع في الخطأ.
- تعتبر مشاركة العامل أساسية في تحقيق الجودة.
- العمل المستمر معاً لحل أي مشكلة.¹

وبالتالي يمكن حصرها في أربعة مبادئ يوضحها الشكل التالي :

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 43

الشكل رقم (2-7): مبادئ الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سبق.

ثالثا: أهمية الجودة

تعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي.

ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي :

✓ **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتوجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات

التي تربط المنظمة مع عملائها و محاولة تقديم منتوجات وخدمات تلي رغباتهم و حاجاتهم.

✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا منظمات

تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو

خدمية تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

✓ **المنافسة العالمية:** إن التغيرات الاقتصادية و السياسية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي في عصر المعلومات و العولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام و الحصول على موطئ قدم في السوق العالمية .

✓ **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري يعزز الثقة في منتجات المنظمة عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمان.

✓ **التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية و الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الانتاج و التالي التخفيض من الكلفة و زيادة ربح المنظمة.¹

المطلب الثاني: ماهية الخدمات

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة و موقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يمتاز بها، لذا تزايد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات، وعليه سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم وخصائص الخدمات و أهميتها.

¹ فليسي ليندة، " واقع جودة الخدمات في المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص: 11.

أولاً: مفهوم الخدمات

تعددت التعاريف بتعدد الكتاب و المهتمين بهذا المفهوم:

الخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من اجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها. و هذه

الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقاً أو غير محددة و الخدمات تتسم بالتنوع الكبير فهي يمكن أن تكون

متخصصة أو يدوية حرفية.¹

عرفت الخدمات بأنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق و

السياحة و البنوك و المؤسسات و الهيئات مثل مؤسسات التأمين و هيئات البريد و الوزارات و المصالح

الحكومية مثل الاتصالات و المرور و التعليم.²

وتعرف الخدمة بأنها "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة

ولا ينتج عنها أية ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"³

ثانياً: خصائص الخدمات

تتصف الخدمات بعدة خصائص منها :

✓ غير ملموسة (لا يمكن إدراكها مادياً).

¹ نجم عيود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص:229

² جمال الدين محمد المرسي، "أساسيات التسويق المعاصر"، مكتبة التوحيد الحديثة، مصر، 1998، ص:465

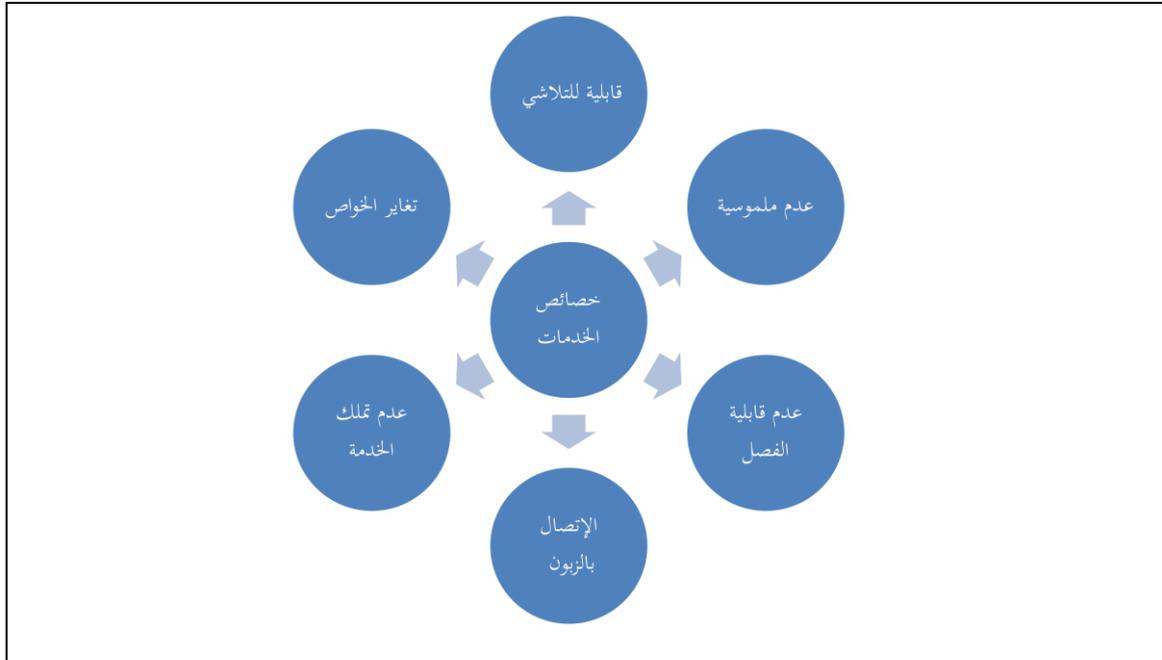
³ محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص:18

- ✓ متعددة.
- ✓ متنوعة .
- ✓ لا يمكن تخزينها.
- ✓ غير قابلة لإعادة تداولها والإنتفاع بها مرة أخرى، فهي تستهلك بمجرد تقديمها للعملاء.
- ✓ مرنة(يتقلب الطلب عليها طبقا للعوامل الموسمية و الدورية).
- ✓ غير قابلة للاستعادة و الفحص بعد إنتاجها و تقديمها للعميل .
- ✓ لها شروط للحصول عليها.
- ✓ لا بد من وجود حاجة إليها لتقديمها.
- ✓ لا بد من وجود أشخاص لتقديمها.
- ✓ الخدمات لا تنفصل عن مقدمها، بينما السلع يمكن أن تنتج في أماكن و توزع و تستهلك في أماكن أخرى.
- ✓ الطلب على الخدمات يتولد من مدى الثقة في مقدمها.¹

¹مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:133-134

والشكل التالي يوضح أهم الخصائص للخدمة المميزة:

الشكل رقم (2-8): خصائص الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثالثا: أهمية الخدمات

إن التطورات والتحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية أدت إلى زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الإهتمام منصبا على القطاع الصناعي و دوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول و من ثم على مستوى المنظمات. ولكن في الأونة الأخيرة إنخفض الدور و الأهمية النسبية للقطاع وزادا الإهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل لقطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة.

وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل إختراع الحاسوب و تطور الإتصالات، هذه الظاهرة التي كان لها مسبباتها نذكر منها :

- ✓ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة¹.
- ✓ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر و الأنترنت و أنظمة الأمان فهي تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أم أثناء أم بعد الإستخدام.
- ✓زيادة نسبة العاملين في المجال الخدماتي².
- ✓الفوائد الناجمة عن التخصص و من أمثلة ذلك قيام المنظمات الصحية و التعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء و السكن إلى منظمات خدمية متخصصة، و تقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان³.

¹ عبد العزيز أبو نعيمة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة"، الوراق، الأردن، 2005، ص:26

² محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة، الاردن، 2011، ط1، ص:215

³ زكي خليل، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، دار المناهج، الاردن، 2016، ط1، ص:40

المطلب الثالث :إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات

إن الإهتمام بجودة الخدمات بدأ منذ السبعينيات في مختلف المجالات، حيث كانت هناك العديد من المراجعات العميقة للمفاهيم و الممارسات التي تقوم عليها إدارة الخدمة .ومع اتساع قطاع الخدمات و زيادة التخصصات و ارتفاع مستوى المنافسة زادت أهمية الخدمات و بالتالي ظهرت الحاجة إلى إدارة و تحسين أداء و جودة هذه الخدمات .وفي هذا المطلب سنتناول فرعين الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و الثاني بجودة الخدمات باعتبارها جزء لا يتجزأ منها .

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

✓ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم مفاهيم الإدارة إنتشارا على مستوى العالم، وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات في اليابان، وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

وهناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

-إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل

مستمر عن طريق فرق العمل و بالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة¹. (جوزيف جوران)

كما يعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجاتها، وتوقعات العميل، والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير "².

كما عرفها المعهد الفيديريالي الأمريكي للجودة بأنها «تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقسيم العمل لمعرفة مدى التحسن في الأداء»³.

✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ظهرت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع نجاح المنظمات اليابانية في بداية الثمانينات، حيث استطاعت اليابان تقديم منتجات ذات جودة عالية و بسعر منخفض بسبب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة . حيث خسرت الشركات الأمريكية و الأوروبية جزء من حصصها في السوق المحلية و العالمية، حيث كانت تركز على العلاقة بين الإنتاجية و التكلفة، بحيث تقدم منتجات بأقل سعر⁴.

كما أن تبني و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضماناً للنجاح بل في حالات كثيرة قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج تذكر، وهذا يعود إلى أن الكثير من الشركات لا تتوفر فيها

¹ مدحت أبو النص، "مرجع سبق ذكره"، ص:64-65 .

² وفاء نايل عطالله، "تحقيق إدارة الجودة الشاملة بإستخدام معايير الاعتماد"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2012، ص:19

³ عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دارالمسيرة، عمان، الاردن، 2008، ط1، ص:23

⁴ محمود حسين الوادي، "مرجع سبق ذكره"، ص:46

متطلبات التطبيق الناجح سواء فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا أو وضوح الأهداف أو شيوع الثقافة التقليدية المرتبطة بالعلاقات الهرمية الصارمة.

ومن العقبات الأساسية التي تجعل من عملية التطبيق صعبة نذكر منها :

✓ -المقاومة الغير صحية .

✓ -الاسبقيات الأخرى.

✓ -المحافظة المتجذرة .

✓ قوة التحرك المتلازمة.¹

ثانيا: جودة الخدمات

✓تعريف جودة الخدمات :

إن مفهوم جودة الخدمات يستخدم ليشير إلى أشياء عدة حيث نجد بعض المديرين يستخدم المفهوم

ليعني كيف يتم التعامل مع الزبون، في حين ينظر إليها البعض الأخر كحصيلة كلية و ليس كجزء يتعلق

بنقاط الاتصال بالزبون و على أساس مقارنة بين المنتج و الخدمة يمكن أن تطرح جودة الخدمات

كأبعاد و سمات تميزها عن أبعاد و سمات المنتجات.²

"هي مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية و احتياجات العملاء، و

يضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل

مستخدم أو عامل في المنظمة¹. (باديرو)

¹ نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص:48

² نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص:277

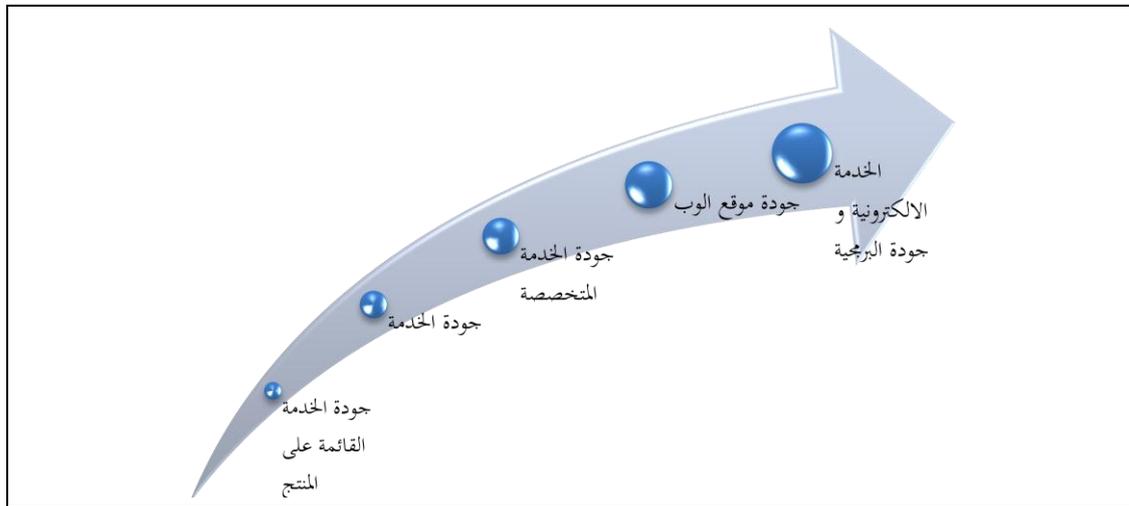
"أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات و عليه الذي يحكم جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها²" (لويس)

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص منها أن جودة الخدمات تمثل معيار لدرجة التطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة و بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين، و يحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

✓ تطور الإهتمام بجودة الخدمات:

يمثل الشكل التالي المراحل التي مر بها الإهتمام بجودة الخدمات:

الشكل رقم (2-9): مراحل الإهتمام بجودة الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على "نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره"، ص288.

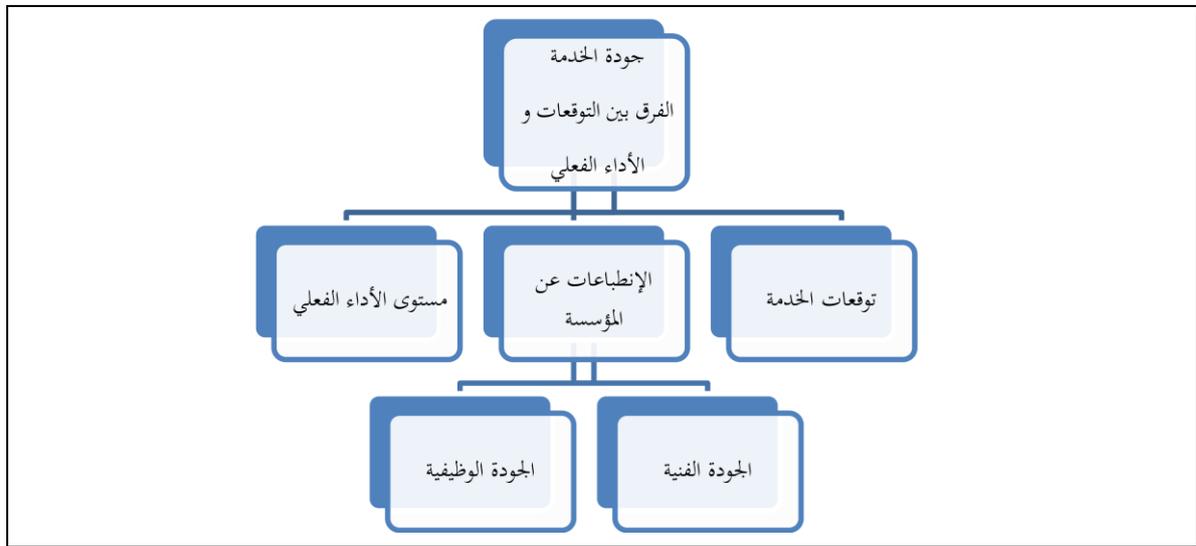
¹ توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة و القياس المقارن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص:40

² ثابت عبد الرحمان إدريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:291

✓ أبعاد جودة الخدمات:

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الإستراتيجية، تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك و تحديد الأبعاد التي يمكن الإعتماد عليها في تصميم المنتج الذي يرضيه، و تشير الدراسات و الأبحاث التي تم إجراؤها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-10): أبعاد جودة الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على "عوض بدير حداد تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ط1، ص:343.

خلاصة المبحث:

توصلنا في الأخير أن جودة الخدمات هي أسلوب عمل وإستراتيجية يتم من خلالها أداء الأعمال بطريقة صحيحة تمكن من حصول العميل على متطلباته (سواء كانت سلعة أو خدمة) إضافة إلى تحقيق رضا و سعادة وولاء العميل للمنظمة.

وعليه نلاحظ أن لجودة الخدمات تأثير واضح على المؤسسات بما في ذلك المؤسسة الاقتصادية و

هذا ما سنحاول التطرق له في المبحث الموالي .

المبحث الثالث: دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

لقد شهد مجال الخدمات تطورا هائل في العقود الماضية وأصبحت له أهمية بالغة في إقتصاديات الدول، وأهمية على مستوى المنظمة تتمثل في النمو و التطور و خلق ميزة تنافسية بالإضافة لإكتساب رضا الزبون الذي أصبح يستطيع المفاضلة بين رغباته وإختياراته بفضل ثورة التكنولوجيا والإتصالات، وعليه أصبح تحقيق جودة الخدمات هاجس لدى المؤسسات الاقتصادية.

لذلك فإن تقييم مستوى الجودة في الخدمات وتحسينها ومن ثم تطويرها بشكل دائم ومستمر، أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات خاصة مع تطورات الأوضاع الاقتصادية و ترتيبات التحول الإقتصادي .

وبالتالي أصبحت المنظمات تواجه تحديا كبيرا في الإرتقاء بجودة منتجاتها من سلع وخدمات و ضبط تكلفتهم إعمادا على نظم متكاملة لتقوية تواجدتها بالأسواق الإقليمية و العالمية.

و من خلال هذا المبحث سنتطرق لأثر الذي تخلفه جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الأول: الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر التميز في الأداء من أهم آثار جودة الخدمات على المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة، بإعتبار هذه الأخيرة تمثل إلتزام بتحقيق التحسن المستمر و التطوير الدائم للأداء .

أولاً: تعريف الأداء المتميز

عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإتقان"¹

إن التميز هو «هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء»².

"هي مجموعة المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز". (ميرابيل)

"التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة". (دنجل)

"و ببساطة التميز ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة". (جون سي وماكس ويل)

"ونلخص مفهوم الأداء المتميز في كلمتين هما: "الإنضباط و الإتقان"³. (عبد العزيز نور)

وعليه يمكن القول بأن الأداء المتميز هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ومتقنة في مختلف الظروف مما يساهم في تعزيز عملية الابتكار.

ثانياً: دوافع الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المنظمات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة مختصرة تحديد أهم القوى الداعمة من خلال النقاط التالية:

✓ معدلات تغير سريعة.

¹ علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 11.

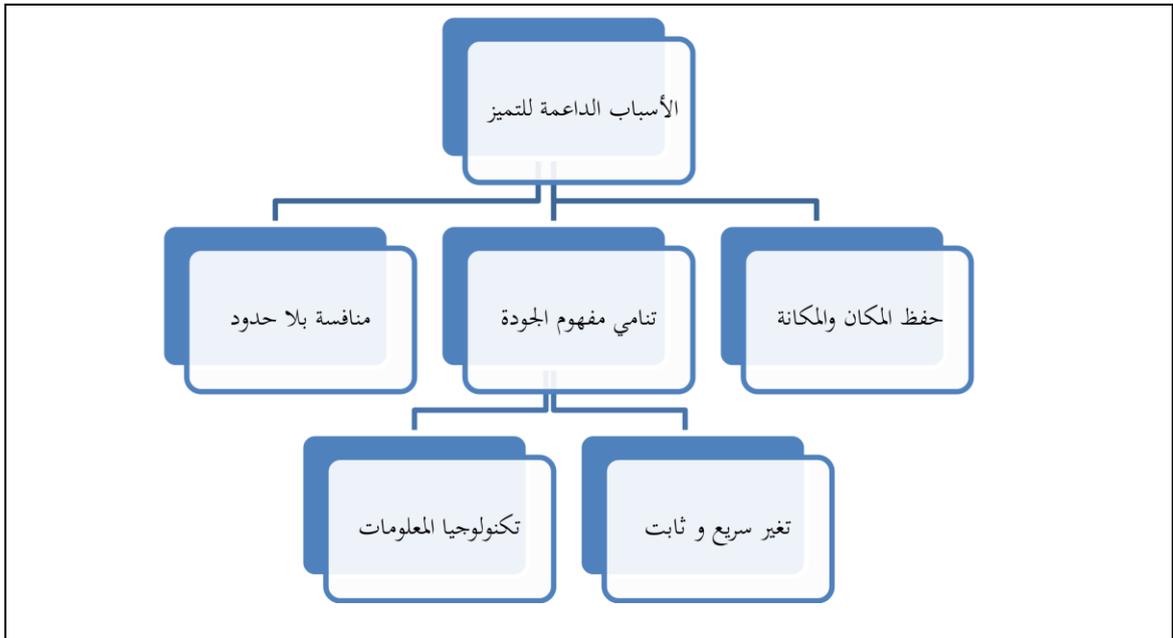
² من الموقع الإلكتروني: <http://www.mmsec.com> تاريخ الاطلاع: 2020/02/10

³ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

- ✓ منافسة بلا حدود.
- ✓ حفظ المكان و المكانة.
- ✓ تنامي الشعور بالجودة.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات.¹

الشكل التالي يوضح الأسباب الداعمة للتميز:

الشكل رقم(2-11): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

ثالثاً: تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز

يعتبر إختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة جودة الخدمات من القرارات المحورية حيث تنشأ

مشكلات و أضرار جسيمة نتيجة الإستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة و طبيعة

الخدمات التي تقدمها للمستخدمين ومن بين أهم هذه التقنيات نذكر ما يلي :

¹ فليسي ليندة، "مرجع سبق ذكره"، ص73.

✓ القياس المقارن (القياس المرجعي):

✓ يعتبر القياس المقارن أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد إهتمام الباحثين و المديرين لها، بإعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء و يعمل على إكتشاف أوجه القصور قياسا بالأداء المتميز.

✓ و يعرف القياس المقارن بأنه قياس مميز لأداء محدد مسبقا و إستخدامه كنقطة مرجعية، و عليه يمثل القياس المقارن عملية قياس الأداء و مقارنته بأفضل أداء من أجل الوصول إلى معلومات تمكن المنظمة من إتخاذ ما تراه مناسبا لتحسين الأداء وتحديد الأهداف .

✓ تمكين الأفراد:

✓ ترجع جذور النظرية المرتبطة بهذه التقنية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ، وهي تقوم على مبدأ تعويض السلطة التنفيذية للعمال و إشراكهم في صنع قرارات العمل، لذلك أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الإهتمام و النقاش من أجل ترسيخ روح المسؤولية و الإعتزاز لدى قوة العمل ، و تطوير دوافع العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الإهتمام بالأفراد حتى يشعر بالثقة و الأمان داخل المنظمة.

✓ إعادة الهندسة:

✓ يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها و نوعها بهدف إرضاء العملاء سواء بتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية ، لذا يعتبر هذا الأسلوب وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره و تعتمد على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الإدارية بهدف تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق :

سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج أو الخدمة، تركز على العمليات الإدارية، تبدأ من نقطة الصفر، تهتم بالنتائج و تركز على حاجة العميل، تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل.¹

المطلب الثاني: دور جودة الخدمات في بناء و تعزيز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يعد بقاء وإستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء و إمتلاك مزايا تنافسية متعددة من خلال توجيه جهودها نحو إدارة الجودة، التي تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها.

أولاً: مفهوم التنافسية

يقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعاً في الأسواق"²

كما تعرف على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استمرار و توسع وابتكار والتجديد، وتسعى الشركات و رجال الاعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية"³

وفي الأخير يمكن القول بأن التنافسية هي مختلف الجهود والممارسات المقدمة من طرف المؤسسة لغرض التوسع في السوق المحلي والعالمي .

¹ فليسي ليندة، "مرجع سبق ذكره"، ص 87-95

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص101

³ فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:10.

ثانيا: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمكن أداء المنظمة على المدى الطويل فالجودة تؤدي إلى تحسين

الإنتاجية و من ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن إستمرارها ونموها. (إدوارد ديمينج)

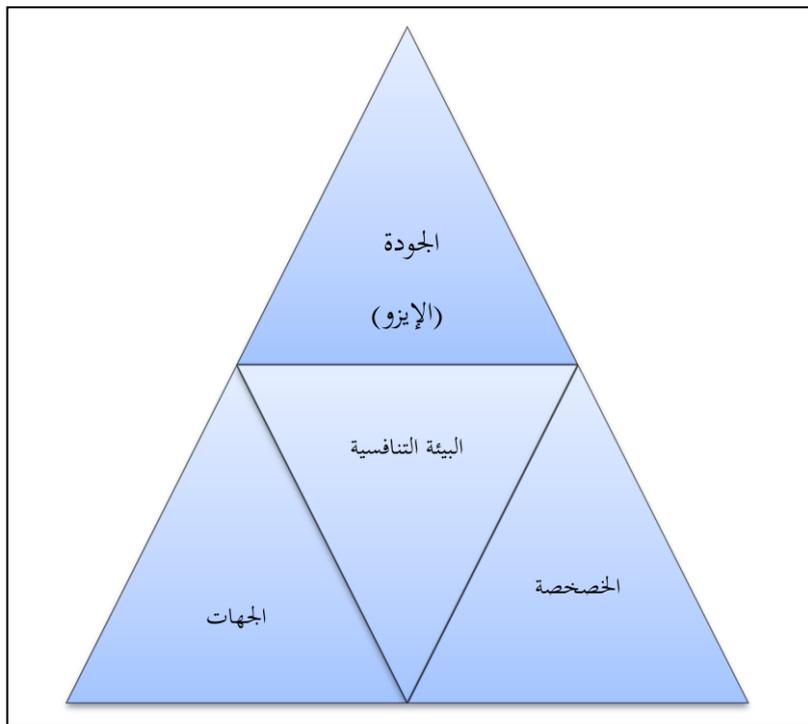
وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية و الدولية و هي شرط

أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي

في الجودة و تعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي ولكن مع

الأخذ بعين الإعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي¹ :

الشكل رقم(2-12):مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف "مرجع سبق ذكره"، ص:100.

¹ عبد السلام أبو قحف، "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة"، الدار الجامعة، مصر، 1997، ص.101

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

تحقق المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة فوائد عديدة منها :

- ✓ الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة .
- ✓ تكفل المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- ✓ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الإستمرار.
- ✓ خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- ✓ تحسين قابلية المؤسسة في التسويق منتجاتها و تعزيز صورتها لدى العملاء.
- ✓ زيادة الاعتمادية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية، فالكثير من المؤسسات العالمية يمكن إعتبار أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجاربها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

خلاصة المبحث:

استخلصنا من هذا المبحث أن جودة الخدمات تعتبر العامل الأساسي لتقدم أي منظمة، إذ تساهم

في تنمية الأداء بالمنظمة و تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة و تحسين أداء المنظمة ككل.

وقياس الجودة الخدمائية في المؤسسة الاقتصادية أمر ضروري و أكثر صعوبة لأن إيجاد مقياس يتسم

بالموضوعية و الدقة ليس بالأمر السهل نظرا للخصائص العامة للخدمات، ورغم ذلك فإن عملية قياس

جودة الخدمات لها مزايا متعددة من أجل معرفة إحتياجات العملاء وتحسين الخدمات و أداء العاملين.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة"، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ،الاردن، 2011، ص.127

خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها في هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ المؤسسة الاقتصادية هي وحدة تجتمع فيها مختلف الموارد (بشرية، مالية، مادية) من أجل إنتاج سلعة يتم التسويق لها و بيعها بسعر أعلى مما تكلفته.
- ✓ المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها .
- ✓ المؤسسة الاقتصادية تشكل النواة الأساسية للإقتصاد.
- ✓ يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة و موقعا متميزا داخل المؤسسة الاقتصادية بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يتميز بها .
- ✓ لا يمكن لمتطلبات الجودة أن تتحقق بالصدفة بل من الضروري تأسيس أنظمة إدارة الجودة وذلك بإتباع خطوات لتطبيقها .
- ✓ إن التعرف على دور الخدمة و أبعادها و التعرف على توقع العملاء وإدراكاتهم للخدمة و مشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.
- ✓ الجودة هي التحدي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة، وهي عنصر حاسم لبقاء المنظمات في حقل الأعمال و غزو الأسواق.
- ✓ الجودة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العميل وتنتهي برضاه.
- ✓ إن تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقتها بسوقها الأمامي (المستهلك) بل يعمل أيضا على تحسين علاقتها بسوقها الخلفي (الموردين).

✓ الجودة الشاملة ثورة إدارية، وتطور فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة ، تجعل كل فرد في مؤسسته مسؤولا عنها و مشاركا فعالا في إدارتها وفقا لموقعه و إختصاصه بهدف تطوير عملياتها و تحسين الأداء لمواكبة التطور الهائل.

خاتمة

خاتمة:

الادارة الالكترونية اصبحت مفهوما متداولا مع توجه العالم بشكل سريع نحو العالم الرقمي حيث أن الادارة الالكترونية هي وليدة جملة من التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال، وزادا اهتمام المؤسسات بها بشكل كبير و العمل على توفيرها و استغلالها بطريقة صحيحة و ذلك لمواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات وهذا التحول من الادارة التقليدية للإدارة الالكترونية كان له دور هام في تحسين الخدمات العامة المقدمة للزبائن من خلال سرعة الانجاز و الاتقان في الخدمة بالإضافة لتخفيض الاجراءات في انجاز المعاملات .

كما كان له دور فعال على مستوى المؤسسات الاقتصادية اذ ساهم في وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسات و السعي نحو تنفيذها و تخفيض المصاريف و التكاليف و زيادة الانتاجية اليومية للمنظمة ولها دور في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية .

إثبات صحة الفرضيات:

الفرضية الاولى : "التحول نحو الادارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الادارة التقليدي (الورقية) في تقديم الخدمات" فرضية صحيحة لأن الإجراءات و العمليات المعقدة و التكاليف الكثيرة التي كانت تفرضها عمليات الادارة التقليدية قديما بالإضافة للتقدم الكبير في شبكة الاتصالات و الانترنت و ما يعرف بالعمولة و التطور الكبير في الحواسيب وتطبيقاتها لها عوامل جعلت من الادارة التقليدية تفشل في تقديم الخدمات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: "الإدارة الالكترونية تمكن المؤسسة الاقتصادية من مواكبة التطورات التي يشهدها العالم".

فرضية صحيحة لأن اعتماد المؤسسة الاقتصادية للإدارة الالكترونية مكنها من تحسين الخدمات المقدمة للزبائن بالإضافة الى وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية وبالتالي تنفيذها على دقة وكفاءة و فعالية الامر التي جعل منها تحقيق ميزة تنافسية وتواكب التطورات المختلفة التي يشهدها العالم وهذا ما يثبت صحة الفرضية التالية

نتائج الدراسة :

- ✓ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي التاريخي في الإدارة .
- ✓ للإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وتقليص التكاليف إضافة لتعزيز الأداء و تحسين جودة الخدمات.
- ✓ التحول من الادارة التقليدية للإدارة الالكترونية له جملة من الاسباب و الدوافع منها التقدم الكبير في شبكة الاتصالات و الانترنت و العولمة اضافة لتطور الحاسوب و تطبيقاته و الاجماع على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دافع الزمن، وكان لهذا التحول جملة من المعوقات الإدارية و التقنية المتعلقة بالأجهزة و الأدوات و معوقات بشرية خاصة بالعاملين بالإضافة لمعوقات مالية ,سياسية و قانونية من غياب هيئات على مستويات عليا الى عدم وجود بيئة عمل الكترونية .
- ✓ إن وظائف و عمليات الإدارة الإلكترونية من أهم الأسس التي تحتاجها الإدارة الحديثة و الناجحة من أجل رؤية مستقبلية و عصرية .

✓ ساهمت الإدارة الإلكترونية في كسر العزلة التي كانت تدور داخلها ممارسات الإدارة التقليدية و معاملاتهما, الأمر الذي أدى لنفي هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل و اختفاء ما يعرف بالبيروقراطية.

✓ المؤسسة كانت قديما خلية إنتاج بسيطة أما اليوم أصبحت منظمة إقتصادية لها عدة وظائف وأنواع و تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف.

✓ للمؤسسة الاقتصادية هدفين رئيسيين أحدهما اقتصادي يتمثل في تزويد السوق بمختلف انواع السلع والأحجام و تصدير ما هو فائض و تحقيق معدل من الربح و الثاني هدف اجتماعي يؤمن فرص عمل و يرفع المستوى الاجتماعي و الحياتي للعاملين .

✓ جودة الخدمات هي أسلوب عمل و استراتيجية يتم من خلالها أداء الاعمال بطريقة صحيحة و تتحقق من خلال استخدام أحدث أنماط الإدارة ولها تأثير واضح على مستوى المؤسسات .

✓ يعتبر الأداء المتميز من اهم آثار جودة الخدمات على المؤسسات الاقتصادية .

✓ إهتمام المؤسسات بتحقيق الجودة في خدماتها مكنها من تطوير إجراءات و أساليب العمل و تحسين نوعية الخدمات و السلع.

✓ عصنة الإدارة و تطبيق تكنولوجيا الإتصال و المعلومات كان له فائدة للمؤسسة و الزبون على حد سواء , حيث سهل على المؤسسة القيام بأعمالها و على الزبون سرعة و سهولة حصوله على متطلباته.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم بالمضي قدما بالمؤسسة الإقتصادية و سيتم توضيحها من خلال مايلي :

- ✓ ضرورة القيام بدورات تكوينية و تدريبية للعاملين داخل المؤسسة للإلمام بكل ما هو جديد في مجال الإتصالات والإعلام الألي و تكنولوجيا المعلومات و المعرفة.
- ✓ القيام ببرنامج يخص جودة الخدمة في جو من التشاور و التواصل و التفاعل بين العاملين و تفعيل فرق العمل مع ضرورة تطبيقه من أجل إحداث نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- ✓ تهيئة الظروف والمعدات المناسبة واللازمة لعمل الموظفين و تجاوزهم مع التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ ضرورة نشر ثقافة الوعي التكنولوجي بين المواطنين و توفير الأمن لإستخدام هذه التكنولوجيا.

أفاق البحث :

أثار إنتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و تتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- ✓ أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية .
- ✓ الإدارة الإلكترونية و دورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسة الإقتصادية .
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري داخل المؤسسات الإقتصادية .
- ✓ أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الإقتصادية.
- ✓ واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

خاتمة

✓ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

✓ دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة الاقتصادية.



قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول و الاشكال البيانية :

1- قائمة الجداول:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	(1-1)
32	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني	(2-1)
33	التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي الى أشكال التنظيم الجديد	(3-1)
35	الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الالكترونيين	(4-1)
37	الفرق بين الرقابة الالكترونية و الرقابة التقليدية	(5-1)

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	عناصر الادارة الالكترونية	(1-1)
30	تطور نمط التفكير الاداري	(2-1)
37	تكامل الوظائف الادارية فيما بينها	(3-1)
41	التطور نحو جودة المعرفة و جودة الخدمة الالكترونية	(4-1)
48	مكونات المؤسسة الاقتصادية	(1-2)
52	أهداف المؤسسة الاقتصادية	(2-2)
54	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	(3-2)
55	تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية	(4-2)
57	تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم	(5-2)
58	تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي	(6-2)
62	مبادئ الجودة	(7-2)
65	خصائص الخدمات	(8-2)
70	مراحل الاهتمام بجودة الخدمات	(9-2)
71	أبعاد جودة الخدمات	(10-2)
75	الأسباب الداعمة للتميز	(11-2)
78	مثلث البيئة التنافسية	(12-2)



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إسماعيل عرباجي، "إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ط1.
2. أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم، عنابة، الجزائر، ط1، 2008.
3. توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة و القياس المقارن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. جمال الدين محمد المرسي، "أساسيات التسويق المعاصر"، مكتبة التوحيد الحديثة، مصر، 1998.
6. زكي خليل، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، دار المناهج، الاردن، 2016، ط1.
7. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
8. عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط3.
9. عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008، ط1.
10. عبد السلام أبو قحف، "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة"، الدار الجامعة، مصر، 1997.
11. عبد العزيز أبو نعيمة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة"، الوراق، الأردن، 2005.
12. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2000.

13. علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002
14. عمر صخري، "إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ط2.
15. فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، مصر، 2000.
16. فريد كورتل، اسيا تيش سليمان، الادارة الالكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2015، ط01.
17. محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة، الاردن، 2011، ط1.
18. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
19. محمود حسين الوادي، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء، عمان، الاردن، 2010.
20. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ط1.
21. ناصر داداي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، العاصمة، الجزائر، 1998، ط1.
22. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دارصفاء، عمان، الاردن، 2010، ط1.
23. نزار عبد المجيد البرواري، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة"، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ،الاردن ، 2011.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

1. إيمان حسن مصطفى ، "واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية .في الضفة الغربية من جهة ومن جهة نظر المديرين و المديرات " ،رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين كلية الدراسات العليا.

2. بالضيف العيد، "المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
3. تارقي يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2016-2017.
4. حسين ناجي، "دور الادارة الالكترونية في مكافحة الفساد الاداري"، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017/2018.
5. حمودي زهية، دور الادارة الالكترونية في جودة الخدمات، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية. التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر 2016-2017.
6. حنان شكري شاکر شبير، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2010
7. رانية هدار، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة الجزائر، 2017-2018.
8. ساسي مريم. "الادارة الالكترونية"، مذكرة ماستر. كلية الحقوق و العلوم السياسية. جامعة اكلي محند أولحاج. البويرة. الجزائر 2015 - 2016
9. ساسي مريم، الادارة الالكترونية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2015-2016.
10. سلمى سيساوي، سلمة سيساوي، مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مشاريع الجماعات المحلية مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالة، الجزائر، 2015/2016.
11. سمير عماري، دور الادارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

12. عبان عبد القادر، "تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر"، أطروحة كتورها كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
13. عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- عشور عبد الكريم، "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، رسالة ماجستير كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009-2010.
14. فليسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
15. كلثم محمد الكبيسي. "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
- وفاء نايل عطالله، "تحقيق إدارة الجودة الشاملة بإستخدام معايير الاعتماد"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2012.

الملتقيات والمقالات:

1. رأفت رضوان، الادارة الالكترونية، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر.

المجلات والتقارير:

1. أحلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العدد 4، سنة، 2016.
2. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، عدد.09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
3. ناصر طهار، كمال معيوف، مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد02، جامعة الشلف، الجزائر سنة 2019.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.mmsec.com>

ملخص:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أهم ركائز الإقتصاد الوطني بإعتبار أنها تقدم مستوى معيشي أحسن مع تقديم السلع والخدمات للمجتمع، وفي العصر الحالي أصبح من الضروري على هذه المؤسسات على مواكبة العولمة ومواجهة أثارها و ذلك من خلال تحديث إدارتها، و لتكنولوجيا المعلومات دور رئيسي في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية وأساليبه حيث تمنحه مزايا متعددة وذلك من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية التي ساهمت في إعطاء صبغة الجودة للأعمال في المؤسسة الاقتصادية .

في هذا الإطار حاولنا من خلال هذا البحث تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية حيث تلعب دورا هاما في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن من خلال سرعة الإنجاز والإتقان وتخفيض الإجراءات في إنجاز المعاملات، الأمر الذي بدوره ساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة في خدماتها ، لذا أصبح التغير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر الذي ينبغي التعامل معه و توظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية .

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، الإدارة التقليدية ، المؤسسة الاقتصادية ، جودة الخدمات .

Abstract :

The economic institution is considered the most important pillar of the national economy, considering that it provides a better standard of living while providing goods and services to society, and in the current era it has become necessary for these institutions to keep pace with globalization and face its effects by modernizing their administrations, and information technology has a major role in bringing about various transformations in The administrative work and methods of the economic institution give it multiple advantages through the application of electronic management that contributed to giving a quality characteristic to the business in the economic institution.

In this context, we tried through this research to define the role of electronic management in achieving the quality of services in the economic institution, as it plays an important role in improving the services provided to customers through the speed of achievement and mastery and reducing procedures in the completion of transactions, which in turn contributed to improving the performance of the institution and achieving quality in Therefore, administrative change has become one of the most important features of the present time, which should be dealt with and employed with high efficiency because it has become an imperative.

key words:

Electronic management, traditional administration, economic enterprise, service quality.