



جامعة ابن خلدون بتيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أثر التغيير التكنولوجي على جودة منتجات المؤسسة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

الأستاذ المشرف:

– د. خاشعي محمد

إعداد الطالب:

– زاوي عماد الدين

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد قسم " أ "	بخوش أحمد
مقررا	استاذ مساعد قسم " أ "	خاشعي محمد
مناقش اول	أستاذ محاضر قسم " ب "	مراوان صحراوي
مناقش ثاني	أستاذ محاضر قسم "ب"	بوجلة إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/10/20

السنة الجامعية : 2020/2019



تشكرات

قال الإمام الشافعي رحمة الله عليه :

أخي لن تنال العلم إلا بسة . . سأنيك عن تفصيلها ببيان

ذكاء وحرص واجتهاد وبلغة . . وصحبة أستاذ وطول زمان

واعترافا مني بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أتمهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل

شكري وامتناني إلى:

- أستاذي ومشرفي، خاشعي محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لي من وقت

وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشفع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث

وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة؛

- عرفاني الأکید وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان

تشجيعاتهم المتواصلة

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله؛

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى

الغاية التي رسمت له في بدايته؛

اهداء

إلى الذي أنشرف بجمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت ويذا تعبت،
الذي يحس بفرحي وألمي ويرمقني نظرة تمنحني الثقة والعزم والثبات. من كان ولا يزال دوائي من كل داء
يصيب نفسي زرعت وحق لك الحصاد.. أهي الحبيب بأحلى وأرقى وأسمى معانيه شفاه الله وحفظه

من كل سوء

إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني

العناء.. أهي الحبيبة بأحلى وأرقى وأسمى معانيها ؛

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حضن الأم والأب أخواتي.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم زملائي؛

إلى رفيقة دربي مدرسة الحب والوفاء والحنان زوجتي الحبيبة.

إلى قرة عيني وفلذة كبدي من تصنع لي الفرح والسرور في أي مكان ابنتي الحبيبة سيلا بيان.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	تشكرات
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
09	الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيم للتغيير التكنولوجي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير
11	المطلب الأول: التغيير، مفهومه، اهدافه، أهميته
17	المطلب الثاني: أسباب التغيير وأسس ومجالاته
21	المطلب الثالث: نماذج التغيير
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا
26	المطلب الأول: مفاهيم حول التكنولوجيا
31	المطلب الثاني: مجالات استخدام التكنولوجيا ودورها الاستراتيجي
33	المطلب الثالث: نماذج التكنولوجيا
35	المبحث الثالث: التغيير التكنولوجي، المفهوم والابعاد
35	المطلب الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته وخصائصه
38	المطلب الثاني: أسباب التغيير التكنولوجي ومستوياته
39	المطلب الثالث: ابعاد التغيير التكنولوجي
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: جودة المنتج الخدمي والتغيير التكنولوجي
47	تمهيد
48	المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة

48	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
54	المطلب الثاني: أهمية وتصنيف الخدمات
60	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة
63	المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة
63	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
65	المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها
69	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
70	المبحث الثالث: جودة الخدمة والتغيير التكنولوجي
70	المطلب الأول: أساسيات جودة الخدمة
76	المطلب الثاني: المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة
79	المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمة بالتغيير التكنولوجي
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

قائمة

الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مجالات وأشكال التغيير	الجدول رقم (1-1)
51	درجات الملموسية حسب تقسيم ويلسون	الجدول رقم (1-2)
69	أبعاد الجودة السلعة والخدمة	الجدول رقم (2-2)
76-75	أهم محددات الجودة الخدمة	الجدول رقم (3-2)

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	الشكل رقم (1.1)
25	خطوات نموذج ايفانسفتش Ivancevich	الشكل رقم (2-1)
50	مثلث الخدمة	الشكل رقم (1-2)
52	العلاقة بين إنتاج واستهلاك السلع والخدمات	الشكل رقم (2-2)
58	زهرة الخدمة	الشكل رقم (3-2)
60	دورة حياة الخدمة	الشكل رقم (4-2)
67	تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية	الشكل رقم (5-2)
68	أهداف الجودة	الشكل رقم (6-2)

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الماضية، ولا يزال يشهد تطور سريعاً جداً في أشكال التكنولوجيا بمختلف أنواعها التي كان لها أثر على مختلف الأنشطة الاقتصادية، وخاصة في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي التي ظهرت فيه مجموعة من المصطلحات التي تشير إلى دور تغيير التكنولوجيا في النشاط الاقتصادي مثل مصطلح اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات.

وقد شمل هذا التطور جميع مجالات الحياة، وعلى رأسها قطاع الخدمات، حيث أصبح الزبون يرغب في الحصول على الخدمات في المكان والزمان اللذان يريد هما، وعن طريق الوسائل التي يختارها مما أوجب على المؤسسات إدماج التكنولوجيا في أعمالها اليومية، حيث ساعدها هذا على الاستفادة منها وتطويرها، ليس فقط لرفع من جودة الخدمات فحسب، وإنما كمصدر لكثير من الخدمات الجديدة، ولهذا اتجهت المؤسسات إلى ابتكار خدمات تتواءم مع مستجدات العصر من جهة وبما تتلائم مع احتياجات وطلبات زبائنهم من ناحية أخرى.

وبالتالي فإن عصرنة المؤسسات يتطلب اتخاذ الإجراءات والوسائل الكفيلة بتحسين ظروف الاستقبال للمواطنين بالاعتماد على تكنولوجيات حديثة وتعميم إدخال الإعلام الآلي في المكاتب واتخاذ إجراءات ترقية وسائل الدفع الإلكتروني،... الخ، ذلك ضماناً لتحسين نوعية الخدمة المقدمة ومع هذا التطور المذهل أصبح من المستحيل أن تستغني المؤسسة عن هذه التكنولوجيا في تقديم خدماتها لما لها من أهمية في تحسين جودة الخدمة وإرضاء الزبائن.

وبالتالي أصبح التغيير التكنولوجي ضرورة لا بد منه لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وتقديم خدمات متميزة، ووفاء لوجودها وأهدافها الإنسانية وسعيها وراء الحصول على المزيد من الرضى لزبائنهم. ولضمان تحقيق ذلك، ينبغي على المؤسسات الخدماتية أن تتضمن التغيير التكنولوجي لما لها من دور في تحسين جودة خدماتها.

مقدمة

اشكالية الدراسة

تكمن اشكالية الدراسة في أن نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة وضمن بقاءها مرتبط أساسا بمدى قدرتها على تقديم خدمات تتميز بالجودة العالية وبما يتوافق مع تطلعات الزبائن، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال احداث تغيير تكنولوجي.

ومن هذا المنطلق، فإن موضوعا "التغيير التكنولوجي" و"جودة الخدمات" صارا محل اهتمام الخبراء والباحثين الأكاديميين والمسيرين الممارسين في جل المستويات الادارية في مختلف المؤسسات، وذلك لأهميتهما في تحقيق أهدافها والمتمثلة في تطوير أداء المؤسسات وزيادة الحصة السوقية لمنتجاتها.

وفي ضوء ما سبق تظهر لنا اشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي

ما مدى تأثير التغيير التكنولوجي في جودة خدمات المؤسسة؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم التغيير التكنولوجي؟ وماهي أهم أبعاده؟
- 2- ما المقصود بجودة الخدمة وماهي أبعادها؟
- 3- هل هناك علاقة ايجابية بين التغيير التكنولوجي وجودة الخدمة؟
- 4- كيف يساهم تغيير تكنولوجي في تحسين الخدمة؟

فرضيات الدراسة

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها كالاتي:

- التغيير عملية مستمرة تتطلب من منظمات الأعمال القيام بها على كافة المجالات (الافراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المهام).
- للتغيير التكنولوجي دور جوهري في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة
- يؤثر التغيير التكنولوجي في جودة الخدمة من خلال الابداع والابتكار.
- توجد علاقة ايجابية بين ابعاد التغيير التكنولوجي وأبعاد جودة الخدمة.

مقدمة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1- لفت الانتباه إلى أهمية التغيير التكنولوجي في حياة المؤسسة بصفة عامة، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة.

2- أهمية الجودة باعتبارها استراتيجية تنافسية وخاصة بعد اشتداد المنافسة بين المنظمات المختلفة.

3- يعد التغيير التكنولوجي أحد أبرز أنواع التغيير الذي أصبح سلاحا تنافسيا في أسواق اليوم، مما دفع الدول إيلاء التكنولوجيا اهتماما متزايد لتعظيم القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة لما لها من اثر كبير لتطوير العمليات الإنتاجية والتسويقية وفي خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة.
- توضيح المفاهيم الدارجة حول هذا الموضوع كمفهوم التغيير التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم نظرية.
- استعراض ماهية جودة الخدمات وأبعادها.
- التأكد من أن التكنولوجيات الحديثة تستخدم لتحسين جودة الخدمة للزبائن.
- ابراز أهمية التغيير التكنولوجي بالنسبة لجودة الخدمة.

أسباب اختيار الموضوع :

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- طبيعة الموضوع والذي له عالقة مع تخصصنا المتبع؛ حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص.
- حداثة موضوع التغيير التكنولوجي، والذي أصبح أحد مواضيع الساعة.
- القناعة الشخصية بأهمية موضوع التغيير التكنولوجي وأبعاده بالنسبة لجودة الخدمة.

مقدمة

- رغبة مني بوضع موضوع جديد ذو آفاق مستقبلية.
- اهتمام وميول النابع من فضول علمي بموضوع التغيير التكنولوجي وعلاقته بجودة الخدمة.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة في ميدان التغيير التكنولوجي والمساهمة في لفت انتباه المسوقين بضرورة الاهتمام بتعزيز جودة الخدمات.

منهج الدراسة :

لتحقيق الأهداف المنشودة وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة، انتهجت مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع فاعتمدت على المنهج الوصفي وذلك من أجل تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة :

فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فقد اعتمدنا على المسح المكتبي فيما يخص الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب ذات العلاقة بالموضوع بصورة شاملة أو جزئية باللغة العربية والأجنبية، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم الاعتماد على المواقع المتواجدة على شبكة الأنترنت.

الدراسات السابقة

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، حيث تعد مراجعة الدراسات السابقة عنصرا مهما ومفصال أساسيا من مفصليات المنهجية ونقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث، سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنيا إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي :

مقدمة

- دراسة (محمد قريشي 2014): بعنوان التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم تخصص: علوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة واثار ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة والبالغ عددهم 251 واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسات حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميع وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استعادة 190 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

وتصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي كمجموعة على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حيث فسر متغير التغيير التكنولوجي 80.5% من التغييرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك الاعتماد على قيمة R^2 وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد دورات التدريبية في مجال الحاسوب، هذا بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد دورات التدريبية في مجال الحاسوب باستثناء متغير الجنس.

- دراسة (زهرة خلافة، وشيماء علوان 2016)، بعنوان تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسة الصحية "دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العليا صالح بتبسة"، حيث هدفت هذه

مقدمة

الدراسة إلى معرفة كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وإبراز خصائص الإدارة الناجحة وإبراز أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتوصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها:

أ. أن المؤسسة عينة الدراسة لم تصل للمستوى المطلوب إذا نجدها بعيدة كل البعد عن معاني الجودة والأداء الفعال رغم الهياكل التنظيمية والكفاءات المتوفرة والميزانيات الضخمة التي تصرف في ذلك لأسباب أهمها سوء التسيير في القطاع كما أن أغلب قرارات التغيير مفروضة من الوزارة؛
ب. غياب ثقافة الجودة وغياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين خاصة الهيئة الطبية وعدم الإهتمام برضا المرضى وغياب الثقافة لدى المرضى بالإجراءات؛
ت. وجود اقتناع لدى الإدارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة ومقاومة التغيير التي كانت تحدث كانت نتيجة عدم فهم أسباب وأهداف التغيير.

- دراسة (عبد القادر شارف 2018)، بعنوان أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية "دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط" المجلة العربية للإدارة، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيله بالأغواط، لعينة شملت الفئات التالية: أطباء، إداريين، وأعاون الشبه الطبي، والأفراد الذين يعملون في وظائف أخرى في المؤسسة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية، تم استرجاع 62 استمارة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك أثر لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها :

أ. يعتبر نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد ومشاركتهم، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة بشكل يساعد على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

مقدمة

ب. يمكن اعتبار أن المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة لا تزال بعيدة عن تطبيق إدارة أهمية هذا الأسلوب الإداري في الارتقاء بمستوى أدائها.

ت. يبقى مستوى التكنولوجيا والبيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات دون مستوى المطلوب وهذا يعتبر العائق الأكبر.

ث. التغيير في التكنولوجيا لم يعمل على تقليل الجهد والوقت.

- دراسة (محمود حمدون الصواف، ماجد محمد صالح، يسرى احمد جرجيس 2013)، بعنوان الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات "دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.

وهدفت الدراسة من اجل تحقيق أهداف المنظمة لابد من استقدام تكن ولوجيا حديثة لمواكبة تطورات العصر المتجددة باستمرار وهذا ما حفز المنظمات المختلفة لإيلاء اهتمام أكبر بالتكنولوجيا الحديثة والعملي اقتنائها باستمرار بما يتناسب ومهام المنظمة وقدراتها الداخلية. وبالمقابل فان جودة مخرجات المنظمة والمواكبة على تحسينها بما يتلاءم واحتياجات الزبون وبالتالي فأن تحقيق عوائد للمنظمة عبر استخدام هذه التكنولوجيا تعد هي الأخرى من أولويات المنظمات الساعية إلى التفرد والتميز والنجاح. واعتمادا على أهمية ما سبق تحفز الباحثون لا ستعارض هذين المتغيرين بالدراسة والتحليل كدراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل للتعرف على ضرورة إجراء التغيير التكنولوجي من اجل تقديم منتجات بجودة متميزة فضلا عن تحقيق عوائد مناسبة للمعمل بالدراسة والتحليل. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي عدت لاحقا الركن الأساس لتبني توصيات منسجمة مع هذه الاستنتاجات بما يخدم المنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة.

توصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها :

أ. تعد التغييرات التكنولوجية احدى الاسهامات الحقيقية في التطوير والاستثمار، ولا بد للشركات من ايلائها الاهتمام المناسب ومتابعة التطورات الحاصلة فيها و الاستجابة لها في الوقت المناسب وحسن استثمارها لتحقيق أهدافها.

مقدمة

ب. يمثل تحقيق الجودة المناسبة واجراء التحسينات المستمرة عليها هدف أساسي تسعى المنظمات كافة الى تحقيقه مما يتطلب منها لامتابعة المنافسين واجراء الحسينات على منتجاتها على وفق الحاجة الفعلية لسوق لكسب رضا الزبون وتلبية رغباته.

ت. تدل المؤشرات الميدانية لدراسة بانه يمكن زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات من خلال التغيير التكنولوجي باعتباره أداة وسبيل الى تحقيق ذلك ولا سيما وان هناك طلبا على منتجات المعمل.

صعوبات الدراسة

نشير ضمن هذا العنصر إلى العراقيل التي صادفتنا واعترضتنا خلال فترة إنجازنا هذه الدراسة والتي نعبر عنها كالآتي:

- أتساع نطاق المفاهيم وتعدد المجالات من عملية الضبط النظري للمفاهيم وذلك راجع إلى أن موضوع التغيير التكنولوجي بشكل عام هو حقل فكري غني لم تتفق الاتجاهات الفكرية لتحديد مفهوم واضح وموحد له، بالإضافة إلى تداخله مع مجموعة من المفاهيم الأخرى قريبة منه والمكونة له وهذا ما جعل مهمة التمييز بينها أمرا في غاية الصعوبة؛
- عدم تعاون بعض المصالح والمديريات وهذا راجع إلى ما تشهده البلاد خلال هذه الفترة.

هيكل الدراسة

من أجل تحليل هذا الموضوع بصفة جيدة وواضحة، تم تخصيص فصلين تضمنا

فيما يخص الفصل الأول من الجزء النظري فقد كان بعنوان "الاطار النظري والمفاهيم للتغيير التكنولوجي" تطرقنا في المبحث الأول الى الإطار المفاهيم للتغيير وإدارة التغيير أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا اما المبحث الأخير التغيير التكنولوجي، المفهوم والابعاد المتعلقة بالدراسة.

اما بالنسبة للفصل الثاني "جودة المنتج الخدمي والتغيير التكنولوجي" فقد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول اهتم بمفاهيم حول الخدمة والمبحث الثاني تناول أساسيات حول الجودة اما المبحث الثالث فقد تناول جودة الخدمة والتغيير التكنولوجي.

الفصل الأول
الاطار النظري
والمفاهيمي للتغيير
التكنولوجي

تمهيد:

إن التغييرات التي تشهدها البيئة الحالية على مستوى التكنولوجيا فرضت على منظمات الأعمال أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية تتسم بالخطورة الكبيرة، وذلك لصعوبة مواجهتها والتحكم فيها. كل هذه التغييرات جعلت المنظمات في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل وأساليب وسياسات خاصة لتمكن من بقاءها واستمرارها في بيئتها.

ولبيان ذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم التغيير، ادارته، خصائصه، أهميته، اهدافه، أسباب التغيير، أسسه، مجالاته ونماذجه، وهذا كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية نقوم بدراسة التكنولوجيا من خلال التطرق بطبيعة الحال لبعض المفاهيم حول التكنولوجيا ثم مجالات استخدام التكنولوجيا ودورها الاستراتيجي وبعد ذلك توضيح أهم ابعاد التكنولوجيا، وكخطوة أخيرة أيضا من خلالها سيكون هناك تطرق لمفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته وخصائصه، بالإضافة لأسباب التغيير التكنولوجي ومستوياته وختاما سيكون شرح لابعاد التغيير التكنولوجي.

وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

1-الاطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير

2-الاطار المفاهيمي للتكنولوجيا

3-التغيير التكنولوجي، المفهوم والأبعاد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير وإدارة التغيير

يعتبر التغيير من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الكثير من الباحثين ومنظمات الأعمال على حد سواء لدرجة اختلافهم في التحديد الدقيق لمفهومه. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف المفاهيم التي وردت في التغيير وإدارة التغيير، أهدافه وأهميته ودوافعه ومجالاته وفي الأخير التطرق لأشهر النماذج الواردة في التغيير من قبل الباحثين.

المطلب الأول: التغيير، مفهومه، أهدافه، أهميته

وضمن هذا المطلب سنتطرق لمختلف التعاريف التي وردت في التغيير لغة واصطلاحاً، مع التعرض لأهدافه ومن ثم أهميته وخصائصه.

أولاً. تعريف التغيير

1- التغيير لغة

التغيير في اللغة العربية مشتق من الفعل غير، وغيره: أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان عليه.¹ أما في دلالات القرآن الكريم فقد ورد التغيير في عدة مواضع منها قوله تعالى " انْزِلْنَا إِلَيْكَ الْقُرْآنَ بِاللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ لِتَعْلَمَ الْبَشَرُ مَا نُصِّلُ لَهُمْ مِنَ الْأَمْرِ لَعَلَّهُمْ يَفْقَهُونَ " وفي قوله تعالى: " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ " سورة الرعد: الآية 11، وفي قوله تعالى: " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ " وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " سورة الانفال، الآية 53. اما قوله صلى الله عليه وسلم " من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الايمان " رواه مسلم.

لقد بين الحديث أن إنكار المنكر على مراتب ثلاث: التغيير باليد، والتغيير باللسان، والتغيير بالقلب، وهذه المراتب متعلقة بطبيعة هذا المنكر ونوعه، وطبيعة القائم بالإنكار وشخصه، فمن المنكرات ما يمكن تغييره مباشرة باليد، ومن المنكرات ما يعجز المرء عن تغييره بيده دون لسانه، وثالثة لا يمكن تغييرها إلا بالقلب فحسب .

¹ - www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تغيير/09:38/2020/03/23

2- التغيير اصطلاحا

- لقد كان لتعدد وتباين الاتجاهات النظرية التي تناولت مفهوم التغيير دور رئيسي في تعدد وتباين تعاريف التغيير، ونجد من هذه التعاريف ما يلي:
- جونز وكارث (Careth & Jones): فقد أكدوا على أن التغيير هو: "عبارة عن عملية تنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها".¹ حسب هذا التعريف فإن التغيير هو تلك العملية التي تمكن المؤسسة من الانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة.
 - مفهوم التغيير عند ريتشارد روبر: **Ritchard Rober** "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات في المجتمع".²
 - يقول "هرقليطس": ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير، فالتغيير سنة الحياة، ويعد عنصرا أساسيا لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمة من سمات القيادة المتميزة.³
 - أما "داوسن": فالتغيير هو طرق جديدة في التنظيم والعمل ومن حيث كونه قانونا عاما، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون وشؤون الحياة المختلفة.⁴
 - عرف **Frensh** التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.⁵

¹ - Jones & Careth: **Organizational Theory, Wesley Publishing**, New York, 2007, p.511.

² - عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوايح، دط، الرياض، 1995، ص 08.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015 ص 23.

⁴ - عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 3، سبتمبر 2018، ص 175.

⁵ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 18.

- ويعرفه ألدرفر بأنه " يتوقع إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي".
- ويعرفه جيسون بأنه " الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها".
- التغيير بالمعنى العام: فهو التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.¹
- هو ظاهرة طبيعية، ومستمرة في حياة المؤسسات، وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية، وعفوية، تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو مخرجاتها.²

نستنتج من خلال ما تقدم من تعاريف على اختلافها أن التغيير هو: التغيير هو عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المؤسسة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وكذا تحسين مقدرتها على حل مشكلاتها واكتساب ميزة تنافسية.

ثانيا: خصائص التغيير

- التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها النقاط التالية:³
- التغيير ظاهرة عامة، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
- التغيير وسيلة وليس هدفا.
- التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
- التغيير عملية متجددة ومستمرة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015، ص 25.

² - عزت السيد أحمد، القيم بين التغير والتغيير، المفاهيم والخصائص والآليات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 601.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 23.

- التغيير أمر حتمي وضروري.
- التغيير له أنواع عديدة منها: التغيير السريع أو البطيء والتغيير الشامل أو الجزئي، التغيير المادي أو المعنوي والتغيير المخطط أو التلقائي والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، إلخ.
- التغيير له مستويات عديدة بدءاً من المستوى الفردي، والإنتهاء بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
- القدرة على التطوير والابتكار.

ثالثاً. أهمية وأهداف التغيير

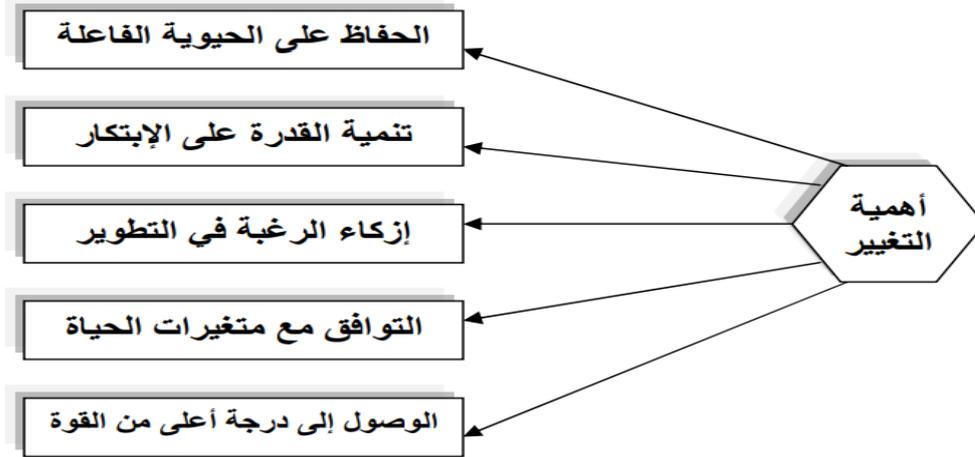
في هذا الجزء سوف نتطرق إلى دراسة أهمية التغيير ثم توضيح أهدافه بالنسبة للمنظمة.

1-أهمية التغيير

يعد التغيير ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى أهميتها حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية فيما يلي الأهمية:¹

والشكل يوضح الجوانب الأساسية للتغيير

شكل رقم (1.1): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجية، الأردن، عمان، 2012، ص22.

¹ الحضرى محسن، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2003، ص 23.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:¹

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.
- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يمجج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه.
- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيأ كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة :**

¹ - بندي عبد الله عبد السلام وعلة مراد، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 19، 18، 2011، ص5.

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل :

مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع..... إلخ .

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الانتاج

وترفع الانتاجية، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

2-أهداف التغيير

تقوم منظمات الأعمال بتخطيط ودراسة التغيير من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف،

وباختصار فإن الأهداف الأساسية (**Objectives of Change**) يمكن حصرها كما

يلي:¹

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الحالية والمتوقعة؛
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛
- التوسع والانتشار؛
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

رابعا: مفهوم إدارة التغيير

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة، ومعقدة أدت لظهور مظاهر جديدة في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات، حيث أن تلك التحولات شملت جوانب اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ثقافية، تعليمية، وقانونية. وأهم تلك المظاهر:²

¹ - علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، خريف 2007، ص3.

² - بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013، ص58.

- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا العالية المتفوقة؛
- التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي؛
- التحول من القطاع العام الى الخاص، ومن النظم المركزية إلى اللامركزية؛
- القيام بالاتفاقيات العالمية، والتكتلات لتأكيد الجودة، وكسب المزيد من الأسواق؛
- التحول من التخطيط الذاتي المحدود إلى التخطيط الإستراتيجي؛
- الانطلاق إلى آفاق الابتكار والتطوير؛
- زيادة المنافسة العالمية، والضغوطات الخارجية
- ويعرف أيضا: سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .
- عرف " بنيس bennis " إدارة التغيير بأنها :عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ويرى "محمد العامري": إدارة التغيير بأنها الإدارة التديرية التي تعني بعملية الإنتقال من حالة معينة إلى وضع جديد. وهذه العملية تتطلب اطار عمل يتمثل في اتباع مجموعة من الخطوات المتتالية والمتفاعلة معا لتحقيق وضع جديد.

المطلب الثاني: أسباب التغيير وأسسها ومجالاته

- ان عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير هذا أولا، من ثم تناول أسسه واهم مجالاته.
- أولا. أسباب التغيير

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية¹.

¹ - Serge ray ma , Le management par projet, 3eme edition d'organization. Paris. France. 2003, Page: 39.

1- التغييرات الخارجية: وهي تلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية نذكر ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغييرات.¹
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم العمل.

2- التغييرات الداخلية: تواجه منظمات الأعمال من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه التغييرات ما يلي:².

- تغييرات في استخدام الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- بتغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات وفي هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

ثانياً. أسس التغيير

إن الهدف الرئيسي لأسس التغيير هو مساعدة المؤسسة على حل مشكلاتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذا إتاحة الفرصة للعاملين فيها على الإبداع والتطوير، وفيما يأتي بعض الأسس التي يجب أن تركز عليها أي عملية تغيير:³

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص343

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة، 2014، ص 415.

³ - العامري، صالح و الاخرون، الإدارة والأعمال، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 396.

- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد.
- أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
- أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
- أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات.
- أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: مجالات التغيير

تعرض المنظمة للتغيير "Change" باستمرار كونها نظاماً مرتبطاً بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، تستطيع المنظمة أن تتبع عدة مناهج للتغيير هي:¹

1- المجال التكنولوجي: يتضمن هذا المجال كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمتة، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات التي لا بد من توافرها في منظمات الأعمال للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية. كما استخدام المنظمات للحواسيب ذات المواصفات العالية تساعد في معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

2- المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة.

3- المجال الإنساني:

ويتضمن ما يلي:²

¹ - اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م
² - مأمون الدراكة وطارق النسلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 220 .

- التغيير في الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات.
- الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الأفراد على:

- أ. تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات.
- ب. تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

4- مجال طرق العمل: تغيير الواجبات الوظيفية ، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما، ويتضمن هذا المجال:¹

- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما.
 - طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإغائها.
- ولعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات سلوكيات العاملين، حيث ان ادارة الآلات والموارد تختلف عن ادارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية، بعكس الأفراد، وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات، ومن خلال العناصر السابقة المتعلقة بمجالات التغيير نلخصها وفق الجدول التالي:

¹ - على السلمى، مرجع سابق، ص ص: 257-285.

الجدول رقم (1-1): مجالات وأشكال التغيير

شكل التغييرات	المجال	
تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية	التكنولوجي	1
تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة	التنظيمي	2
الاختيار / التدريب / تغيير : أفكار، إتجاهات، قيم ودوافع وطموحات	الإنساني	3
تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة	طرق وإجراءات العمل	4

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مجالات التغيير

المطلب الثالث: نماذج التغيير

إن عملية إدارة التغيير في المنظمة عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخلها ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير.

أولاً: نموذج كوتر "KOTTER": يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم. ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يُحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

ويتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي: ¹

1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصدقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص375.

2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون

قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:¹

- إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.

- توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.

- الإشتراك في الهدف من التغيير.

3- تطوير رؤية وإستراتيجية التغيير: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية:

- توضح الرؤية والاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

- الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير

- الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

4- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير

إلى الجميع. ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.

- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

- ضرب المثال والقُدوة من طرف القائد.

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة

يجب أن يشترك فيها جميع الأطراف عبر اتباع الخطوات التالية:

- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد.

- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.

- إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.

- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين.

- فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد.

¹ - نفس المرجع، ص 375.

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب

وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب:

- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.
- أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
- أن تتلاءم المكاسب مع تم تنفيذه.
- يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :
 - أ. توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
 - ب. التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع.
 - ت. التقليل من مقاومة التغيير.
 - ث. تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
 - ج. تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.

7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: ويكون:¹

- مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير.
- كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة، حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

8- ربط التغيير بثقافة المنظمة:

- إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
- لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس أهمها:

¹ - نفس المرجع، ص 375.

أ. ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير (بمعنى عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير)

ب. الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.

ج. إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .

ح. ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

ثانياً: نموذج ليوين **LOWIN**¹: حسب "كيرت ليفين" فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية (ثلاث مراحل):

1-مرحلة إذابة الجليد: ويتم ذلك بزعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.

2-مرحلة إدارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي.

كما حذر لوين من التسرع في قيام مسؤولي المنظمة بالتغيير دون سابق تحضير في هذه المرحلة، مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير.

3- مرحلة الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره. وتوصل ليفين إلى سبع خطوات لاحداث التغيير على أرض الواقع وهي:

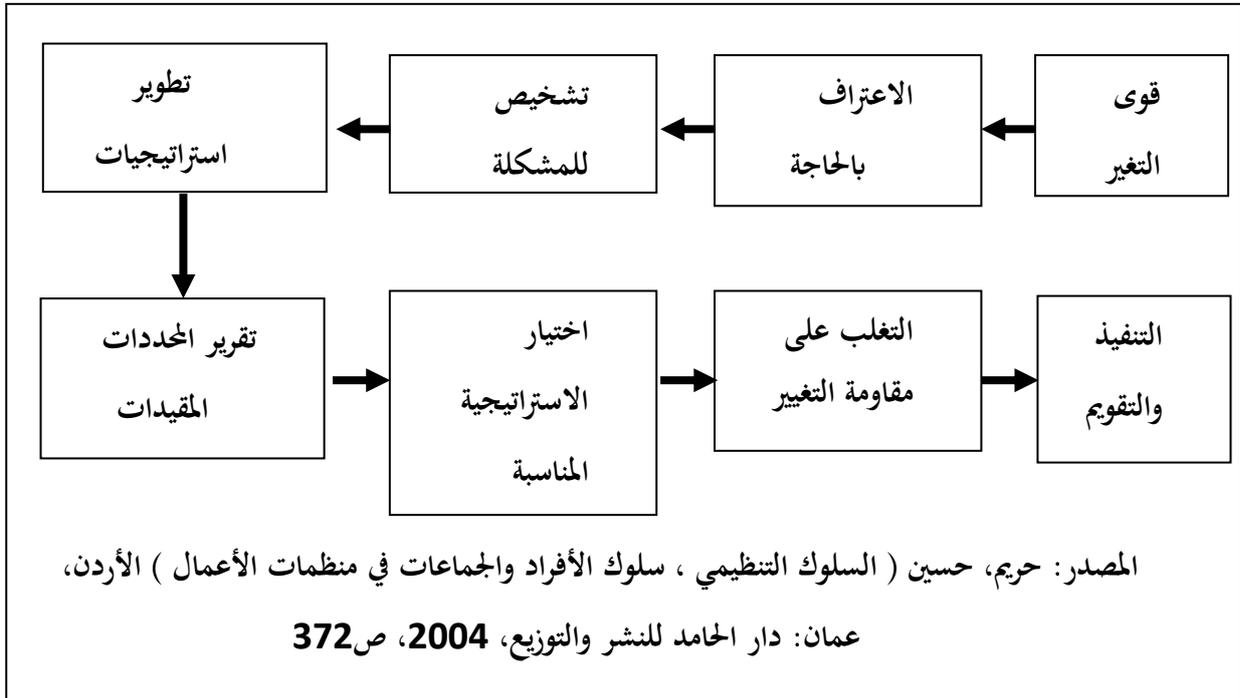
- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
- استشارة خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.

¹ - محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص 49.

- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
- إحداث التغيير المتفق عليه.
- تقييم النتائج.

ثالثاً: نموذج ايفانسفتش (Ivancevitch): يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً عاماً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين ايفانسفتش Ivancevich وزملائه وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفتش.

شكل رقم (1-2): خطوات نموذج ايفانسفتش Ivancevich



المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمؤسسة والإدارات، بل حتى الحكومات، وأصبح مفهومها مرتبط بتطور وتقدم المجتمعات، فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة وبطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة.

المطلب الأول: مفاهيم حول التكنولوجيا

لقد أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا مهما في النهوض بإقتصاديات الكثير من الدول. ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف التكنولوجيا، اهم أنواع التكنولوجيا واهم خصائصها.

أولا: تعريف التكنولوجيا

يرجع أصل مصطلح التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (**Techno**) وتعني التشغيل الصناعي، والثاني (**Logos**) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي¹.

ويمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية"².

ويمكن تعريفها أيضا على إنها: "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها"³.

1 - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدادخيل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص 22.

2 - نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ص 51-52.

3 - عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 26.

وإذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم"¹.

ويضيف (François Russo) أن التكنولوجيا: "مجموعة من العناصر تمزج فيما بينها، وهذه العناصر هي: تدوين القوانين، الشرح، التركيب والاقتراح، التكنولوجيا تتجلى كوسيلة لرفع إنتاجية العمل ووضع موارد العلم، في خدمة التقدم وترقية الإنسان"².

وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"³.
وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها مجموعة من التقنيات " مجموعة التطبيقات العلمية لإنتاج السلع والخدمات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة"⁴.

إن هذه التعاريف تؤكد أن التكنولوجيا مرتبطة بما يلي:⁵

- مفهوم الجهد المنظم الرامي: وهذا يعني أن التعامل مع التكنولوجيا ينبغي أن يتم في إطار جهود منظمة، وليس من خلال جهود متناثرة متفرقة، وذلك يعني أن تكون هناك إستراتيجية تكنولوجية لها خططها وبرامجها وأجهزتها المسؤولة، تقدر الأولويات وتضع برامج التنفيذ بناء على دراسات مستفيضة عن ظروف الواقع البيئي والأهداف المراد تحقيقها.

- استخدام نتائج البحث العلمي: فالتكنولوجيا هي الحلقة الوسيطة بين البحث العلمي وبين الصناعة، وهذا يؤكد أن المنتجات المختلفة الجديدة ليست تكنولوجيا وإنما هي نتائج التكنولوجيا.
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج إذن أن التكنولوجيا "هي فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة".

ثانيا: أنواع التكنولوجيا

1 - عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 80.

2 - جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ص 28.

3 - نفس المرجع، ص 81.

4 - محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

5 - عبد الحميد بهجت فايد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:¹

1- على أساس درجة التحكم، نجد هناك:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2- على أساس موضوعها، وهناك:

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة والمتضمنة في المنتج النهائي والمكونة له.
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات التصنيع، وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ).
- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

3- على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج

والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

- التكنولوجيا في مرحلة الانطلاق: تتبع تطورها أولا.
- التكنولوجيا في مرحلة النمو: الاستثمار بصفة اختيارية.

¹ - إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص 23.

- التكنولوجيا في مرحلة النضج: تطويرها ومراقبتها.
- التكنولوجيا في مرحلة الزوال: التراجع اختياريًا.
- 4- على أساس محل استخدامها:** نجد هناك عدة استخدامات تستعملها المؤسسة أهمها:
 - تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
 - تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.
- 5- على أساس كثافة رأس المال:** وتضم:
 - التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
 - التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
 - التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.
- 6- على أساس درجة التعقيد:** وتتمثل فيمل يلي¹
 - التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

¹ بوجمة سعدي نصيرة، عقود نقول التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الإستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

ثالثا: خصائص التكنولوجيا

تتميز تكنولوجيا بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **تقليص الوقت والمكان:** إن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والمكان، حيث تنتج وسائل التخزين استيعاب حجما هائل من المعلومات المخزنة التي يمكن التوصل إليها بيسر وسهولة، في الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات.¹
- **التفاعلية:** وذلك لوجود سلسلة من الأفعال الاتصالية، ومثال ذلك بعض الوسائل التي يوجد فيها تفاعل بين المستخدم والمرسل مثل: الكمبيوتر الشخصي وكذلك البريد الإلكتروني.²
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين إن يستخدموا النظام في الوقت نفسه.³
- **المرونة:** تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها وأبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله الذي يعد أداة لكتابة النصوص ومعالجتها والقيام بالعمليات المعقدة كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة وفعالية، وهذا ما يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة.⁴
- **الشيوع والانتشار:** أي قابلية الشبكة للتوسع والانتشار عبر مختلف مناطق العالم، وهذا ما يسمح بتدفق المعلومات عبر مسارات مختلفة مما يعطيها الطابع العالمي.
- **اللاجماهيرية:** وتعني أن المعلومات من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة تحكم في نظام المعلومات.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص63.

² - يوسف حديد، نصيرة براهيمية، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية لا لسرة الحضرة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014، ص263.

³ - نفس المرجع، ص 263.

⁴ - وهيبه عيشاوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة بليدة 2، الجزائر، المجلد 22، العدد السابع والعشرون، جوان 2018، ص98.

- انعدام الندرة: فتكنولوجيا المعلومات توفر عدة خيارات تفضيلية أمام المستخدم.

المطلب الثاني: مجالات استخدام التكنولوجيا ودورها الاستراتيجي

أدخلت التكنولوجيا في معظم مجالات الحياة وأثرت فيها إيجابيا، من خلال هذا المطلب سنتناول أولا مجالات استخدامها ودور الاستراتيجي لتكنولوجيا.

أولا: مجالات استخدام التكنولوجيا

أدخلت التكنولوجيا في معظم مجالات الحياة وأثرت فيها بشكل إيجابي، ومن هذه المجالات ما يلي:¹

1. تكنولوجيا الاتصالات: التواصل ضروري بالفعل في جميع جوانب الحياة الشخصية والمهنية للتعبير عن الأفكار والمشاعر وتبادل المعلومات والأفكار، وهذا النوع من التكنولوجيا من أكثر التقنيات المستخدمة شيوعا؛ إذ عززت طرق توصيل المعلومات وساعدت على التواصل بين البشر بمزيد من الراحة وفي وقت أقل وبدقة أكبر؛ إذ طُورت تكنولوجيا الاتصالات باستخدام أجهزة مختلفة مثل الهواتف والراديو والتلفزيون والإنترنت، كما تستخدم الشركات تكنولوجيا الاتصال لتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات في أماكن العمل، وتعزيز الخدمات أو المنتجات المبتكرة، وتلبية طلبات المستهلكين واحتياجاتهم، وفي عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

2. تكنولوجيا الإنشاءات: ترتبط تكنولوجيا البناء بالمعدات والأساليب المستخدمة في بناء المباني والهياكل الأساسية، ويتضمن هذا النوع من التكنولوجيا معدات ثقيلة مثل الهياكل الهندسية التي تضمّ الجسور والجرارات الخاصة بتجهيز الأراضي للبناء، كما تضم برامج الكمبيوتر لتصميم وإنشاء نسخة رقمية للمبنى أو الهيكل؛ إذ تساعد أدوات البناء هذه في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتأكد من أن العمال يعملون بأقل مستوى من المشكلات والحوادث، وفي حدود الميزانية المحددة وفي الموعد المحدد.

3. تكنولوجيا الإنتاج: تكنولوجيا الإنتاج هي فهم مواصفات وخصائص المنتجات وفقا لاحتياجات السوق، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة تكون من قبل الشركة المصنّعة للخدمة أو المنتج، ومدى قوتها

¹ - www.popoptiq.com/types-of-technology/16-Different-Types-of-Technology,14:15/24-03-2020.

العاملة، ومعاييرها، والمواد المستخدمة في تصنيعها، ومواصفات التصميم، والإجراءات والأساليب المتبعة؛ إذ تساعد في تحديد الخصائص الوظيفية للمنتج وخصائصه وهيكله العام لضمان أنه يلي متطلبات واحتياجات السوق.

4. **التكنولوجيا الطبية:** هذا المجال هو الأكثر فاعلية وفائدة من مجالات التكنولوجيا؛ لأنها تساعد في تحسين صحة الإنسان، وهذا النوع من التكنولوجيا ذو مجال واسع؛ إذ لعب فيه الابتكار دورا هاما في الحفاظ على صحة الإنسان عبر المساعدة في تخفيف الألم وتسريع عملية الاستشفاء، كما تشمل مجالات عديدة مثل الأدوية الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية لاستخدام أفضل المعدات الطبية الممكنة لتشخيص وعلاج الأمراض، واستفادات البلدان المتقدمة أكثر من غيرها عن طريق تكييف هذه التكنولوجيا في أنظمة الرعاية الصحية الخاصة بها.

5. **تكنولوجيا الأعمال:** هي الاستعانة بالمعلومات لأغراض متعلقة بالأعمال؛ مثل تحقيق الأهداف التنظيمية والاقتصادية؛ إذ تساعد هذه التقنية في التشغيل السليم والمنهجي للشركات وتعزيز الوظائف والعمليات، ويتضمن هذا المجال من التكنولوجيا مزيجا من الأجهزة والبرامج.

6. **تكنولوجيا التعليم:** تهدف التكنولوجيا التعليمية إلى الانضباط الأكاديمي المتقدم تكنولوجياً ليساعد الطلاب للوصول إلى معرفة وفهمهم العميق للمواد، كما تخلق التكنولوجيا بيئة تعليمية تساعد في تحسين طرق التعلم؛ إذ يساعد في تحفيز الطلاب، وتشجيع التعلم الفردي.

7. **تكنولوجيا المعلومات:** يتضمن هذا النوع من التكنولوجيا مجموعة من البرمجيات والأجهزة المستخدمة لمعالجة المعلومات ونقلها وتخزينها، وتوفر تكنولوجيا المعلومات للأفراد معلومات دقيقة ومحدثة في وقت قصير لتساعد في عملية صنع القرار، وبالتالي تقديم خدمة مميزة للعملاء، وتشمل تكنولوجيا المعلومات أيضاً نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في تخطيط أدوات تكنولوجيا المعلومات وإدارتها وتطويرها لمساعدة العمال في الأداء.

8. **الذكاء الاصطناعي:** هو الذكاء الذي تظهره الآلات؛ إذ يمكن الإشارة إلى أي جهاز يتخذ الإجراءات التي تزيد من فرصه في تحقيق أهدافه بنجاح على أنه جزء من الذكاء الاصطناعي، ويمكن للآلات أن تتفاعل وتتصرف مثل البشر عندما يملكون معلومات كافية.

9. تكنولوجيا الروبوتات: يعرف تكنولوجيا الروبوتات بأنه مجال يرتبط بالذكاء الاصطناعي، وهو استخدام الآلات لتصميم الروبوتات لأداء المهام التي يقوم بها البشر، كما تستخدم أنظمة الكمبيوتر لمعالجة المعلومات والتحكم فيها، ويمكن لهذه الروبوتات تكرار أعمال البشر ويمكن استخدامها كبديل عنهم، وتستخدم الروبوتات على نطاق واسع في العديد من الصناعات مثل مصنعي السيارات لأداء مهام متكررة، وكذلك في الصناعات التي تتطلب العمل في البيئات والمواقف التي تشكل خطراً على البشر، ولقد مكن التطور في التكنولوجيا للروبوتات من الحصول على حواس مكافئة لحواس للبشر؛ مثل استشعار درجة الحرارة واللمس والرؤية، وبعض الروبوتات المتقدمة قادرة على اتخاذ قرارات بسيطة أيضاً.

ثانياً: الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا

تحتل التكنولوجيا دوراً حيوياً في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما يؤكد مواكبة المؤسسات للتغيرات التكنولوجية السريعة في ميادين العمليات. وقد حققت التكنولوجيا عدة أدوار استراتيجية وتنحصر فيما يلي:¹

- تقليل تكاليف العمل وزيادة المبيعات.
- المساهمة في تحسين الجودة، وتسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخير في العمل.
- تساعد على الاختراعات، التجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.

المطلب الثالث: نماذج التكنولوجيا

أولاً. نموذج (Wood ward): استخدام هذا النموذج بعد التعقيد التقني والذي يعرف (بدرجة مكنة العملية الإنتاجية). ودرجة التعقيد العالية تعني ان اغلب العمل يتم تأديته من

¹ - غصان قاسم داود الالمي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل التقنيات وتطبيقات علمية، ط1، درا المناهج للنشر، عمان، 2007، ص

خلال المكائن أما الدرجة التعقيد المنخفضة فتعني أن العاملين يلعبون دورا كبيرا في عملية الإنتاج.¹

ثانيا. نموذج (Thompson): يعتبر هذا النموذج أكثر شيوعا من النماذج السابقة لشموله أغلب المنظمات ويهتم بتوضيح أثر التكنولوجيا في المنظمات مع ظروف عدم التأكد وطور مجموعة من الافتراضات لحماية المركز التقني للمنظمة من التغيرات البيئية وبالنظر لكونه يعتمد على المهمة التجميعية ودرجة الاعتمادية فيه منخفضة كون ان كل وحدة تساهم في الانجاز الكلي بشكل مستقل وان نجاح المنظمة يعتمد كل يجتمع انجاز الواحات كافة.²

ثالثا. نموذج (PERROW): ويشمل المنظمات كافة سواء كانت صناعية أم خدمية وهو ينظر الى التكنولوجيا على انها الأفعال التي يؤديها الفرد على شيء ما باستخدام أدوات وأجهزه إلية او بدونها لغرض احداث تغيير في هذا الشيء وقد حدد(بيرو) بعدين للتكنولوجيا يتم على أساسها تصنيف التكنولوجيا وهما:³

- قابلية المهمة للتغيير.
- قابلية المهمة للتحليل.

رابعا. نموذج (ASTON): وضعت مجموعة (ASTON) خمسة ابعاد للتكنولوجيا هي: (أتمتة المعدات، وشدة تعاقب تدفق العمل، واعتمادية أجزاء تدفق العمل وتقييم مواصفات المخرجات واستمرارية الإنتاج).⁴

¹ Daft ,Richard L. – and Noe ,Raymod A. , organizationl behavior. (New York:ltar court. Inc.),2001, p201.

² - مجيد سمية عباس، الثقافة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث عشر، 2006، ص 173.

³ - النعمي، صلاح عبد القادر، حسن، شفاء بلاسم، اثر الثقافة في الابداع التقني والاداري، دراسة ميدانية في شركة الاصباغ الحديثة، المجلة العراقية، للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الثالث، العدد العاشر , 2005، ص 107.

⁴ - مجيد سمية عباس، مرجع سابق، ص174.

المبحث الثالث: التغيير التكنولوجي، المفهوم والابعاد

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي، إذ نجد أن التكنولوجيا تتغير وبالتالي يجب على المؤسسات القيام، وتتطور بشكل سريع ومذهل في جميع المجالات بالتغيرات التكنولوجية المطلوبة في الوقت المناسب، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته وخصائصه

لقد حظي التغيير التكنولوجي نظراً لأهميته باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة مفصلة حول مفهوم التغيير التكنولوجي وأهميته.

أولاً: مفهوم التغيير التكنولوجي

من التعاريف التي وردت في التغيير التكنولوجي ما يلي:

- يقصد بالتغيير التكنولوجي أنه: "استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية والتعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو الاقتصادي الوطني".¹
- كما يعرف التغيير التكنولوجي على أنه: "ذلك التغيير الذي يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسات إلى استبدال مكائنها ومعداتها الأمر الذي يتطلب أساليب وعمليات أخرى وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيراً في تصميمها الداخلي".²
- فيما عرفه آخرون بأنه: "التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب".¹

¹ - سهى حمزاوي، "دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي: الواقع والطموح"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 13.

² - حاكم محسن محمد الربيعي، عبد السلام على حسين النوري، "إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، أكتوبر 2014، ص 4.

- ويعرف أيضا بأنه: "يتمثل في الإضافة إلى رصيد المعرفة التي تنطبق في مجال الإنتاج".²
- ويعرف أيضا بأنه: "عملية إدخال كل التقنيات الجديدة كالكامبيوترات الآن كل منها يساعد الموظفين للقيام بمهام متنوعة وواسعة، وتقوم الروبوتات بأعمال الخدمة، كما وتتحكم الحواسيب الآن بجزء كبير من عمليات الصناعة كتسليم المعدات ومراجعة الجودة".³
- من مجمل ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للتغيير التكنولوجي وهو: "عملية إدخال التغييرات والتقنيات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، سواء تعلق ذلك بالآلات والأجهزة أو الأساليب وأنظمة الحاسوب بهدف إحداث التغيير في العملية الإنتاجية وذلك من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية يمكن تسويقها وإيصالها للمستهلك بسهولة.
- كما قد يأخذ التغيير التكنولوجي جانبا آخر في المؤسسة وهو استخدام تقنيات حديثة من أجل تطوير وسائل العمل والاتصال داخل المؤسسة.

ثانيا: أهمية التغيير التكنولوجي

- إن بقاء واستمرار المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على الوضع الاستراتيجي المتخذ من قبل إدارتها حول متغير التكنولوجيا، ومن جانب آخر فقد أشار بعض الكتاب إلى أن للعوامل التكنولوجية دورا ملحوظا في خلق حالات التغيير والتطوير على صيغة البيئة العملية للمؤسسة، وأن التغيير التكنولوجي يجبر المؤسسات على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية وبعكسه تواجه المؤسسة التلاشي والزوال وترجع أهمية التغيير التكنولوجي إلى الأسباب التالية:⁴
- زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة، فقد تلجأ المؤسسة للتغيير لزيادة الطاقة الإنتاجية نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛

¹ - بتول، عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات

الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص60.

² - عبد اللطيف مصطفى، "دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2009، ص77.

³ - خضر مصباح اسماعيل الطيبي، "إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص61.

⁴ - صورية بوطرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة نפטال - فرع تبسة"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 22، العدد الثاني، مارس، 2018، ص220.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد؛
 - تحسين الجودة، فقد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فمثال قد يتم حجز آليا لمراجعة الطبيب مما يقلل وقت انتظار المرضى؛
 - تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب؛
 - تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات؛
 - التقادم وتدهور المعدات والعملية، حيث تصبح الآلات والعمليات غير كفؤة اقتصاديا نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.
- وعليه نخلص إلى أن عملية التغيير التكنولوجي تكتسي أهمية بالغة حتى أصبحت مطلبا أساسيا للنهوض بالمؤسسات الأخرى في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ثالثا: خصائص التغيير التكنولوجي

يعد التغيير التكنولوجي أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات الى جانب قرارات تخطيط الطاقة وسياسات التخزين، وإجراءات تعزيز الجودة ذات التأثير القوي على بقاء ونجاح المنظمة، إذ تؤثر في إنتاجيتها وابداعها واستجابتها لاحتياجات الزبائن وتكييفها مع متطلبات البيئة، علاوة على ذلك فأثما تؤثر على الرضا، والدافعية، والاداء، والأمان الوظيفي للعاملين.¹

تبدأ استراتيجية التكنولوجيا مع فهم آثار التغيير التكنولوجي على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، إذ تقدم الفرص أو ينشئ التهديدات في البيئة تجاه المنظمة. وعلى هذا الاساس يبرز بوضوح ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التطور التكنولوجي ومستوياته عند صياغة استراتيجية المنظمة.

تميزت تجارب الشركات الصناعية اليابانية في تشجيع التغييرات التكنولوجية باتجاه التطوير المستمر للتكنولوجيا التي تستعملها في الإنتاج، واهتمام موازي بابتكار أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية في مصانعها مما مكنها من التطبيق الناجح لأساليب ادارة العمليات أذ تنفق تلك الشركات ثلثي انفاقها

¹ Cunningham, William H. "Business In changing Word" (3rded.) South Western CoOhio, (1993).p 274.

الخاص بالبحوث والتطوير على تكنولوجيا تحسين العمليات (إدخال تغييرات جديدة على العمليات القائمة والعمل على تقديم عمليات جديدة) ويخصص الثلث الباقي لتكنولوجيا تحسين المنتجات (أدخال تغييرات جديدة على المنتجات القائمة والعمل على تقديم منتجات جديدة).¹

المطلب الثاني: أسباب التغيير التكنولوجي ومستوياته

في هذا الجانب سنتطرق الى أهم أسباب ومستويات التغيير التكنولوجي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحسين وتجديد نظامها، إن التغيير التكنولوجي عملية ضرورية من أجل مواكبة التقدم ومن أجل التمكن من التنافس، لذلك فإن هذه العملية ليست عملية سهلة هي تحتاج إلى الوقت والتمويل والخبرات والكفاءات وقدرات الإدارة ومهاراتها في إدارة عملية التغيير.

أولاً: أسباب التغيير التكنولوجي

صنف الباحثون أسباب التغييرات التكنولوجية في منظمات الأعمال الى:²

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- تحسين الجودة؛
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب؛
- تمييز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رض الزبائن مع تنوع المنتجات ؛
- التقادم وتدهور المعدات والعملية، إذ تصبح المكائن والعمليات غير كفوءة اقتصادياً نتيجة ضعف الصيانة وعدم توفر الأدوات الاحتياطية أو قلة القوى العاملة الماهرة في المنظمة .

ثانياً: مستويات التغيير التكنولوجي

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحداً أو أكثر من المستويات الآتية :

¹ - غراب، كمال السيد، الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجي واساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية- التجربة اليابانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد 1، 1994، ص 174.

² - محفوظ حمدون الصواف وآخرون، "الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات: دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9، العدد التاسع والعشرون، 2013، ص 16.

- تحسنات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية ؛
- تحسينات رئيسة في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً؛
- أدخل تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة؛
- اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير وتطور تكنولوجيا المنظمة.

المطلب الثالث: ابعاد التغيير التكنولوجي

يعد التغيير التكنولوجي اليوم من أبرز مجالات التغيير، فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، لذا فإن المؤسسات الناجحة هي التي تقوم على عناصر أساسية تعتبر مصادر من مصادر التغيير التكنولوجي وهم الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والابتكار.

أولاً: الإبداع كمصدر للتغيير التكنولوجي

يشهد عصرنا الحالي تغيرات وتطورات هائلة في المجال التكنولوجي ويعتبر الإبداع من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات وهذا نظراً للدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز.

1. مفهوم الإبداع:

ويمكن تعريف الإبداع على:

- أنه: "القدرة على جمع أو اشتراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة".¹
- ويعرف كذلك على أنه: "كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة".²
- تم تعريفه على أنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج".³

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص21.

² - سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص110.

³ - سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص33.

- يمكن القول إن الإبداع هو: "عملية الإتيان بجديد حيث لا تكمن أهميته في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاته والدة جوهرية ذات قيمة آنية ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة"¹.
- في هذا الصدد يبرز أن للإبداع أنواعا مختلفة يمكن إجمالها في:²
- **الإبداع التعبيري:** يتميز مبدعو هذا المجال بالقدرة على الإلقاء بين الناس، كما يتميزون في المجالات المتنوعة مثل: الفن، والأدب، والثقافة.
- **الإبداع الإنتاجي:** يتميز مبدعو هذا المجال بابتكار الحلول الإدارية غير التقليدية، ويستخدم عادة في المجالات الإدارية المتنوعة.
- **الإبداع الابتكاري:** يهتم باستمرارية إيجاد وتطوير الأفكار الإبداعية في المؤسسة.
- **الإبداع التكنولوجي:** وهذا الإبداع ينتج في جميع المجالات الرقمية والتقنية ووسائل الميديا.
- ومن خلال كل ما سبق يتبين لنا أن الإبداع يعتبر أحد أهم مصادر التغيير التكنولوجي الذي يحدث في المؤسسة كونه يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة، كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق في ظل بيئة شديدة التغيير.

2. فوائد الابداع:

- يحقق الابداع فوائد عديدة للمنظمات منها:³
- تحسين خدمة الزبائن وذلك من خلال المرونة والتكيف لتلبية لحاجات الزبائن على أساس ما يعرف بالزبونية؛
- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء وإنجاز الاهداف واستعمال الموارد والطاقة بشكل اقتصادي إذ يمكن أن تستعمل المواد بإنتاج أكثر وأفضل جودة، واستعمال المواد غير المستعملة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة أفضل؛
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال:

¹ - أسامة خير: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص40.

² - م بتول، عطية خلق الموسوي، مرجع سبق ذكره، 63.

³ - أحمد محمد قاسم القريوتي، إدارة الابداع، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الاسراء، الأردن، 2005، ص35.

- أ. سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.
- ب. تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الابداع في العملية.
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن؛
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي الى زيادة المبيعات وزيادة الربحية؛
- تنشيط وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام .

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات كمصدر للتغيير التكنولوجي

أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة ومن ثم فإن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

- يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات "كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في تحول التعلم والذكاء".¹
- وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل هي التقنيات المستندة على الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة".²
- وتعرف بأنها: "مكونات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المنظمة".³
- ومن جهة أخرى تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "النظم الآلية والإلكترونية للتعامل مع المعلومات وتشمل وسائط الحوسبة والاتصال وما نتج عن إدماجها من وسائط تقنية عالية يعبر عليها عموما بنظام الكمبيوتر".¹

¹ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 20.

² - غسان قاسم الالمى، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 166.

³ - بلقيثوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 133.

ومن خلال التعاريف نلاحظ، أن تكنولوجيا المعلومات ركزت على جانبيين هما الفكري والمادي. فالجانب الفكري أو المعرفي يتمثل في علم المعلومات الذي يهتم بضبط السلوك وخواص المعلومات ويهتم بأنشطة تجهيز المعلومات وإنتاجها وبنها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتفسيرها والاستفادة منها والجانب المادي هو الذي يتمثل في التطبيق العملي للاكتشافات الاختراعات والتجارب في مجال معالجة المعلومات وعليه لا بد من تكامل الجانبين للحصول على التقنيات المتطورة التي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة.

2- مزايا وأهمية تكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا التي سادت قبلها في القرن العشرين

بمايلي:²

سرعة التطور، سهولة ممتنعة، سرعة التأثير والانتشار، مفيدة وخطيرة.

يمكن تحديد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من خلال قيامها بالعديد من المهام وتبرز هذه

الأهمية من خلال أنها:³

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

¹ - ميهوب مساح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 03 - 04

² - عبد الناصر الحيوشي، فعالية نظم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص 66.

³ - عبد الناصر علك حافظ، حسني وليد حسني عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عبيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 64 - 65.

هذا وبالإضافة إلى بعض المهام التي تساهم بها تكنولوجيا المعلومات كخفض تكاليف الإنتاج وجعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة، توفير المعلومات الدقيق لدعم اتخاذ القرار، القضاء على هدر الوقت والجهد، زيادة كفاءة استغلال المخزون كلها تساهم بالرقمي والتطور للمؤسسات.

ثالثاً: الابتكار كمصدر للتغيير التكنولوجي

يحتل الابتكار مكانة متميزة ومرموقة في مختلف ميادين الحياة، فهو ظاهرة معقدة لها أوجه متعددة، ولمصطلح الابتكار العديد من المفاهيم وذلك بتعدد آراء الكتاب والباحثين.

1- مفهوم الابتكار

- فهو يعرف على أنه: " فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال".¹

- كما يعرف أيضا على أنه: " خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدم بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو قدرة تنافسية".²

- يرى دراكر **Drucker**: " أن الابتكار؛ ما هو إلا التخلي عن الأمور القديمة لإحلال أمور جديدة وخلقة مكانها".³

- ورد عن مايكل بورتير **Michael Porter**: " أن الابتكار هو عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمر ما، مع القيام بأمور مبتكرة في ذات الوقت".⁴

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن: " الابتكار ما هو إلا التغيير الذي يخلق بعدا جديدا للأداء".

ومن خلال ما تم التطرق له سابقا يتضح أن الإبداع هو قاعدة الابتكار وتجدد الإشارة إلى أن هناك عالقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة.

¹ - عامر ملايكية، " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مكتب الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2018، ص32.

² - علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص.123.

³ - https://mawdoo3.com/تعريف_الابتكار/ 16:55 / 25-03-2020.

⁴ - <https://mawdoo3.com> نفس المرجع

إذن فالعلاقة بين الإبداع والابتكار يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:¹

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

كما يصنف الابتكار إلى عدة أنواع منها:²

- ابتكار المنتج،
- ابتكارات العلمية،
- الابتكار المستمر،
- الابتكار الجذري،

إضافة إلى هذه الأنواع فهناك الابتكار التكنولوجي الذي يختلف هدفه من مؤسسة إلى أخرى، ومن شخص لأخر.

2- أهداف الابتكار:

نذكر أهم الأهداف المنتظر تحقيقها من وراء الابتكار التكنولوجي وتتمثل فيما يلي:³

يهدف الابتكار التكنولوجي إلى التأثيرات الإيجابية على التكاليف الإنتاج وتحسين الأداء؛

- الرفع من الإنتاجية مما يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد؛
- خفض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي زيادة في الإيرادات الأمر الذي يحفز على بذل جهود أخرى من أجل الابتكار.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الابتكار ما هو إلا تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي أما الابتكار التكنولوجي فهو العملية التي تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة المختلفة بغية خلق أفكار وأساليب عمل جديدة وتجسيدها على أرض الواقع إلى منتج جديد أو تغيير المنتج الحالي.

¹ - نور الدين حامد، مونية بن عربية، "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014، ص 78.

² - محمد قريشي، سامي مباركي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان، 2016، ص 410-411.

³ - علي دربي، أسماء برهوم، "خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2011، ص 199.

خلاصة الفصل:

إن دراستنا لموضوع التغيير التكنولوجي في هذا الفصل من جوانبه المختلفة وأبعادها المتعددة، مكنتنا من الإلمام بمفاهيم متنوعة عن التغيير، التكنولوجيا، وكذلك التغيير التكنولوجي كأسلوب له أبعاد يقوم عليها، وبذلك توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات نوردتها فيما يلي:

- تعد التغييرات التكنولوجية احدى الاسهامات الحقيقية في التطوير والاستثمار، ولا بد لشركات من ايلائها الاهتمام المناسب ومتابعة التطورات الحاصلة.

- يحتاج اجراء التغييرات التكنولوجية الفاعلة الى توفر إدارة كفؤة قادرة على حسن الاستثمار هذه التغييرات.

- ان التكنولوجيا بحد ذاتها من دون إدارة ناجحة واستثمار سليم تعد مكلفة وذات مخاطر أكثر من الفوائد المبتغاة.

الفصل الثاني:

جودة المنتج الخدمي

والتغيير التكنولوجي

تمهيد:

تركز منظمات الأعمال المعاصرة على البحث عن ميزات تنافسية في منتجاتها تضمن لها البقاء في الأسواق، فتضع رغبات الزبائن واحتياجاتهم في أولوياتها وتعمل جادة على تلبيةها لتنال رضاهم. وقد برزت جوانب جديدة في اهتمامات الزبون غير السعر كالثقة في جودة المنتجات وابتكار أنواع جديدة منها مع تميزها في الأداء فتطلب ذلك من كل فرد في المنظمة أجادة عمله فضلاً عن إتباع استراتيجية في التحسين المستمر للجودة في المنتجات والخدمات أذ توسع مفهوم الجودة الى أنها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، وتهدف من خلال هذا الفصل إلى التطرق لمفهوم الجودة، تطورها التاريخي، أهمية وأهداف الجودة، أبعاد الجودة، وهذا كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية نقوم بدراسة المنتج الخدمي من خلال التطرق بطبيعة الحال لبعض المفاهيم الخدمية وخصائصها ثم تصنيف الخدمة وبعد ذلك توضيح أهمية الخدمة ودورة حياتها. وكخطوة أخيرة أيضاً من خلالها سيكون هناك تطرق لمفهوم جودة الخدمة وعلاقتها بالتغيير التكنولوجي، بالإضافة أبعاد جودة الخدمة، وختاماً سيكون شرح تقييم جودة الخدمة. وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

1. مفاهيم عامة حول المنتج الخدمي.
2. أساسيات حول الجودة.
3. جودة الخدمة والتغيير التكنولوجي

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة

إن الخدمة أصبحت ذات الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي، وذلك لكثرة استعمال الخدمات مثل الخدمات المقدمة مع السلعة، خدمات الهاتف، الصحة، التأمين وغيرها، وللخدمة تمتاز بخصائص وتصنيفات وبعض التحسينات، أما اليوم فقد تغيرت وتبدلت وجهات النظر، وأصبح ينظر إلى قطاع الخدمات على أنه قطاعا جوهريا وأساسيا في الاقتصاد، وأنه ذو نتائج اقتصادية هامة على حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء. لذا في هذا المبحث سوف نتطرق إليهم وإلى التعريف بالخدمة وأهم عناصرها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها

إن الأفراد يستعملون في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات، كما أن كل المؤسسات كذلك مرتبطة بالخدمة لكن بدرجات متباينة، إلا أنه يبقى يعترها بعض الغموض، ولفهم ذلك نتناول في هذا العنصر مفهوم وخصائص الخدمة.

أولاً: مفهوم الخدمة

الخدمة لا ترى بالعين المجردة، ولكن يمكن ملاحظة نتائجها بعد وضوح الحقائق. وبالتالي فإن أثر ونتيجة الخدمة تكون ظاهرة وواضحة مع مرور الوقت. ومن التعاريف الواردة فيها نذكر ما يلي:

- تعرف الجمعية الأمريكية للخدمة: "هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".¹

- وعرف **Armstrong, Kotler**: "الخدمة على أنها تلك النشاطات أو المنافع التي يقدمها طرف إلى طرف آخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل للملكية الأشياء".²

¹ - ربيحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 298.

² - P.Kotler et Armstrong, principales of marketing services, edition, prentichall, 1996, p66.

- وتعرف أيضا "على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن، أي هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق المنافع له، وهذا ما يسمى بالخدمة الجوهرية.¹
- وهناك تعريف لـ **Gronroos** يقول فيه أن الخدمة هي " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلكون وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.²
- كما عرفها **Stanton** بأنها "النشاطات الغير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج وتقديم خدمة معينة لا يتطلب استعمال سلعة مادية.³
- وقد جسد الباحث شرويدر (Schroeder, 1989) مصطلح الخدمة ضمن مفهوم أطلق عليه بمثلث الخدمة (Service triangle) التي تتكون من أربعة عناصر هي:⁴
 - أ. الإستراتيجية وهي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.
 - ب. الزبون وهو يمثل مركز المثلث.
 - ت. النظام وهو مجموعة من الاجراءات والقواعد التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.
 - ث. العاملون وهم الأفراد المسؤولون عن إنتاج وتقديم الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

والشكل الموالي يمثل مثلث الخدمة (Service triangle)

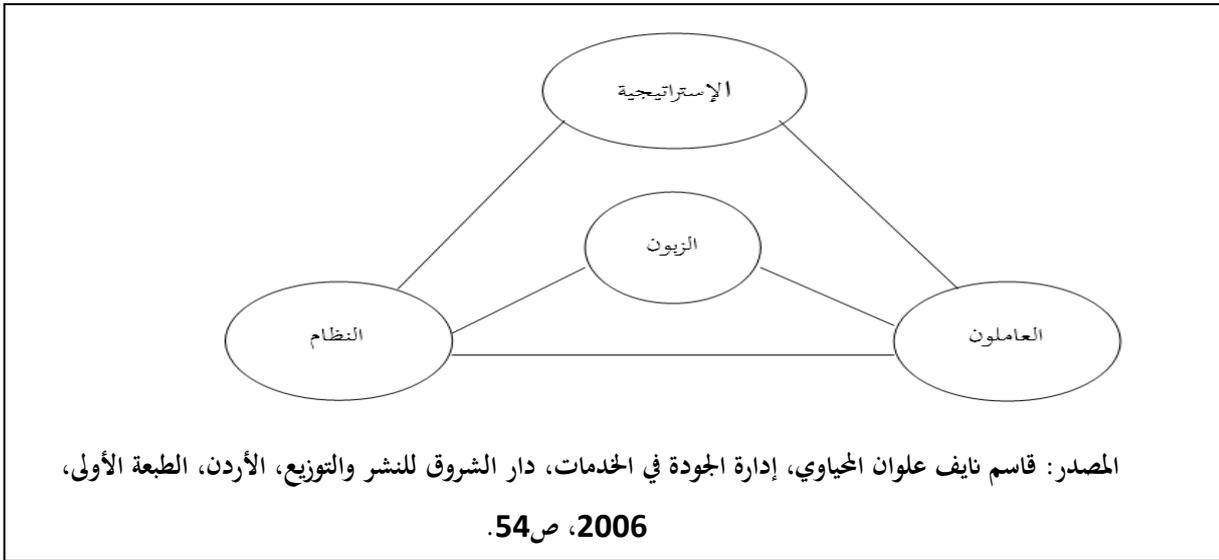
1 - عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2005، ص28.

2 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2009، ص20.

3 - بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص36.

4 - قاسم نايت علوان المحيياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 54.

الشكل رقم (2-1): مثلث الخدمة



وفي ضوء ما تم عرضه من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع، كما أن تقديمها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة.

ثانياً: خصائص الخدمة

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المختصين هناك عدة خصائص تميز الخدمة ومن أهمها ما يلي:

- اللاملموسية: نظراً للخدمة غير الملموسة فإنه من المستحيل على مستخدم خدمة الإدراك بالحواس، الإحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها¹. لذلك اقترح ويلسون إمكانية تقسيم الملموسية إلى درجات ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 125.

الجدول رقم (1-2) : درجات الملموسية حسب تقسيم ويلسون

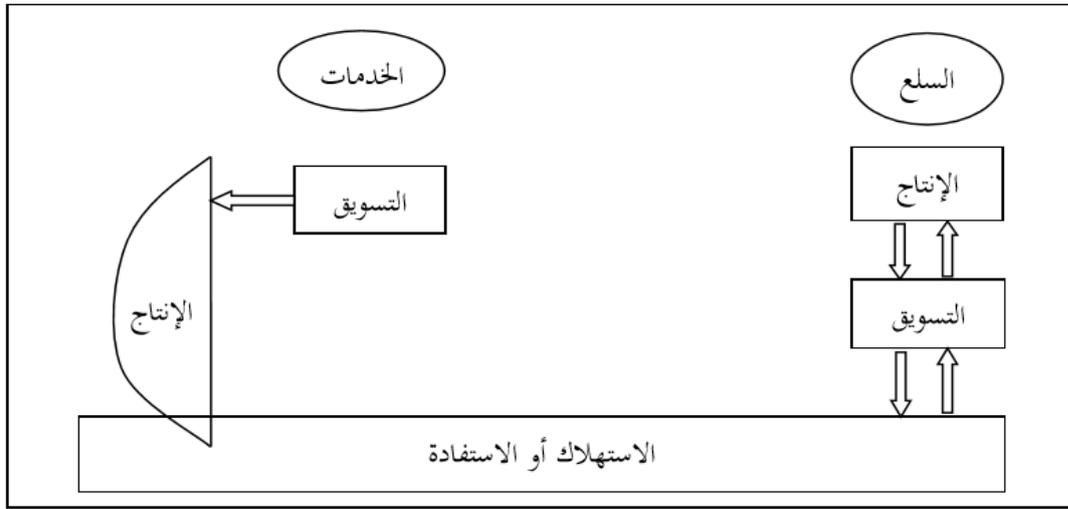
خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، والسفر، المزاد العلن	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات	متاجر الجملة، وكلاء النقل، مستودعات البنوك	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 25.

- التلازمية (عدم الانفصال): تعني تلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت، ويقصد بها أيضا عدم فصل الخدمة عن مقدمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالزبون هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة.¹
- والشكل الموالي يوضح العلاقة بين إنتاج واستهلاك السلع والخدمات:

¹ - خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011، ص 20.

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين إنتاج واستهلاك السلع والخدمات



المصدر: زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 50.

- كما تشير التلازمية كذلك إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، حيث يتطلب غالباً حضور المستفيد إلى مواقع تقديمها، وبالتالي يترتب على خاصية التلازمية الآتي:
- وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والمؤسسة الخدمية وتعتبر مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصياً إلى مواقع تقديم الخدمات، إلا أنه بشكل عام يمكننا القول للحصول على الخدمة يتطلب الأمر حضور المشتري ووجود اتصال مباشر بينه وبين مقدم الخدمة؛
 - ضرورة مشاركة المستفيد من الخدمة في إنتاجها، وتعتبر هذه الخاصية أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها؛
 - زيادة درجة الولاء إلى حد كبير؛ أي أن المستفيد منها يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن مقدمي الخدمات لهم دور كبير في ذلك، كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد في تقديمها على الآلات بشكل كبير.

- **عدم التجانس:** من الصعب افتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبون تتم بنفس المستوى والنوعية، لأن جودة الأداء الخدمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضا من شخص لآخر أي من مقدم إلى آخر¹.

وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة ومتجانسة على فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما هو الحال عند إنتاج السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل (المقدم والمستفيد) توقع بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها، وهذه الخاصية تدفع بالمؤسسات الخدمية إلى البحث عن الكيفية التي تسمح بتقليل التباين في مخرجات خدماتها إلى أدنى مستوى ممكن، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:²

أ. الاختيار والتدريب الجيدين للعاملين كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال البنوك وشركات الطيران والفنادق والمطاعم... الخ؛

ب. تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة الخدمية ككل مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للمحافظة على تجانس مخرجاتها؛

ت. متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، وذلك من خلال الرد على الشكاوى ومعالجة المشكلات وغيرها من العمليات التي تدعم رضاه.

- **عدم الملكية:** صفة عدم انتقالية ملكية الخدمة صفة تميز الخدمة عن المنتجات المادية، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها، على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون له الحق في امتلاكها أطول مدة ممكنة سواء استهلاكها، تخزينها، أو حتى بيعها،... الخ³.

- **الزوال (الفناء):** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تمت عملية الاستفادة منها أو لم تتم، وذلك لعدم القدرة على تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يجعل المؤسسة الخدمية تواجه مشاكل، لذلك من الواجب عليها أن تجد

1 - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 42.

2 - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 27.

3 - نفس المرجع، ص 27.

- حلولا لأسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية لا ينتج عليها أي مشكلة لمقدميها. ولتتمكن المؤسسات الخدمية التخفيف من آثار هذه الخاصية يجب عليها تطبيق بعض الإجراءات التالية:¹
- أ. استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغيرات في مستوى الطلب؛
 - ب. تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة؛
 - ت. تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛
 - ث. إضافة تسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي؛
 - ج. التسعير التمييزي الذي يشجع على تحجيم الطلب في حالة الذروة ورفع في حالة الانخفاض.

المطلب الثاني: أهمية وتصنيف الخدمات

لقد أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصبا على القطاعات السلعية، والتي كان ينظر إليها على أنها القطاعات الجديرة بالاهتمام التي تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أنها هامشية لذلك لم تحظى بالاهتمام الكافي، إلا أنه وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تزايد دور الخدمات في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، خلق قطاعات اقتصادية متعددة... الخ.

أولا: أهمية الخدمات

إن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات كان ولا يزال نتيجة لازداد حاجات الأفراد للسلع والخدمات، مما انعكس بشكل واضح ومباشر على قطاع الخدمات الذي بدأ يشهد منافسة تزداد يوما بعد يوم، ولإيضاح أكثر لأهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد يتمثل فيما يلي:

1. المساهمة في الناتج المحلي: إن مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 2006 قد بلغ حدود 68% بينما بلغت سنة 1996 ما يعادل 53% وهو دليل واضح على النمو المتسارع لمساهمته الكبرى في الاقتصاد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية.¹

¹ - شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 1998 ص 259-262.

2. تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات: تشكل القوى العاملة في القطاع الخدمي النسبة الأعلى من العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فنسبة تشغيل القوى العاملة بلغت سنة 1996 ما يعادل 22%، سنة 2010 ما يعادل 58%، إذ يلاحظ تزايد نسبة العاملين في القطاع الخدمي سنويا بنسبة كبيرة².

3. هيكل قطاع الخدمات: إن قطاع الخدمات هو قطاع مختلف ومتنوع يضمن العديد من أنواع الخدمات المتعلقة، بالصناعيين التي تقدم إلى الأفراد، منظمات الأعمال المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية، إضافة إلى المنظمات الخدمية التقليدية. فنسبة مساهمة هذه الخدمات بالنسبة للاقتصاد متفاوتة وتختلف من خدمة لأخرى، فنجد في المرتبة الأولى الخدمات المالية، المرتبة الثانية خدمات تجار الجملة، المرتبة الثالثة خدمات الصناعات التحويلية، المرتبة الرابعة خدمات الهيئات الحكومية؛ ومن العوامل التي ساهمت في نمو قطاع الخدمات نوجزها فيما يلي³:

4. ارتفاع في مستوى الحياة: نتيجة لارتفاع مستوى الدخل في الكثير من دول العالم بسبب التحسن في مستوى الحياة، جعلت هذه الدخول الإضافية (Additionnel Mony) الانفاق الكثير من الخدمات أمرا ممكنا، خاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة وإشراقا.

5. التغيير في الاتجاهات: حيث حدث تشبع المستهلكين من السلع المادية باختلاف أنواعها، فكلما تقدمت المجتمعات كلما تراجعت المنفعة الحديثة الناشئة من الزيادات الإضافية في المنتجات، وقد أشتهر هذا الانخفاض في الرغبة بجميعة سلع أكثر في السنوات الأخيرة بسبب ردود الفعل الحاصلة ضد الفكرة المادية في الحياة التي تعيشها، وأخذ البحث عن التجارب والنشاطات الأكثر حيوية بالبروز والتصاعد، حيث تعتبر الاستفادة من الخدمات صفة السفر والاشتراك في الألعاب الرياضية... الخ، على العكس من ذلك من النادر أن نعتبر، يحددها الوقت، كالتعليم استهلاك أكثر المنتجات الملموسة تعتمد على الوقت.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 17.

² - Chambretaub Didier, Construire une stratégie de service, édition Dunod, Paris, 2003, pp21-23.

³ - René Y.Darmon, Michel Laroche, John V.Petrof, Le Marketing fondements et application, Mc Graw-Hill, 2ème édition, Québec, Canada, p548.

6. البحث عن الفعالية: أي الفوائد الناجمة عن التخصص؛ لذلك تقوم المؤسسات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالطعام والسكن إلى مؤسسات خدمية متخصصة، كما تقوم المؤسسات الخاصة بالأعمال بإيصال عمليات الإعلان إلى الوكالات الإعلانية المتخصصة.
7. تعقيدات الحياة المعاصرة: إن التطور التكنولوجي السريع والانفجار الحاصل في مجال المعرفة، دفع المؤسسات الخدمية إلى مواجهة المشكلات اليومية الناتجة عن ذلك، ورغبتها في تحقيق النجاح قصير الأجل بغرض الحفاظ على مكانتها المناسبة وتخطو نفس الخطوات التطويرية التقنية والمعرفة الجيدة، لجأت مؤسسات الأعمال والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح إلى المؤسسات الخدمية التي لا تملك إلا المعرفة وهي المؤسسات الخاصة بالاستشارات.

ثانياً: تصنيف الخدمات

هناك العديد من التصنيفات المقدمة للخدمات من قبل الباحثين، وعادة ما تصنف وفق

المعايير التالية:

1. حسب نوع الزبون/السوق: تقسم إلى خدمات استهلاكية والتي تهدف لإشباع حاجات شخصية محضة مثل: الخدمات السياحية، الصحية... الخ، وخدمات المنشآت والتي تقدم بغرض إشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية.¹
2. حسب درجة كثافة قوة العمل: تقسم إلى:²
 - أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات التجميل والحلاقة، خدمات رعاية الأطفال، خدمات التعليم، الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته... الخ؛
 - ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل (البري، الجوي)، خدمات الاطعام، خدمات البيع الآلي... الخ.
3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تقسم إلى:³
 - أ. خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل الخدمات الطبية، خدمات المحامي.

1 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 41.

2 نفس المرجع السابق، ص 42.

3 نفس المرجع السابق، ص 43.

الفصل الثاني: جودة المنتج الخدمي والتغيير التكنولوجي

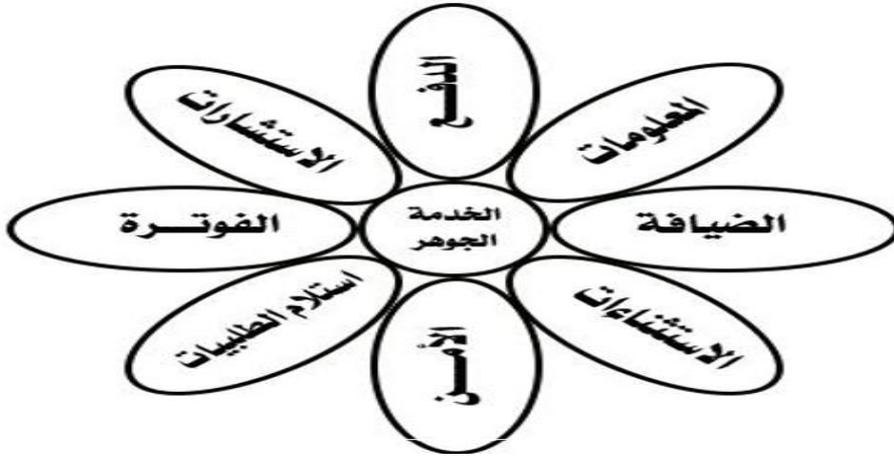
- ب. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت.
- ت. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة، خدمة الترفيه (المسرح).
4. حسب دوافع مقدم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى:¹
- أ. خدمات ربحية: تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد بغرض الربح كالمنتجات السياحية، العيادات الخاصة، الجامعات الخاصة... الخ.
- ب. خدمات غير ربحية: تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد ليس بغرض الربح مثل المدارس الحكومية، المستشفيات الحكومية، الجمعيات الخيرية... الخ.
5. حسب طبيعة الخدمة: تقوم معظم المؤسسات الخدمية بعرض خدماتها الأساسية مرفقة بخدمات تكميلية، تسعى من خلالها لتحقيق التميز والاختلاف، لكون هذه الأخيرة تعتبر قيمة مضافة للعميل خاصة في ظل تزايد المنافسة. وبالتالي على رجل التسويق معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة الجوهر والخدمات التكميلية المساعدة لها التي تقدمها المؤسسة.
- أ. الخدمة الجوهر **Service de base**: تعرف بأنها "المكون الرئيسي الذي يؤمن الحلول والمنافع التي يريدها الزبون وتعتبر أساس وجود المؤسسة الخدمية".²
- ب. الخدمة التكميلية (**Service périphériques**): تعرف بأنها: "مجموع العناصر الإضافية للخدمة التي تزيد في مستوى إشباع الزبون وتخلق ميزة تنافسية للخدمة الأساسية وللمؤسسة المقدمة لها".³
- تتخذ هذه الفئات الثمانية من الخدمات التكميلية توزيعاً على شكل أوراق زهرة بشكل منسق، حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر، ولهذا يطلق على هذا التصنيف اسم "زهرة الخدمة". والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 44.

² Bréchnac-Roubaud Beatrice, Le marketing des services: du projet au plan marketing, 5ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p77.

³ فادي أكبا، نسرین الطران، المنتج الخدمي، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2010، ص 18.

الشكل رقم (2-3): زهرة الخدمة



Source: Alexandre B, Stratégie des services, édition Dunod, Paris, 2004, p244.

وفيما يلي شرح لمختلف الخدمات التكميلية التي تمثل أوراق زهرة الخدمة:¹

- (1) **المعلومات:** يحتاج الزبائن وخاصة الجدد منهم إلى معلومات عن الخدمة لتحقيق الإشباع المرغوب من، استعمالها، وهذه المعلومات قد تكون عبارة عن أماكن بيع الخدمة، مدة الخدمة، أسعارها، طريقة الاستخدام نصائح حول الحصول على القيمة العظمى من استخدامها، المشاكل الناتجة عن الاستخدام الخاطئ لها... الخ.
- (2) **استلام الطلبيات:** عندما يكون العميل مستعداً لشراء الخدمة يقوم مقدم الخدمة عندها باستلام طلبه، وللتكنولوجيا دوراً كبيراً في جعل عملية الاستلام سهلة وسريعة لكل من الزبون ومقدم الخدمة، كما هو الحال في البنوك، إذ تمثل الحجوزات ومن ضمنها تحديد المواعيد نوعاً من استلام الطلبيات، حيث أنها تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل مقعد في الطائرة، غرفة في فندق... الخ.
- (3) **إعداد الفواتير:** يعد شائعاً في العديد من الخدمات (باستثناء الخدمات التي تقدم بالجمان)، بأن الفواتير غير الدقيقة أو غير القانونية أو غير الكاملة تؤدي إلى خيبة أمل لدى الزبون وبالتالي يصبح غير راضٍ تماماً عن هذه الخدمات، ومهما كانت طريقة إعداد الفاتورة فيجب أن تكون

¹ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 42-45.

واضحة وبسيطة وغير معقدة وتعكس فعلا قيمة الخدمة المتوقع الحصول عليها بالنسبة للخدمات التي تسبق عملية إعداد الفاتورة الاستفادة منها (كخدمات النقل البحري)، ونفس الشيء بالنسبة للخدمات التي تكون عملية إعداد الفاتورة بعد الاستفادة منها (كخدمات العيادات الخاصة).

(4) **الدفع:** في العديد من الحالات يتطلب من العميل عند استلامه للفاتورة التجارية أن يقوم بدفع المبالغ المستحقة عليه، والاستثناء الوحيد لذلك هو قوائم كشوفات الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها، والتي تتضمن تفضيلات عن مقدار المبالغ التي خصمت من حساباتهم، وعادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة بما فيها عملية الائتمان عند شراء مجموعة من الخدمات.

(5) **الاستشارات:** تتضمن حوارا لتساؤلات الزبون ثم إعطاء الإجابة وحل المشكلة، ومثال ذلك النصائح الشخصية والاستشارات الفنية والإدارية، التدريب على الاستفادة من الخدمة، وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدمها ملما بالوضع القائم للعميل، ويفضل أن يكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل اقتراح أي حل لمعالجة المشكلة.

(6) **الضيافة:** تتطلب بعض من الخدمات انتظار العميل فترة من الزمن لكي يحصل على الخدمة، لذا يجب على المؤسسة الخدمية اعتبار الزبائن لديها كضيوف، والضيافة لها عدة أشكال عديدة تبدأ بالترحاب بالعميل وتحيته وتقديم الأطعمة والمشروبات، والحماية والأمن إذا تطلب الأمر ذلك.

(7) **حماية ممتلكات العميل:** غالبا ما يحتاج العملاء عند وجودهم في مواقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم وأشياءهم الخاصة، كتأمين مواقف للسيارات، الحفاظ على الأموال والوثائق كما هو الحال في الفنادق.

(8) **الاستثناءات:** تقدم للعملاء في ظروف استثنائية خاصة بالعميل، ومن أشكالها:

(9) **معالجة الشكاوى:** قد لا يكتفي العميل بالتعبير عن شكواه لموظف الاستعلامات، بل يطلب مقابلة المسؤول.

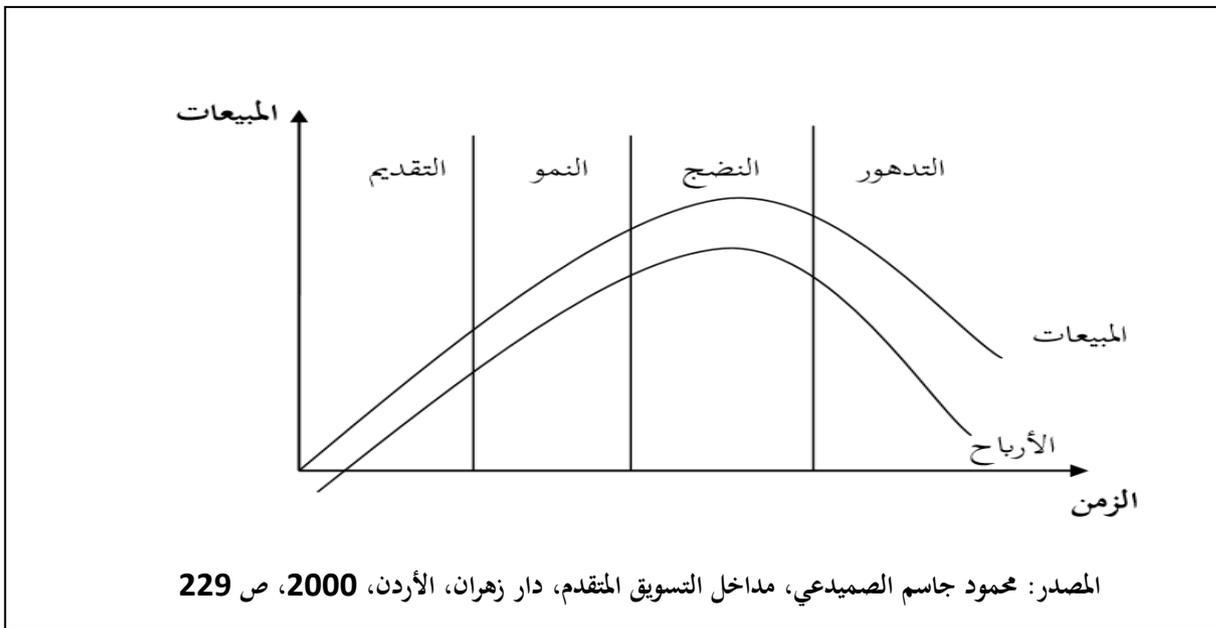
أ. حل المشاكل: قد تفشل المؤسسة الخدمية في إيصال خدماتها بالشكل المناسب مما يسبب المشاكل للعملاء، فعليها توفير الحلول بصورة لا يتوقعها العميل.

ب. المرتجعات: يجب أن تتوقع المؤسسة الخدمية قيام بعض العملاء بطلب تعويض كتعبير عن عدم الرضا، مثل: طلب إعادة المبلغ المالي المدفوع.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي: التقديم، النمو، النضج، والتدهور، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها، لكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها فليس كل الإستراتيجيات لدورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، وتلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها وهذا راجع إلى ما تنفرد به الخدمات من خصائص، والشكل الموالي يوضح المراحل المختلفة لدورة حياة الخدمة:

الشكل رقم (2-4): دورة حياة الخدمة



فيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الخدمة فيما يلي:

- **مرحلة التقديم:** يطلق على هذه المرحلة مرحلة التقديم عندما تقدم الخدمة لأول مرة، أو عندما يتم تغيير شكل الخدمة الحالية، حيث لا تحصل كثيرا من الخدمات الجديدة على درجة القبول من طرف الشرائح السوقية المستهدفة (العملاء)، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلعة، بحيث أن الخدمات يمكن

تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول المرغوب من طرف العملاء، وتمتاز هذه المرحلة بقلّة المنافسين ويمكن حتى انعدامهم، انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سالب (لفترة زمنية محددة)، عدم وضوح القطاعات السوقية وتحديداتها.¹

- **مرحلة النمو:** في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر تدفقات النقدية الايجابية وبسبب نمو واتساع طلب على الخدم، لا ينتج من ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى المبيعات والأرباح الكبيرة إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين والمنافس تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلاً من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة إلا أن يواجه مهمة أكثر تجديداً لإقناعهم بالعلامة التجارية.²
- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات في الهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية للميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:³

أ. استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

ب. امتداد المنافسة وخروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

- **مرحلة التدهور والانحدار:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلاً بدأ في بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أماناً وذا جودة اقتصادية ففي هذه المرحلة فإن الخدمة فستقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كلياً لان الخدمات ما عادت

1 - شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 1998، ص 259.

2 - قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 78-80.

3 - جمال الدين محمد المرسي، اساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص 476.

مريحة بالنسبة له ويجب تخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة

دورة الحياة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:¹

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات .
- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح، انخفاض رأس المال.

¹ - محمد عبد العظيم ابو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص36.

المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي تستخدمه المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية في مجال نشاطها. ولمعرفة المقصود بالجودة سوف نتطرق إلى بعض التعاريف المختلفة لها وإتخاذ لمحة عن مراحلها وتطورها التاريخي وتحديد أبعادها ومتطلباتها وطرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

تعددت استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز ويراها البعض مخففة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص وقد يتزادف استخدامها مع منتجات دولة معينة أو شركة معينة وغير ذلك.

أولاً: مفهوم الجودة

1. التعريف اللغوي للجودة

فالجودة في اللغة العربية يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جادَ ومصدره جُودَةً بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول والعمل¹.

2. التعريف الاصطلاحي

من التعاريف الواردة في الجودة ما يلي:

- يرى فليب كروسي CROSBY. PH: " أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"².
- أما جوزيف جوران JURON.JOSEPH: فيعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام"³.
- ويعرفها WEBSBER: أنها "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة"⁴.

¹- فواز النميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008، ص 13.

² - Phillip crosby, **la qualité est gratuite**, ECONOMICA. PARIS ,1986,P19 .

³ - Kauru ishukawa, **la gestion de la qualité** ,1ere edition,PARIS,1984,P2 .

⁴ - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري، عمان ، 2008، ص 28-29.

- تعريف FEIGENBAUM : "هي تجديد احتياجات و متطلبات المستهلك بما يريد وليس تحديد الأسواق أو تحديد الإدارة في المصنع أو الشركة و غيره، بمعنى الجودة تعتمد على جزء المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة قياسا كما يريد من متطلبات و رغبات " ¹.
- فحسب المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 تعرف الجودة على أنها " تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات معلنة أو معروفة ضمنيا " ².
- وأيضا الجودة عبارة عن " مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (Excellence)، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم " ³.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن "الجودة" تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم على الجودة من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

- مرت الجودة بمراحل تاريخية ، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالآتي: ⁴
- المرحلة الأولى (ضبط الجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1890-1920) وتميزت بان المسؤولية تقع على عاتق المشرفين المتخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

² Jean Philippe Neuville : La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996, P 39.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل عصري للجودة التنافسية، القاهرة، 2004، ص 18.

⁴ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002، ص 28.

- المرحلة الثانية (الضبط الإحصائي للجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1920-1940) واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة للجودة.
- المرحلة الثالثة (ظهور منظمات متخصصة بالجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1940-1960) وتميزت بعدة تغييرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي دامت من (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة، وظهرت حلقات الجودة في اليابان عام 1956.
- المرحلة الرابعة (تحسين الجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1980) وتميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.
- المرحلة الخامسة (إدارة الجودة): امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت بعدد من المفاهيم للجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، وظهر برنامج الحاسوب في تصميم المنتج... الخ.
- المرحلة السادسة: (مرحلة القرن 21) وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالزبون من خلال القيام بتقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على منتج عند الطلب.

المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها

تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تحقق مزايا تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة الجودة يمكن عرض في هذا الجانب أهمية الجودة وأيضا من خلال أهدافها.

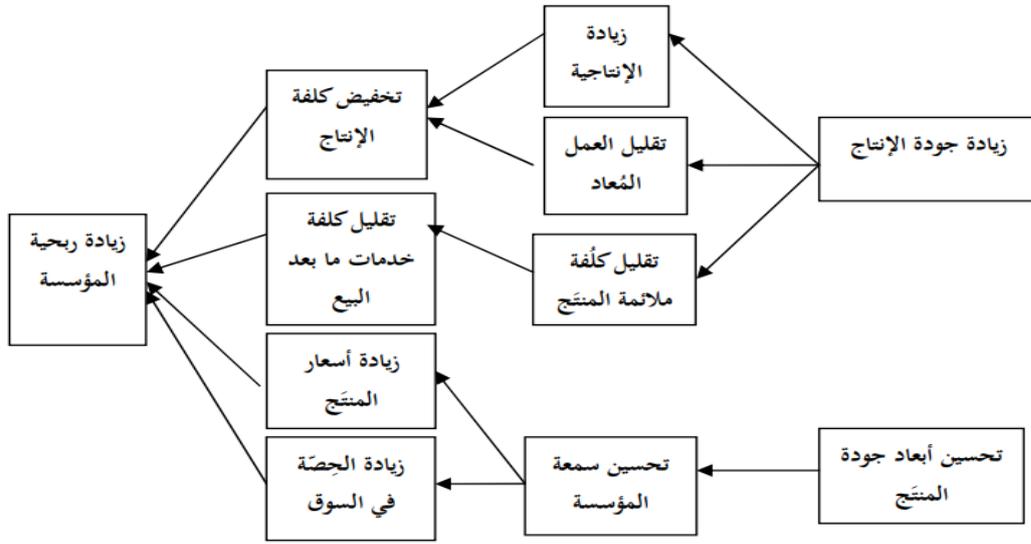
أولا: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة للزبائن، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:¹

¹ - قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 ، ط2 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009 ،ص30 32.

1. سمعة المؤسسة: وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المرددين وخيرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات الزبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.
2. المسؤولية القانونية للجودة: تزايد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في القضايا تقوم مؤسسات بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوني عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
3. المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في السوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل مؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.
4. حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع المواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما إنخفض مستوى الجودة، يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.
5. التكاليف والحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت الأرباح المؤسسة.
6. والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن ان يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية للمؤسسة.

الشكل رقم (2-5): تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 33.

ثانيا: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:¹

- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.
- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير المنتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:
 - أ. هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع .
 - ب. هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
 - ت. هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .

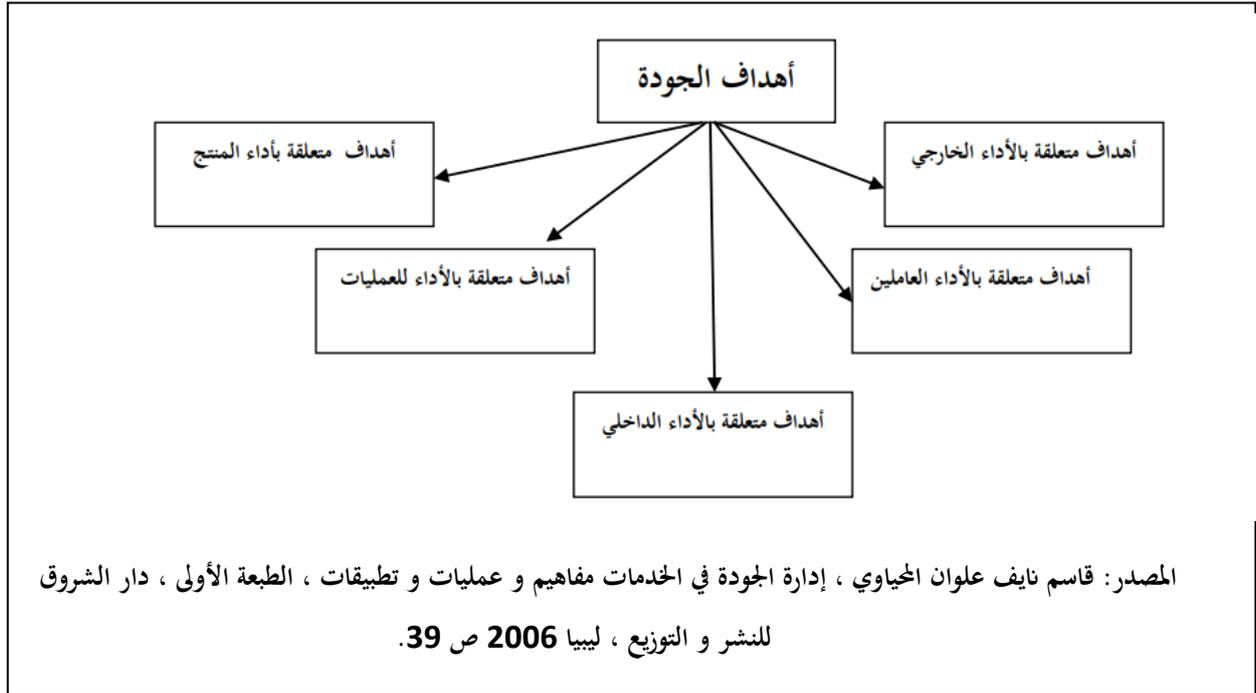
¹ - قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ليبيا 2006، ص38.

ث. هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للمتغيرات ومحيط العمل.

ج. هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): أهداف الجودة



المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تمتلك الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات لذا، سنحاول في هذا العنصر ذكر أهم أبعاد الجودة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): أبعاد الجودة السلعة والخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلعة
<ul style="list-style-type: none"> - المعولية: اعتماد الأداء أو الإنجاز. - الإستجابة: الرغبة والإستعداد لتقديم الخدمة. - الكفاءة أو الجودة: توظيف المهارات والمعرفة لأداء أو إنجاز الخدمة. - الوصول: إمكانية الوصول وسهولة الإتصال. - التعامل: هل يرحب العاملون بكل زبون؟ - الإتصالات: التعليم وإبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء لهم. - الإئتمان: الثقة، إمكانية الإعتقاد. - الأمان: التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك. - الفهم: بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الإحتياجات الخاصة. - الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأداء أو الإنجاز: هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء أسس وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون. - الخصائص: كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المؤسسة لزبائنها فإن الجودة المحددة من الزبائن ستزيد. - المعولية: ترتبط معولية المنتج بإحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات. - المطابقة: أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية. - المتانة: وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج. - القابلية للخدمة: وهذا يتعلق بمدى إستعداد لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفائتها. - الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذاباً وذو جمالية. - الجودة المدركة: التقسيم غير المباشر للجودة.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 26، 27.

المبحث الثالث: جودة الخدمة والتغيير التكنولوجي

لجودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زادا إدراك مؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

المطلب الأول: أساسيات جودة الخدمة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مختلف التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث في نوعية الخدمة المطلوبة وكيفية حكمهم عليها ومن ثم نتطرق لأهمية جودة الخدمة بالنسبة للمنظمات المختلفة.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

1. مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

- تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء.¹

- هي جودة الخدمة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.²

1 - مأمون الدراكة، طارق شبلي، جودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 18

2 - مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 143.

- يرى الكثير من الباحثين أمثال (Carmen, Draw & Bolton ، Parasurama) أن مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم من الصعب تحديده فهناك الكثير من الاختلافات حول أفضل الطرق لتعريفه وتحديد وبالتالي قياس هذا المفهوم، وتعد أول التعريفات لمفهوم جودة الخدمة و التعريف الذي وضعه لويس وبومز سنة 1985 هو " أن جودة الخدمة ما هي إلا مقياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات متلقي تلك الخدمة.¹
- يعرف كل من Booms and Lewis جودة الخدمة بانها "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها".²
- وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي: " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.³
- وتعرف جودة الخدمات "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء الملحق فعال للخدمة ما".⁴
- كما يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيس ي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".⁵

ومن خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب هي:

¹ - جاد الرب شام، وعبيد أحمد، تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 2009، العدد 79، ص 177.

² - إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص

³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2002، ص 215.

⁴ - Benoit meyronin charles Ditandy, du management au marketing des service, edition, dunod, Paris 2007, p 120

⁵ - عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005، ص 258.

- **جودة الخدمة المتوقعة:** وتعرف على أنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين.
- **جودة الخدمة الفعلية:** وتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.
- **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرمة.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة واحترام وقته والاهتمام الدائم به.

2. أهمية جودة الخدمة

- جودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:¹
- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي يتقوم بتقديم الخدمات فمثال نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
 - **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
 - **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت مؤسسات الخدمية في الوقت الحال يتركز على توسيع حصتها لذلك ال يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

¹ - مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص15.

- فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فال يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

3. أبعاد جودة الخدمة ومحدداتها

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة، لتطبيق أبعاد ومحددات جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق بعد، من خلال اعتماد على فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم محددات الخدمة للزبون.

أولا: أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة أبعاد وتتمثل فيما يلي:¹

- **الإتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.
- **الفهم والإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو ضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.
- **التوقيت:** ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.
- **الثقة في أداء الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
- **المضمون الذاتي للخدمة:** يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.
- **الاستمرارية:** وتعني القدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
- **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

¹ محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 278.

- الأدوات: قد يتطلب التقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

ثانيا: محددات الجودة

- إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي:¹
- **الاعتمادية:** هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.
 - **الاستجابة:** تشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.
 - **الكفاءة:** ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.
 - **الفورية:** مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:
 - أ. ملاءمة موقع مكان الخدمة؛
 - ب. كفاية أماكن الانتظار؛
 - ت. سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة؛
 - ث. سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.
 - **اللباقة:** ويقصد به أيضا الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللفظ في التعامل واحترام عادات وتقاليد العميل.

¹ - حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص24.

- **الاتصال:** يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضح يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة¹.
- **المصدقية:** أو الائتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى إلتزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها.
- **الأمان:** هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك، مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.
- **الفهم والمعرفة:** يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم إحتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.
- **الملموسية:** غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط املاذي للخدمة مثل: الموقع، التصميم الداخلي ملكان تقديم الخدمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها إن المتأمل لهذه المؤشرات يلاحظ تداخل وتكامل البعض منها، ولقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات وهي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، أمان (الضمان) والتعاطف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): أهم محددات الجودة الخدمة

المؤشرات	البيان
الجوانب الملموسة	- جانب المظهر الخارجي للمؤسسة
	- التصميم الداخلي للمؤسسة
	- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة
	- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
	- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة
	- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء)

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 443-446.

الاعتمادية	-	معلومات دقيقة وصحيحة
الاستجابة	-	السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة
	-	الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن
	-	الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوى
الضمان	-	الشعور بالأمان في التعامل
	-	الثقة بمقدمي الخدمات
التعاطف	-	تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق
	-	فهم ومعرفة احتياجات الزبون
	-	وضع مصلحة الزبون في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا
	-	اللطف في التعامل مع الزبون
	-	ملائمة ساعات العمل
	-	تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية وبدولة الكويت في المجلة العربية للعلوم اfdارية، الكويت، مجلس النشر العلمي المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996، ص21."

المطلب الثاني: المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة

ان تقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات الزبون، وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هناك إتصال دائم بالزبائن من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك.

أولاً: المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة

هناك العديد من المداخل المختلفة التي تعرضت إلى مفهوم وأبعاد جودة الخدمة من خلال النماذج العلمية الحديثة التي ظهرت وتم اختبارها منذ منتصف الثمانينات ومن ثم تطبيقها عملياً مع بداية التسعينات ومنها¹:

¹ - ادريس ثابت، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 288-291.

- جودة الخدمة أكثر صعوبة للتقييم: يعتقد البعض أن جودة الخدمة من المفاهيم غير المحددة والتدي يصعب الحكم عليها، لذا يرى مؤيدو هذا الفريق أنه عند قيام الفرد بشراء سلعة معينة فإنه يستخدم ملامح ملموسة للحكم على جودته، بينما عندما يقوم بشراء أو طلب خدمة فإنه لا يجد سوى القليل من هذه الملامح المادية للحكم على جودتها، وكنتيجة لذلك فإن جودة الخدمة أوتر صعوبة من حيث التعريف والتقييم.

- جودة الخدمة هي نتاج التفاعل بين عدة عناصر: ويصف هذا الفريق جودة الخدمة من خلال ثلاث أبعاد رئيسة مع تركيز خذا على التفاعل بين المستخدمين من الخدمة والعناصر الأخرى في منظمة الخدمة وتشمل هذه الأبعاد:

أ. الخدمة المادية: التسهيلات والأجهزة المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة.

ب. جودة المنظم: الانطباع الذهني عن المنظم.

ت. الجودة التفاعلي: التي تنتج عن التفاعل بين الأفراد مقدمي الخدمة وبين المستخدمين الفعليين

من

ث. الخدمة، وكذلك بين المستخدمين من الخدمة وغيرهم من المواطنين أو العملاء.

- جودة الخدمة عملية ذات أبعاد متعددة: ويرى فريق ثالث من أبرز رواده (Sasser) أن جودة الخدمة يمكن وصفها كعملية تشغيل على ثلاث أبعاد أساسية هي: المواد، والتسهيلات، والافراد. ويضيف هؤلاء أن مفهوم جودة الخدمة ينطوي أيضا على الطريقة التي يتم إتباعها عند تقديم أو تسليم الخدمة، وقد تم تصنيف جودة الخدمة إلى بعدين رئيسين هما:

أ. الجودة الفنية: والتي تشمل على ما يحصل عليه بالفعل طالب الخدمة أو العميل من الخدمة المقدمة.

ب. الجودة الوظيفية: وتتضمن الطريقة التي يتم من خلالها تقديم أو تسليم الخدمة، حيث يتضمن هذا البعد اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة والعلاقات الداخلية بين العاملين والاتصالات مع طالب الخدمة وملائمة موقع مكان الخدمة.

- الجودة المدركة هي الامتياز أو التفوق الشامل للخدمة: وفقا لرأي كلا من (Taylor & Cronin) فإن الجودة المدركة للخدمة معينة يمكن النظر إليها من خلال تقييم المستفيدين الفعليين (العملاء النهائيين) للامتياز أو التفوق الشامل، فالجودة المدركة تنتج عن المقارنة بين التوقعات طالب الخدمة وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها.

ثانيا: تقييم جودة الخدمة

وينظر عادة إلى تقييم الجودة من وجهتين، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون.

ويقصد بالجودة المدركة، بأنها حكم الزبون بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر الشيء أي الجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والنتائج عن المقارنة بين توقعات الإدراكات المتعلقة بالأداء لذا فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:¹

- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبون لإختيار الخدمة، أو الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم الجودة المقدمة.
- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبون الأداء الفعلي للخدمة.
- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة لتطور في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات المنافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.
- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

¹ بوعدنان نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، علوم التسويق، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص 70.

المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمة بالتغيير التكنولوجي

يعمل التغيير التكنولوجي على تحسين جودة الخدمة وعرضها

أولاً: دور التغيير التكنولوجي في تحسين تقديم الخدمة¹

تلجأ المؤسسات الخدمية لتطوير إنتاجيتها إلى التوجه نحو إدخال التكنولوجيا والإكثار من الاعتماد على الأنظمة، فمدخل الأنظمة يحاول تحديد عناصر التشغيل الأساسية المطلوب عملها واختيار الطرق البديلة للقيام بأدائها والتوصية بالطرق البديلة وتحسين التنسيق داخل النظام ككل، يمكن تطبيق هذا المدخل من خلال ثلاثة طرق: من خلال تكنولوجيا الأجهزة والمعدات أو تكنولوجيا البرامج أو كلاهما.

- تكنولوجيا الأجهزة: تعني إحلال الآلات والوسائل محل العنصر البشري (مثل غسيل السيارات أوتوماتيكياً، أجهزة تصوير ذاتية.....إلخ).

- تكنولوجيا البرامج: تعني إحلال أنظمة البرامج المعدة محل عمليات الخدمات اليدوية، هذه الأنظمة قد تشتمل على بعض التكنولوجيا لكن خصائصها الأساسية هو بالنظام ذاته الذي يصمم للحصول على أفضل النتائج (مثل مطاعم الوجبات السريعة.....إلخ).

- خليط من النوعين السابقين: حيث يتم إدخال برامج مخصصة على الأجهزة لزيادة الفعالية والسرعة في عملية إنتاج الخدمة (خدمات تصليح السيارات إلكترونياً مثلاً).

وبالتالي هذا المدخل له تأثير كبير على إنتاجية الخدمات وينعكس هذا التأثير على الخصائص التالية:

1. زيادة تنميط الأداء والإنتاج الكبير؛

2. تقييم الوظائف يكون الاهتمام فيه منصباً حول كيف يمكن لطرق التحسين من أن تجعل أداء

الوظيفة مختلفاً وأكثر فعالية، وكيف يمكن للوظائف والمهام أن تتغير؛

3. التخصيص الجهود والأسواق لجعل العامل أكثر إنتاجية.

هذه الخصائص هي موضع اهتمام بعض الخدمات التي يمكن تنميطها وذات تقدير من قبل

الزبائن، إلا أن إحدى المشاكل هي أن القدرة على تنميط مدى كبير من الخدمات أمر محدد يكون

¹ - هاني حامد الضمور، التسويق للخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008، ص 541-543.

صعبا في بعض الأحيان، وقد يكون السبب هو أن الزبون قد يطلب اهتماما وعناية شخصية أو قد يرجع إلى طبيعة المهمة نفسها والتي قد تكون في شكل خدمات مهنية كالخدمات القانونية.

إن الزيادة في البارة في أداء بعض الخدمات من الممكن فعله من خلال تحسين الجوهر المادي للخدمة، وهذا قد يكون بديلا للعمالة أو كطريق لتقوية الطبيعة الشخصية وجودة الخدمة.

كما أن تأثير التكنولوجيا على تحسين الخدمات الحالية و تطوير الخدمات الجديدة في السنوات الأخيرة في حقول متنوعة كمناوله المواد والنقل وأنظمة المراقبة الإلكترونية في العمل و البنك الإلكتروني والمكتبات..... وغيرها، أصبحت الدافع الرئيسي للمؤسسات الخدمية للبحث في تطبيقات هذه التكنولوجيا وذلك لتحسين إنتاجيتها وتخفيض تكاليفها.

ثانيا: دور التغيير التكنولوجي في تحسين عرض الخدمة

يتضمن عرض الخدمة مجموعة من الخدمات والتي يطلق عليها بحزمة الخدمة و تشمل هذه الحزمة قسمين هما: الخدمة الجوهر (core)، و خدمات تكميلية داعمة للجوهر (supplementary service) وقد قسم الباحثون في تسويق الخدمات الخدمية التكميلية الداعمة للجوهر إلى ثمانية مجموعات رئيسية هي:¹

1. المعلومات
2. استلام الطلبات
3. تقديم الاستشارة
4. حماية ممتلكات الزبون
5. إصدار الفواتير
6. الضيافة
7. الاستثناءات
8. الدفع

¹ - بشير العالق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق، عمان، 2002، ص 177-178.

وقد تم تجسيد هذه الخدمات التكميلية على شكل زهرة جوهرية تحيط ثمان أوراق، و لهذا يطلق على الشكل تسمية "زهرة الخدمة" (flower of service)، ففي المؤسسات الخدمية الفعالة تكون الزهرة منفتحة وأوراقها نظرة، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة فإن الزهرة تكون ذابلة وأوراقها كذلك سرعان ما تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة.

وفي عصر الإنترنت صارت معظم أوراق الزهرة معتمدة على المعلومات وعليه أصبح بإمكان تقديمها إلكترونياً من خلال وسائل متعددة مثل الهاتف والفاكس والأكشاك الإلكترونية أو الإنترنت. الطرق المختلف لاستخدام الموقع الشبكي لتقديم أو تعزيز الخدمة لكل ورقة من أوراق زهرة الخدمة.

- المعلومات والاستشارة:

لكي يحصل المستفيد على القيمة فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة، كما أن مزودي الخدمة هم أحوج للمعلومات عن الخدمات التي يرغبون بتسويقها إلى الزبائن. وهناك معلومات أساسية يحتاجها الزبون من مزودي الخدمة مثل المعلومات حول استلام الطلبية ومواعيد تنفيذها. واليوم أصبح التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال في هذا المجال، فالمواقع الشبكية المصممة بشكل بارع هي التي توفر ثورة من المعلومات التي تحتاجها الزبائن حول المؤسسة وخدماتها فالكثير من المواقع تحتوي على أقسام تحمل عبارة (FAQ) (Frequently asked questions) وترجمتها إلى العربية (الأسئلة التي يتكرر توجيهها باستمرار) بالإضافة إلى الربط بالبريد الإلكتروني للمتابعة الإضافية من قبل ممثل خدمة الزبائن، كما بعض المواقع الشبكية توفر تسهيلات المخاطبة (chatting) التي تتيح للزبائن فرصة التحدث إلى بعضهم البعض. ولا يقتصر المعلومات على الزبائن فحسب، بل ينبغي أيضاً توفرها للقائمين على تقديم الخدمة حيث يمكن تحويل هؤلاء إلى خبراء فوريين من خلال منحهم فرصة الوصول السهل إلى المعلومات الملائمة المرتبطة بمسؤولياتهم ومهام أعمالهم.

- استلام الطلبيات:

فتقديم الطلبيات بشكل شخصي أو عبر الهاتف أو البريد أو الفاكس هي أساليب مازالت تستخدم على نطاق واسع، وبالاستفادة من التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح بالإمكان تقديم الطلبيات عبر نظم الهواتف المؤمنة المرتبطة بالحواسيب والشبكات وهي

إحدى الخيارات المتاحة اليوم، فمؤسسات الطيران تشجع الزبائن على التحقق من جداول السفر والقيام بإجراءات الحجز بأنفسهم. كما تنامت استخدامات أساليب تقديم الطلبات عبر الشبكة فيما بين مؤسسات الأعمال نفسها.

- الضيافة، حماية ممتلكات الزبائن والاستثناءات:

تساهم عناصر الضيافة وحماية ممتلكات الزبائن، والتي تنطوي على إجراءات ملموسة في بيئات مادية، في المساعدة على جعل زيارات الزبائن أكثر متعة وراحة من خلال معاملاتهم والاهتمام بتلبية حاجاتهم ورغباته المتنوعة، أما فئة الاستثناءات فهي تتضمن الطلبات الخاصة وحل المشاكل (problem solving) مع فالطلبات، الخاصة خصوصا تلك التي تنطوي على حاجات طبية و غذائية معينة تعتبر شائعة في الصناعات مثل الضيافة الفندقية و السياحة و يمكن تحدي الأسس في هذا المجال السريع من قبل القائمين على تقديم الخدمة أو الإدارة المسؤولة عنهم و يتألف دور تكنولوجيا المعلومات في التخزين مثل الطلبات وتمريها إلى الإدارات المختصة ذات العلاقة و توثيق تنفيذها و تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسريع عملية حل المشاكل أيضا.

- إعداد الفواتير والدفع:

تعتبر الفواتير و كشوفات الحساب من الوثائق المهمة سواء كانت على شكل ورقيا أو إلكترونيا فالزبائن يرغبون بأن تكون الفواتير و كشوفات الحساب واضحة و متضمنة معلومات مفيدة و مرتبة بشكل يوضح بسهولة كيفية حساب مفرداتها للوصول إلى إجمالي المبلغ المطلوب، وغالبا ما تلجأ المؤسسات الرائدة في هذا المجال إلى بحوث التسويق للوقوف على ما يتوقعه الزبائن بصدد الكشوفات و الفواتير من حيث هيكلتها و التفاصيل المطلوبة فيها لكي تتمكن من استخدام التكنولوجيا الملائمة لتنظيم عملية إعداد و إصدار الفواتير و الكشوفات بما يتطابق مع رغبات الزبائن الحقيقية، فقد قرر أحد المصارف العربية طرح ثلاثة أنواع من كشوفات الحساب و ترك المجال للزبائن لاختيار أفضلها بغرض فاتورة الحساب على شاشة التلفزيون الداخلي (أو عبر الشبكة) الموجودة داخل غرف النزلاء، و ذلك لتمكنهم بشكل مسبق من الاطلاع عليها و التحقق منها و

المصادقة أو الاعتراض عليها قبل مغادرة الفندق بفترة كافية و في بعض المطاعم الفرنسية يجلب النزل إلى طاولة الضيافة قارئ بطاقة لاسلكي عندما يحين موعد دفع الفاتورة، حيث يتم إدخال مبلغ فاتورة و تقديمها للتوقيع من قبل الضيف، إن أمكنة كهذه توفر الوقت للزبون و مزود الخدمة معا، بالإضافة إلى تقليصها للعمل الورقي ولاحتمالات الوقوع في الأخطاء التي غالباً ما تنتج عن نقل يدوي للبيانات.

خلاصة الفصل:

إن دراستنا لموضوع جودة الخدمة في هذا الفصل من جوانبه المختلفة وأبعادها المتعددة، مكنتنا من الإلمام بمفاهيم متنوعة عن الجودة، الخدمة، وكذلك جودة الخدمة كأسلوب له أبعاد ومحددات يقوم عليها، بالإضافة الى عنصر أساسي وهو علاقة جودة الخدمة بالتغيير التكنولوجي وبذلك توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات نوردتها فيما يلي:

- يحصل غالبية زبائن منظمات الخدمات على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاكها أو تخزينها كما هو الحال في السلع المادية، كما أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها، فهي دائما متعددة ومختلفة تبعا لظروف معينة.
- لا تعني الجودة بالضرورة التميز، فهي ببساطة: المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم يكون الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أو لا يلبيها.
- تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدم بها.
- تقديم المنظمة للخدمة بالجودة التي يريدها الزبائن، يحقق لها مزايا إيجابية عديدة كالزيادة في الأرباح، النمو، الاستمرارية والقدرة على المنافسة.

خاتمة

خاتمة

حاولنا في هذا البحث دراسة العلاقة بين التغيير التكنولوجي وجودة الخدمات في المؤسسة من خلال التطرق الى ابعاد التغيير التكنولوجي في الفصل الأول وضمن:

- التغيير التكنولوجي في المؤسسات ضرورة حتمية، فهو يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة وسط بيئة متقلبة ومحاطة بالمخاطر فالتغيير التكنولوجي يأتي كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو نتيجة لإدخال تكنولوجيا جديدة، ومن أهم ابعاده الابداع، وتكنولوجيا المعلومات والابتكار وهذا ما جعل اغلب المؤسسات اليوم تتجه إلى تطبيق مختلف مجالات التغيير التكنولوجي. وكما تم توضيح ان التغيير التكنولوجي :

- عاملا مهما في تطوير جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة.

- معلومات ماهي إلى بيانات تمت معالجتها.

- شمل العديد من المجالات منها مجال التعليم ، مجال الاقتصاد .

و بناء على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة يمكننا الوصول إلى جملة من الاستنتاجات أهمها :

- تعد الجودة عاملا مهما و رئيسيا لنجاح المؤسسات الخدمية.

- تعرف جودة الخدمة على أنها هي مدى توافق إدراكات الزبون مع توقعاته للخدمة.

- تتبنى المؤسسات الخدمية الأساليب المختلفة لتحسين جودة الخدمة من خلال وضع نظام اليقظة وتطوير ثقافة الجودة وتنشيط المورد البشري و تحقيق التميز في علاقاتها مع الزبائن.

نتائج الدراسة:

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضا أمودجا يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التكنولوجي وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، وتوصلنا من خلاله إلى الاجابة على الاشكالية العامة للبحث وكذلك اثبات صحة او خطأ الفرضيات.

وفيما يلي سوف نبرز اهم النتائج:

- في ضوء مراجعة الادبيات النظرية توصلنا إلى أن التغيير عملية مستمرة يتطلب من منظمات الأعمال القيام بها على مستوى مختلف المجالات والمتعلقة بالأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، وحى المهام وغيرها للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة من خلال إسهاماتها في زيادة يقظة المؤسسة و تنمية علاقاتها مع الزبائن و تحسين إنتاجية الخدمة و عرضها. وللتغيير التكنولوجي دور جوهري في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- و من خلال المعالجة الاحصائية لنتائج الدراسات السابقة يؤثر التغيير التكنولوجي في جودة الخدمة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وإدخال خدمات وافكار جديدة او تحسينها.
- انطلاقا من الدراسات الميدانية التي قام بها الباحثين (دراسة: محفوظ حمدون الصواف، ماجد محمد صالح، يسرى احمد جرجيس 2013)، توجد علاقة ايجابية بين ابعاد التغيير التكنولوجي وأبعاد جودة الخدمة.

آفاق الدراسة

نظرا لأهمية متغيري الدراسة في المجال العلمي والعملي، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية منها:

- ثقافة المؤسسة ودورها في دعم التغيير وجودة الخدمة.
- التغيير التكنولوجي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات.
- دراسة سلوك الزبون اتجاه التكنولوجيا الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم بخي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
2. احمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل عصري للجودة التنافسية، القاهرة، 2004.
3. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2014.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
5. أحمد محمد قاسم القريوتي، إدارة الابداع، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الاسراء، الأردن، 2005.
6. ادريس ثابت، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. أسامة خير : "إدارة الإبداع والابتكار"، دار اليا، عمان، الأردن، ط1، 2012.
9. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. بشير عباس العلاق ، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
12. بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013.
13. بوجمعة سعدي نصيرة، عقود نقول التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
14. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
15. جمال الدين محمد المرسي، اساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري"، عمان، الأردن، 2009.
19. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
20. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
21. خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011.
22. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، "إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2011.

قائمة المراجع

23. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002.
24. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2002.
25. الحضيري محسن، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر، 2003.
26. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015.
27. ربيحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
28. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليزوري، عمان ، 2008.
29. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
30. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
31. سعيد أوكيل، " وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
32. سعيد أوكيل، " اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994.
33. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2006.
34. شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 1998.
35. شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 1998.
36. شير العالق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق، عمان، 2002.
37. عامر ملايكية، " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مكتب الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2018.
38. العامري، صالح و الاخرون، الإدارة والأعمال، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
39. عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
40. عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
41. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2005.
42. عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوايع، دط، الرياض، 1995.
43. عبد الناصر علك حافظ، حسني وليد حسني عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عبيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
44. علاء محمد سيد قنديل، " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
45. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
46. غسان قاسم الالمي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

47. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
48. غصان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل التقنيات وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، 2007.
49. فاديا كبا، نسرين الطران، المنتج الخدمي، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2010.
50. فواز الثميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008.
51. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
52. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، ط2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
53. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006.
54. اللامي غسان، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
55. مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
56. مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
57. مأمون الدراكة وطارق النسلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
58. مأمون الدراكة، طارق شبلي، جودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
59. محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.
60. محمد عبد العظيم ابو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
61. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان .
62. محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
63. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الأردن، 2010.
64. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007.
65. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
66. هاني حامد الضمور، التسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008.
67. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
68. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2009.
69. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2009.

قائمة المراجع

-المجلات والملتقيات:

1. عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 3، سبتمبر 2018.
2. عزت السيد أحمد، القيم بين التغير والتغيير، المفاهيم والخصائص والآليات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
3. بندي عبد الله عبد السلام وعلة مراد، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي: 19، 18 ماي 2011.
4. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، خريف 2007.
5. يوسف حديد، نصيرة براهيمية، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية لا لسرة الحضيرة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014.
6. وهيبة عيشاوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة بليدة 2، الجزائر، المجلد 22، العدد السابع والعشرون، جوان 2018.
7. مجيد سمية عباس، الثقافة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث عشر، 2006.
8. النعيمي، صلاح عبد القادر، حسن، شفاء بلاسم، اثر الثقافة في الابداع التقني والاداري، دراسة ميدانية في شركة الاصباغ الحديثة، المجلة العراقية، للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الثالث، العدد العاشر، 2005.
9. سهى حمزاوي، "دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي: الواقع والطموح"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
10. حاكم محسن محمد الربيعي، عبد السلام على حسين النوري، "إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول: "إدارة التغيير في عالم متغير"، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية بالرماح، عمان، أكتوبر 2014.
11. بتول، عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الثامن والسبعون، 2009.
12. عبد اللطيف مصطفى، "دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2009، ص 77.
13. صورية بوظفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع تبسة"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 22، العدد الثاني، مارس، 2018.

قائمة المراجع

14. غراب، كمال السيد، الربط بين استراتيجية التطوير التكنولوجي واساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية- التجربة اليابانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد 1، 1994.
15. محفوظ حمدون الصواف وآخرون، "الاستجابة للتغيير التكنولوجي ودوره في تحسين جودة المخرجات: دراسة حالة في معمل الضماد والقطن الطبي بالموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9، العدد التاسع والعشرون، 2013.
16. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
17. نور الدين حامد، مونية بن عريية، "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2014.
18. محمد قريشي، سامي مباركي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع والأربعون، جوان، 2016.
19. علي دربي، أسماء بهوم، "خصوصية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الأول، 2011.
20. جاد الرب شام، وعبيد أحمد، تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، نموذج مقترح لقياس جودة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 2009، العدد 79.
21. عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005.

- الرسائل والمذكرات:

1. نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
2. ميهوب مساح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2014.
3. عبد الناصر الحبوشي، فعالية نظم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2011.
4. بوغان نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.

- كتب باللغة الأجنبية:

1. Benoit meyronin charles Ditandy, du management au marketing des service, edition, dunod, Paris 2007.
2. Bréchnac-Roubaud Beatrice, Le marketing des services: du projet an plan marketing, 5ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
3. Chambretaub Didier, Construire une stratégie de service, édition Dunod, Paris, 2003.

قائمة المراجع

4. Cunningham, William H. "Business In changing Word" (3rded.) South Western CoOhio, (1993).
5. Daft ,Richard L. – and Noe ,Raymod A. ,organizationl behavior ,(New York:ltar court. Inc.),2001.
6. Jean Philipe Neuville : La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996.
7. Jones & Careth: Organizational Theory, Wesley Publishing, New York, 2007.
8. Kauru ishukawa, la gestion de la qualité ,1ere edition,PARIS,1984.
9. P.Kotler et Armstrong, principalaes of marketing servisices , edition, prentichall,1996.
10. Phillip crosby, la qualité est gratuite, ECONOMICA. PARIS.
11. René Y.Darmon, Michel Laroche, John V.Petrof, Le Marketing fondements et application, Mc Graw-Hill, 2éme édition, Québec, Canada.
12. Serge ray ma , Le management par projet, 3eme edition dorganization. Paris. France. 2003.

المواقع الالكترونية:

1. www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تغيير/
2. [www.popoptiq.com/types-of-technology/16 Different Types of Technology.](http://www.popoptiq.com/types-of-technology/16-Different-Types-of-Technology)
3. https://mawdoo3.com/تعريف_الابتكار/

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على التغيير التكنولوجي لتحسين جودة المنتج الخدمي المقدم، ولتحقيق هذا إن التغيير التكنولوجي أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، وعملية التغيير التكنولوجي في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. فالتغيير أصبح ضرورة لا بد منه لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وتقديم خدمات متميزة، ووفاء لوجودها وأهدافها الإنسانية وسعيًا وراء الحصول على المزيد من الرضى لزيائنها ولضمان تحقيق ذلك ينبغي على المؤسسات أن تتضمن التغيير التكنولوجي لما له من دور في تحسين جودة خدماتها.

Résumé de l'étude

L'étude visait à identifier dans quelle mesure l'institution s'appuie sur le changement technologique pour améliorer la qualité du produit de service fourni, et pour y parvenir, le changement technologique est nécessaire et inévitable pour chaque institution, car il reflète la réalité du développement de la civilisation humaine, et le processus de changement technologique dans tous ses aspects et étapes de base dépend de la disponibilité. Pour atteindre les objectifs requis. Le changement est devenu un impératif pour assurer l'amélioration continue et le développement de la performance et la fourniture de services distingués, dans l'accomplissement de son existence et de ses objectifs humanitaires et dans la poursuite d'obtenir plus de satisfaction pour ses clients et de veiller à ce que nous y parvenions afin de garantir que vous y parveniez.