



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



# الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB - فرع قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتورة:

- يخلف سهيل

إعداد الطالبة:

❖ بولحفة نرجس

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	الأستاذ الدكتور	ماهر فرحان مرعب
مناقشا	الأستاذ الدكتور	عسوس عمر
مشرفا	الأستاذ الدكتور	يخلف سهيل

السنة الجامعية: 2020/2019

# شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في

إكمال-والكمال يبقى لله وحده- هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور يظنه سهيل، بالشكر

والتقدير الذي لن تفي به أي كلمات حق، فلولا مثابرتة ودعمه ما تم هذا

العمل. وبعدها بالشكر موصول لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في

كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفني أمام حضاراتكم اليوم.

كما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة، دون أن ننسى الأهل والأحبة الذين

طالما دعمونا بدعائهم لنا بالنجاح والتوفيق.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أب	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	توطئة
05	1. الإشكالية
07	2. فرضيات الدراسة
07	3. أسباب اختيار الموضوع
07	4. أهمية وأهداف الدراسة
09	5. تحديد المفاهيم
14	6. المقاربات النظرية
25	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية	
35	توطئة
36	1. التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
37	2. سمات الإدارة الالكترونية
37	3. أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
39	4. وظائف ومبادئ الإدارة الالكترونية
41	5. أبعاد الإدارة الالكترونية
42	6. متطلبات وفوائد الإدارة الالكترونية

44	7. معوقات الإدارة الالكترونية
47	خلاصة
<b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة</b>	
49	<b>توطئة</b>
50	1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
51	2. سمات إدارة الجودة الشاملة
52	3. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
54	4. وظائف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
56	5. أبعاد إدارة الجودة الشاملة
57	6. متطلبات إدارة الجودة الشاملة
60	7. معوقات إدارة الجودة الشاملة
61	خلاصة
<b>الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك</b>	
63	<b>توطئة</b>
64	1. الإدارة الالكترونية في تطوير وظائف الإدارة
65	2. إسهامات الإدارة الالكترونية وأساليب تقديم الخدمة البنكية
69	3. أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالبنوك
70	4. دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة
71	5. الإدارة الالكترونية وتحقيق الجودة الشاملة بالبنوك
73	6. واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة وأبعادها من خلال الإدارة الالكترونية بالبنوك
75	7. مزايا ومشاكل البنوك الالكترونية
77	خلاصة

## الفصل الخامس: إجراءات البحث الميداني

80	1. منهج الدراسة
80	2. أدوات جمع البيانات
81	3. مجالات الدراسة
83	4. تحليل وتأويل البيانات
120	5. نتائج الدراسة
122	6. الاقتراحات والتوصيات
124	خاتمة عامة
126	قائمة المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج شيوارت لادارة الجودة الشاملة	20
2	حلقة ديمنج لتحسين الجودة	21
3	اهداف إدارة الجودة الشاملة	54
4	توزيع افراد العينة حسب الجنس	84
5	توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	84
6	توزيع افراد عينة البحث حسب المؤهل العمري	85
7	توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة المدنية	85
8	توزيع افراد عينة البحث حسب الوظيفة	86
9	توزيع افراد عينة البحث حسب الرتبة الوظيفية	86
10	توزيع افراد عينة البحث حسب الاقدمية في العمل	87
11	إدراك واعي بمفهوم الإدارة الالكترونية	88
12	يوضح ما إذا توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية	89
13	يوضح ما إذا كان دخول نظام الإدارة الالكترونية ساعد في انجاز عدة وظائف	90
14	يوضح ما إذا بعد استخدام الإدارة الالكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير للورق	91
15	يوضح السرعة والدقة في انجاز العمل	92
16	يوضح ما إذا تساعد الإدارة الالكترونية على تسهيل العمل	93
17	يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونيا	94
18	يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت	95
19	يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة	96
20	هناك إيجابيات في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة	97
21	تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة	98
22	العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة	99
23	إتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها	100
24	للإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة	101
25	المدير والإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة	102
26	نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال المتكررة	103

## قائمة الجداول

104	جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية	27
105	تهتم إدارة البنك بالجودة ويركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك	28
106	تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية	29
107	سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة	30
108	توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	31
109	تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة	32
110	إذا كان البنك يعتمد على برامج الالكترونية حديثة	33
111	إذا كان يعمل البنك على تحسين وتطوير الجودة في العمل لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية	34
112	الاهتمام بالتدريب في مجال تقنيات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل	35
113	قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص مستويات أداء الجودة في العمل	36
114	تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال	37
115	تطوير أساليب عملياته الخدمائية بأساليب حديثة ذات جودة	38
116	الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك	39
117	خطط استراتيجية تركز على تحقيق الجودة	40
118	تؤثر الإدارة لإلكترونية على أداء الجودة في البنك	41
119	يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت والجهد لإنجاز الأعمال المطلوبة	42

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
83	البيانات الديموغرافية الخاصة بعمال البنك الخليج	1
88	إدراك واعي بمفهوم الإدارة الالكترونية	2
89	يوضح ما إذا توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية	3
90	يوضح ما إذا كان دخول نظام الإدارة الالكترونية ساعد في انجاز عدة وظائف	4
91	يوضح ما إذا بعد استخدام الإدارة الالكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير للورق	5
92	يوضح السرعة والدقة في انجاز العمل	6
93	يوضح ما إذا تساعد الإدارة الالكترونية على تسهيل العمل	7
94	يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونياً	8
95	يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت	9
96	يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة	10
97	هناك إيجابيات في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة	11
98	تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة	12
99	العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة	13
100	إتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها	14
101	للإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة	15
102	المدير والإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة	16
103	نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال المتكررة	17
104	جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية	18
105	تهتم إدارة البنك بالجودة ويركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك	19
106	تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية	20
107	سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة	21
108	توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
109	تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة	23
110	إذا كان البنك يعتمد على برامج الالكترونية حديثة	24
111	إذا كان يعمل البنك على تحسين وتطوير الجودة في العمل لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية	25

## قائمة الجداول

112	الاهتمام بالتدريب في مجال تقنيات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل	26
113	قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص مستويات أداء الجودة في العمل	27
114	تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال	28
115	تطوير أساليب عملياته الخدمائية بأساليب حديثة ذات جودة	29
116	الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك	30
117	خطط استراتيجية تركز على تحقيق الجودة	31
118	تؤثر الإدارة لإلكترونية على أداء الجودة في البنك	32
119	يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت والجهد لإنجاز الأعمال المطلوبة	33

# المقدمة العامة

### مقدمة العامة

يتميز عصرنا الحاضر بتطور سريع جدا لتقنية المعلومات والاتصالات مع ازدياد في المنافسة وقلة في الموارد مما يحتم على الإدارة ان تعتمد على هذه التقنية لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها مما يستدعي تغيير المفاهيم السائدة عن العمل الإداري وإدارة المؤسسات ومن هنا ظهر مصطلح الإدارة الالكترونية كنمط اداري متطور يساهم في تطوير العمليات الإدارية واكسابها مميزات نوعية تنقلها الى مصاف المستقبل.

فالإدارة الالكترونية هي المدخل الجديد الذي يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الاعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصورة الكترونية بالإضافة الى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة وبينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وجودته.

ومن هنا يأتي موضوع أهمية الإدارة الالكترونية فهي تعمل على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا لتحقيق أفضل الخدمات بجهد ووقت اقل لتحقيق اعلى مستويات الجودة حيث تعتبر الجودة الشاملة من اهم الاتجاهات المعاصرة التي تركز على تلبية حاجات المستفيدين من خلال التحسين والتطوير المستمر في العمليات لتحقيق نتائج فائقة الجودة في المؤسسات. وتعد الجودة امرا ضروريا لنجاح أي نظام في مختلف القطاعات ولهذا أصدرت المنظمة العالمية للقياس اول سلسلة في مجال نظم توكيد الجودة في عام 1957. وكانت مجموعة الايزو 9000 ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالميا.

وبناء على هذا فان موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية الذي أصبح يعطي لها اهتماما كبيرا من أي وقت مضى سواء من قبل الإدارة في المنظمات والمؤسسات او من قبل الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة. ولهذا فقد شكل موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات وعيا كبيرا بضرورة تطبيقها اذ سعت العديد منها لترسيخ الجودة في عملياتها الخدمية وغيرها حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة التي أصبحت تواجه العالم في ظل متغيرات العولمة للوصول الى اعلى مستويات الجودة في خدماتها حتى تستطيع ان تثبت نفسها.

بناء على ما سبق فالإدارة الالكترونية تهدف الى التأكيد على مبدا الجودة الشاملة. فالجودة هي الدرجة العالية من النوعية. والإدارة الالكترونية تستخدم كألية عصرية في عمليات تطوير العمل الإداري والتغيير التنظيمي. كما تؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا الى خدمة في أسرع وقت ممكن وهذا ما تسعى اليه المؤسسات من اجل تحقيق الجودة الشاملة.

وقد نوقشت هذه الدراسة في خمسة فصول. تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من طرح إشكالية بحث. وصياغة الفرضيات. مع توضيح أهمية واهداف الدراسة ثم تحديد المفاهيم. واستعراض المقاربات النظرية والدراسات السابقة.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان الإدارة الالكترونية من خلال عرض التطور التاريخي لها. مرورا الى أهميتها وأهدافها. ثم التطرق الى مبادئها وظائفها ومتطلباتها وابعادها وفوائدها. وفي الأخير معوقات تطبيقها.

والفصل الثالث الذي جاء بعنوان إدارة الجودة الشاملة فتضمن أيضا التطور التاريخي مرورا الى أهميتها وأهدافها. ثم مبادئها ووظائفها ومتطلباتها وابعادها وفوائدها. وأخيرا معوقات تطبيقها.

اما الفصل الرابع فقد تطرقنا الى العلاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة. حيث تطرقنا الى الإدارة الالكترونية في تطوير وظائف الإدارة ودورها في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها في البنوك. وفي الأخير تطرقنا الى مزايا ومشاكل البنوك الالكترونية.

وفي الفصل الخامس والأخير الذي جاء بعنوان إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات. وكذا مجالات الدراسة ومن ثم تحليل البيانات والنتائج والاقتراحات والخاتمة العامة.

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية وأهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- المقاربات النظرية

7- الدراسات السابقة

## تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في مشكلة ما، دون أن تكون هذه المشكلة أثارت في ذهنه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عليها في حدود الموضوعية التي تفرضها الدراسة العلمية، حيث سنتطرق في هذا الفصل في البداية إلى الإشكالية التي تعد البوابة الرئيسية لفهم موضوع الدراسة المتعلق بالإدارة الالكترونية و إدارة الجودة الشاملة، و ذلك بعد صياغتها و تحديد أبعادها و فرضياتها لننتقل بعد ذلك إلى أسباب اختيار الموضوع مع تحديد الأهمية و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلاله، لنمر بعد ذلك إلى تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع، و بعض المفاهيم الثانوية المرتبطة بها لننتقل بعدها إلى المقاربات النظرية، لننتهي في آخر الفصل إلى الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

يتميز عصرنا الحاضر بتطور سريع جدا لتقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساعدت الفرد المستخدم لها بتطوير ثقافته وجعلت منه متابعا جيدا للأحداث في كل أنحاء العالم بلا قيد أو عذر يحول بينه وبين ما يحدث خارج النطاق الذي يعيش فيه، ومع زيادة في المناقشة وقلة في الموارد تحتم على الإدارة أن تعتمد على هذه التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها والتي تعتبر ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا في إدارة أنشطتها في كل مكان وبلا زمان وبشكل آلي ومبرمج مما أدى إلى ظهور الإدارة الالكترونية التي تعتبر مدخل جديد تقوم على استخدام المعلومات والبرامج المتطورة للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، حيث أن الإدارة الالكترونية أصبحت تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وهذه الإدارة تعود فكرتها سنة 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأت تتطور حتى أصبحت المؤسسات في مختلف الدول تدير أنشطتها بها دون استخدام الأساليب الروتينية القديمة.

فالإدارة الالكترونية تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث وذلك باستخدامها الحاسوب وشبكات الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها وبينها وبين الموظفين، فبكل بساطة هي الانتقال من تقديم الخدمات من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الالكترونية التي تتميز بسرعة الإنجاز وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وبهذا فالإدارة الالكترونية جاءت كرد فعل على الإدارة التقليدية التي تعتمد في إنجاز أعمالها على الأوراق والإجراءات الروتينية حيث تطورت إلى أن أصبح هناك تراجع في استخدام الورق.

وفي هذا المجال تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تطبيق مصطلح الإدارة الالكترونية على كافة معاملاتها اليومية، للتخلص من الإدارة التقليدية المعروفة وذلك لتسهيل تبادل السلع والخدمات وتحسين في كمية ونوعية الأداء والإنتاج وجودته، وتلبية رغبات العملاء وجمع معلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تحقيق هذه الرغبات للحصول على رضاهم ويتطلب هذا ضرورة البحث عن الجودة والتميز في العمل. ومن هنا تظهر الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات خدماتية كانت أم إنتاجية وهي تجعل كل منظمة تحاول أن تجمع قدراتها وتوظف كل مواردها لتحقيق أهدافها، فالجودة هي من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل الباحثين إذ وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

إدارة الجودة الشاملة من أساليب التنمية الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتطوير وأداة فعالة لتحسين العمليات الإنتاجية.

وتعتبر محورا هاما من محاور الإدارة الحديثة ذلك لأنها امتدت إلى جوانب عديدة منها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، فالمؤسسات تستخدم الإدارة الالكترونية في تطبيقاتها لتكاملها مع منظومة المعلومات والمعرفة التي تمتلكها لتضمن تحقيق الجودة الشاملة وتحسينها للبقاء والتطور وذلك من خلال التفاعل الكامل لجميع الأعضاء في المنظمة.

من هنا نجد أن الإدارة الالكترونية أصبحت عنواناً لجودة الحياة لما تحقق من دقة عالية وجهد أقل في تكلفة المال والوقت.

وعلى الرغم من العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك نقص كبير في تناول دراسات حول العلاقة بين الإدارة الالكترونية وأثر تحقيقها في إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

#### السؤال الرئيسي:

- ما مدى تطبيق الإدارة الالكترونية للوصول إلى الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية؟ ومن أجل ضبط موضوع الدراسة تفرع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ هل تؤثر الإدارة الالكترونية على إدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الشاملة؟
- ✓ هل توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة؟
- ✓ ما مدى مهمة الإدارة الالكترونية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

## 2-الفرضيات

- ✓ تؤثر الإدارة الالكترونية على إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة على إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تقليص العمل في المؤسسة.
- ✓ تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 3-أسباب اختيار الموضوع

- 1-الرغبة الشخصية في دراسة موضوع جديد في مجال الإدارة الالكترونية.
- 2-تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- 3-البحث عن نوع جديد من الدراسات التي تواكب العصر ومتطلباته.
- 4-جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- 5-أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بما يضمن لها التفوق والتميز على الآخرين.
- 6-ارتفاع قيمة المعلومات واعتبارها راس مال ومصدر قوة، واعتبار الإدارة الالكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومة واسترجاعها وتوظيفها التوظيف المناسب.
- 7-الضعف التي تعاني منه الإدارة الجزائرية يرجع أساسا إلى ضعف التحكم بالتقنية في المؤسسة.
- 8-قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

## 4-أهمية وأهداف الدراسة

## 1-أهمية الدراسة:

يحتل موضوع الإدارة الالكترونية أهمية بالغة، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى الإدارة الجزائرية الذي تسعى من خلاله الجزائر لمواكبة العصر من خلال تكنولوجيا المعلومات.

كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- التحول إلى الإدارة الالكترونية يتطلب تبني سياسة وأسلوب إداري حديث يتماشى مع الإصلاحات المفروضة ولا يمكن أن تعول المؤسسات على أسلوب أنجع من إدارة الجودة الشاملة.
- يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات تطبيقها من خلال أدائها لأعمالها وخدماتها.
- التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصره الإدارة للالتحاق بالتحويلات الضخمة في تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تكمن الأهمية في معرفة درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في بنك الخليج.
- هناك نقص كبير في مكتباتنا الوطنية حول مفاهيم الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والعمل لان اغلب الدراسات المتوفرة تنتمي إلى حقول العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.

## 2 - أهداف الدراسة :

- ✓ توضيح مدى أهمية الإدارة الالكترونية في تسهيل وتطوير العمل في المؤسسة.
- ✓ تسليط الضوء على مبادئ الإدارة الالكترونية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ محاولة التعرف إلى أي مدى يمكن استخدام الإدارة الالكترونية في تطبيقات الجودة الشاملة.
- ✓ معرفة مدى تكيف الموظفين مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط بين الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إزالة الغموض حول الإدارة الالكترونية وتسلط الضوء على تطور مفهوم الجودة.
- ✓ الوصول إلى تحقيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
- ✓ السعي إلى تحسين إدارة الجودة الشاملة باستمرار.
- ✓ التعرف على مدى وعي وتطبيق الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ✓ الكشف عن دور الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

## 5-تحديد المفاهيم

### 1 - مفهوم الإدارة:

#### أ - لغة:

- إدارة الشيء ، من الفعل أدار ، يدور، ادر ، بمعنى سير الشؤون.<sup>1</sup>

- الإدارة من الفعل ادر بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها \*مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم.<sup>2</sup>

- كما تعني المؤازرة، المساعدة ثم القيادة، التوجه، التحكم.<sup>3</sup>

#### ب-اصطلاحا:

- الإدارة: هي تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين.<sup>4</sup>

- الإدارة: تعرف بأنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.<sup>5</sup>

- تعريف هنري فايول: \*الإدارة هي عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإدارة الأوامر والتنسيق والرقابة\*.<sup>6</sup>

1- علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون: القانون الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص 23.

2- بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر 2013، ص 11.

3- احمد سغفان: قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة بيروت، لبنان، 2003، ص 26.

4- نبيل محمود الصالحي: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات عملية في المجال التربوي)، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 7.

5- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص 21.

6- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 12.

## ج-إجرائيا:

- الإدارة: هي مكان يتم فيه التخطيط والتنظيم والتوجيه لمختلف الأنشطة يتعامل فيها المدير مع الموظفين لتحقيق أهداف معينة.

## 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

## 1- اصطلاحا:

- أخذت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وذلك نظرا للتطور السريع في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما ساعد على ذلك ظهور الانترنت الذي جعلها أكثر تأثيرا وقدرة على انجاز أعمالها والقيام بمهامها وتحقيق أهدافها بشكل سريع وقل تكلفة.

- إن فكرة الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة (الحواسيب-برمجيات-انترنت)، بل تصل إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدامها في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وهي تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم قيادة ورقابة إلا أنها تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية، تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال الإلكترونية تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.<sup>2</sup>

- كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها منهجية إدارية جديدة، تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر.<sup>3</sup>

1- رأفت رضوان: التجارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر، 1999، ص 3.

2- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 157.

3- علي السلمي: خواطر في إدارة المعاصرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة -مصر، 2011، ص 323.

- تعرف أيضا بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان.<sup>1</sup>

- تتيح الإدارة الالكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والاني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء.<sup>2</sup>

#### ب- اجرائيا:

- هي منظومة الكترونية حديثة تحول العمل من عمل يدوي إلى عمل الكتروني تعتمد على استخدام الحاسوب في تعاملاتها وترتبط بين المدراء والموظفين والعملاء بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### 1- مفهوم الجودة

##### ا- لغة:

- تعرف بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.<sup>3</sup>

- الجودة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء.<sup>4</sup>

#### ب- اصطلاحا:

- عرف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد Customer في معرفة مدى تحسن الأداء.<sup>5</sup>

1- محمد سمير احمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص25.

2- محمد سمير احمد: المرجع نفسه، ص 27.

3- مدحت محمد محمود أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2015، ص 30.

4- مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة) في القطاعين الإنتاجي والخدمي)، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، بغداد - العراق، 2007، ص27.

5- مهدي صالح السامرائي: المرجع نفسه، ص 28.

- الجودة هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً.<sup>1</sup>

- هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما، تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستهلك.<sup>2</sup>

### ج-إجرائيا:

- الجودة هي مجموعة من الخصائص تكون في منتج أو خدمة معينة تحقق رغبات واحتياجات العملاء.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

### أ-اصطلاحا:

تمثل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل إذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة الشاملة تنمي المهارات وتنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تركز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة وتتنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك والتغييرات والتطورات التي تطرأ عليها.<sup>3</sup>

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تادية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.<sup>4</sup>

عرفها James Rilay وهو نائب معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.<sup>5</sup>

1- احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الأردن، 2014، ص 212.

2- احمد يوسف دودين: المرجع نفسه، ص 212.

3- أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية ... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998، ص 19

4- مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن، 2015، ص 35

5- مأمون سليمان الدرادكة: المرجع نفسه، ص 36

عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها \* فلسفة إدارية تحتوي على كافة أنشطة المنظمة التي عن طريقها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع وكذا تحقيق أهداف المنظمة باكفئ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>1</sup>

### تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ويعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مرتكزات هي:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق رضا المستهلك.
- ✓ مساهمة العاملين في المؤسسة.
- ✓ استمرار التحسن والتطوير في الجودة سواء سلعة او خدمة.

### ب-إجرائيا:

هي نظام تديره المؤسسات التي تضع أبعاد لمنتجاتها وخدماتها على مستوى عال من الجودة المتميزة التي من خلالها يتم تحقيق رغبات العملاء.

### 4-المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة

مفهوم الاتصال: هو عبارة عن اتجاهات أو عواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز. ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل

1- السيد طایل مصطفى كمال: معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء الاقتصاد)، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013، ص 71.

2- احمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 215-216.

بالفعل إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد.<sup>1</sup>

**مفهوم التكنولوجيا:** هي نوع من المعرفة التي من الممكن اكتسابها ونقلها وتطويرها وتطبيقها، وتتطوي على درجة كبيرة وعالية من التخصص مما يسهل عملية اكتسابها أو تطبيقها.<sup>2</sup>

**مفهوم الإنترنت:** هي شبكة عملاقة من الحواسيب المتشبكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعملها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.<sup>3</sup>

**مفهوم الانترنت:** هي مجموعة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق التكنولوجيا والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للمؤسسة، هذه الشبكة تربط كل مصادر المؤسسة من معلومات وملفات وبيانات وأجهزة بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كل حسب صلاحيته المعطاة له.<sup>4</sup>

**مفهوم الاكسترنت:** هي امتداد للانترنت بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.<sup>5</sup>

## 6- المقاربات النظرية

### 1- نظريات الإدارة الالكترونية:

#### 1- نظرية فريدريك تايلور ( الإدارة العلمية) Fredirick Taylor

نشأت هذه النظرية على يد تايلور، إذ انه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وأوجه الهدر والضباغ الذي تعانیه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب لعملية في العمليات الإنتاجية.

1- محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية.

2- أشرف السعيد احمد: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات.

3- عبد الناصر موسى، محمد قرشي: أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع 21، جامعة بسكرة-الجزائر، 2011، ص 41.

4- خضر مصباح الطيطي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 45.

5- عصام محمد البحبيهي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني مجلة الجامعة الإسلامية، ع1، غزة-فلسطين، 2006، ص 161.

وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة بأقل كلفة مادية ممكنة.

ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو الآتي:<sup>1</sup>

1-النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية حيث يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه.

2-اعتماد تقسيم العمل بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء.

3-تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

4-يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسا لتحسين كفاءة الأداء.

5-يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.

6-اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.

## 2-نظرية هنري فايول (التقسيم الإداري)

- ظهرت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا للنظرية العلمية لتايلور الذي أعغل في نظريته وظائف الإدارة العليا، والمشكلات التحليلية بالبناء والعمليات التنظيمية عموما.

كان فايول مهندس فرنسي اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد مرتكزات أساسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وتحقيق أهداف منظماتهم. وخلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة وهي:<sup>2</sup>

1- النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص ص 44-45.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع نفسه، ص ص 47-48.

2-النشاطات التجارية.

3-النشاطات المالية

4-النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

5-نشاطات الوقاية والضمان

6-النشاطات الإدارية وهي التخطيط-التنظيم-الرقابة وإصدار الأوامر-التنسيق.

صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إداريا، وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية والفنية وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي:

أولا: تقسيم العمل

ثانيا: الصلاحية والمسؤولية

ثالثا: التدريب على النظام

رابعا: وحدة إصدار الأوامر

خامسا: وحدة التوجيه سادسا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

سادسا: وحدة التوجيه

سابعا: مكافأة الأفراد

ثامنا: المركزية

تاسعا: التسلسل الهرمي

عاشرا: التركيب والنظام

حادي عشر: الإنصاف أو المساواة

ثاني عشر: تباين الأفراد في العمل

ثالث عشر : لمبادرة

رابع عشر: روح التعاون

### 3- نظرية دوجلاس ماكجروجر (نظرية x و نظرية y)

يعتبر دوجلاس ماكجروجر أحد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بطبيعة الفرد وفقا لمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة الحالية. ولقد قام ماكجروجر بتقسيم الافتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد إلى قسمين. الأول الافتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد في ظل المفاهيم السلوكية وسماها نظرية y والثاني الافتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد في ظل المفاهيم الكلاسيكية وسماها نظرية x. وفيما يلي توضيح لافتراضات كل نظرية كالتالي:<sup>1</sup>

#### نظرية: x

- ✓ أن الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- ✓ لا بد من دفع معظم الأفراد للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مريضة ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ أن الإنسان يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار.
- ✓ لا يرغب العامل تحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.

#### نظرية y :

- ✓ العمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا أو مصدرا للعقاب.
- ✓ أهداف التنظيم لا تحقق فقط من خلال سبل الرقابة الخارجية وإنما الرقابة الذاتية قد تتواجد لتحقيق أهداف التنظيم إلى جانب الأساليب الخارجية.
- ✓ أن الإنسان يسعى لتحمل المسؤولية.
- ✓ أن هناك طاقة معينة من الابتكار والإبداع موجود في مجموع الأفراد بصورة واسعة.

1- محمد سمير احمد: المرجع السابق، ص 374.

## 3-نظرية الإدارة بالمعلومات

- هي فلسفة واستراتيجية ومنهجية وهي محصلة طبيعية للعوامل الثلاثة (المعلومات-التكنولوجيا - الفرص المتاحة)<sup>1</sup>.

من حيث فلسفة تتبع من حقيقة أساسية هي أن المعلومات تمثل القوة والقدرة ويمكن أن تستخدم المعلومات في الإدارة بأكثر من طريقة ولعدد من الأهداف.

من حيث استراتيجية فهي يمكن للمؤسسات أن تحقق من خلالها البقاء في حقل المنافسة، و تبني هذه الاستراتيجية يحقق إعادة بناء الهياكل الإدارية بما يتناسب مع متطلبات معالجة المعلومات والبيانات، و معلوم أن تغيير التكنولوجيا في المنظمة يؤدي إلى تغيير الطريقة التي يتم بها تنفيذ مهام الإدارة، و بالتالي يؤدي بالمعلومات حيث انه

يجب تنفيذ هذه المنهجية من خلال خطة استراتيجية والتي يراعي فيها المرونة والفعالية

## 4-نظرية وليام اوشيه Z

وضع هذه النظرية العالم وليام اوشيه حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية والبابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظمها وقد ضمن نتائج بحثه في كتاب أصدره عام 1981.

تقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ هي:<sup>2</sup>

- الثقة، والمهارة، والألفة والمودة ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وهي الوظيفة مدى الحياة.

- الهدف من تطبيق نظرية Z هو مساعدة المؤسسات على تطوير قدراتها على تنسيق جهود العاملين وليس استخدام التقنيات في العمل من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج وهذا يهتم بتطوير مهارات العاملين وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وفلسفة جديدة للإدارة.

1- مهدي السمرائي: مرجع نفسه، ص 82

2- سالم تسيير الشرايدة: الرضا الوظيفي، (اطر نظرية وتطبيقات علمية ) دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008، ص 94.

## ب - نظريات إدارة الجودة الشاملة

## 1- نظرية والتر شيوارت Walter Shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان \* الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة\*. حيث يرى شيوارت أن التطوير يعد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( PDCA ) الخطة- العمل- المراجعة- التنفيذ).

فيما يلي توضيح هذه المفردات: <sup>1</sup>

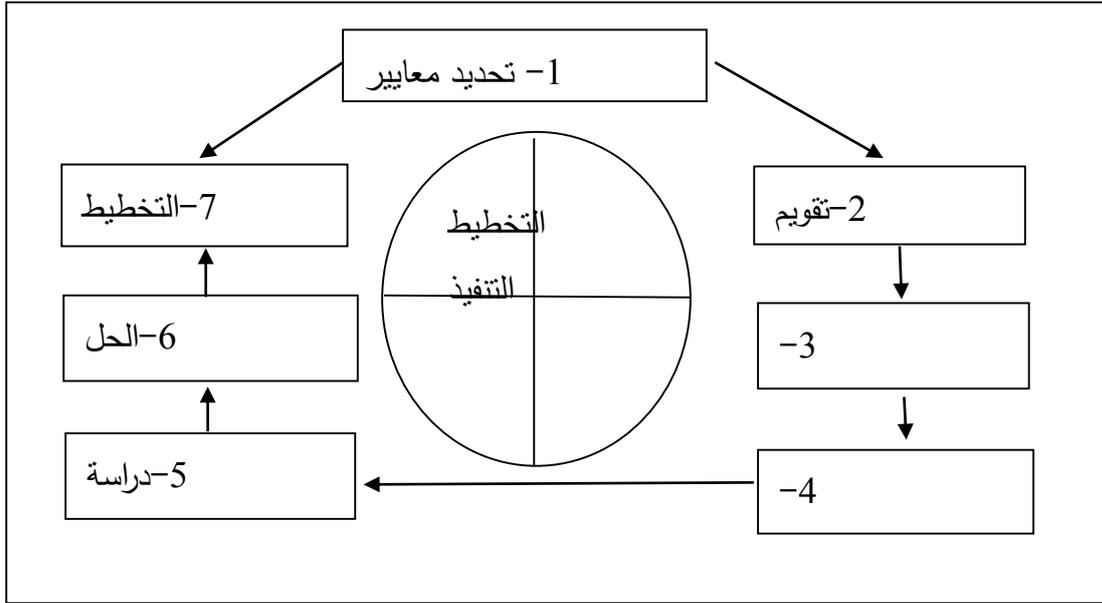
\* الخطة وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بهدف أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

\* العمل ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

\* المراجعة أو التدقيق وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل ام لا.

\* التنفيذ وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

1- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 81.



شكل (1) نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

## 2- ادوارد ديمينج Edward Deming

- ديمينج إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية، و أعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن ابرز إسهاماته :<sup>1</sup>

1- حلقة ديمينج في تحسين الجودة: وهي تربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات.

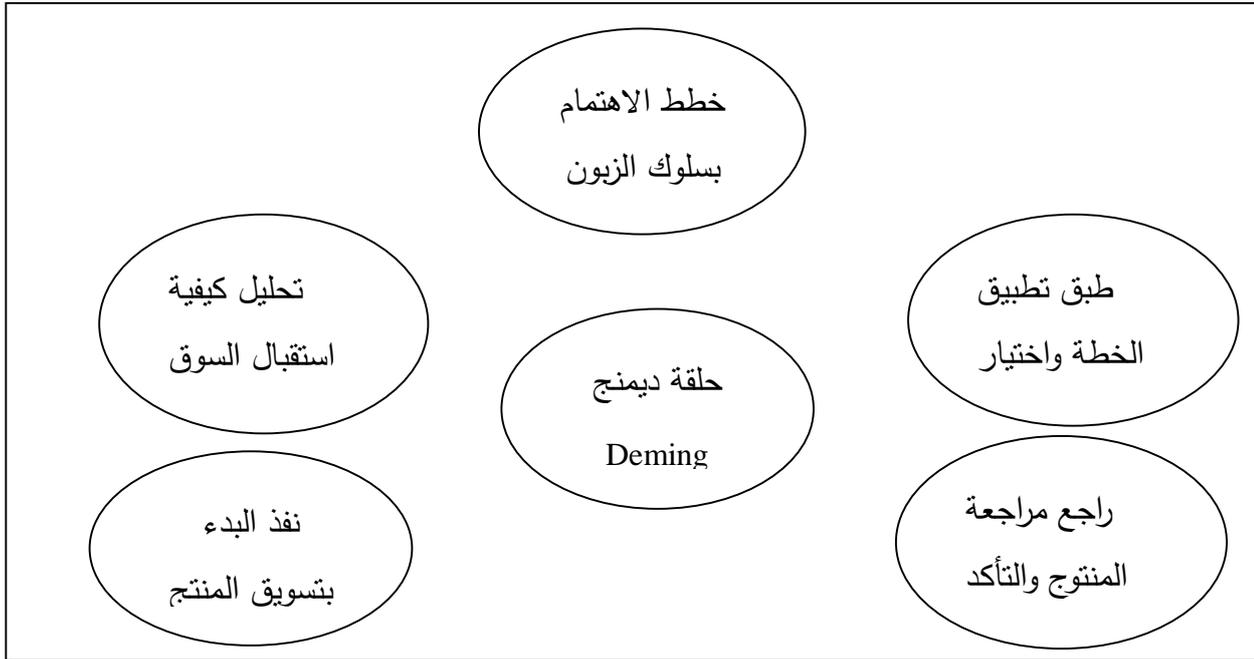
- هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

**Plan:** إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج. (خط)

**Check :** فحص المنتج للتأكد من انه قد أنتج في نطاق الخطة. (افحص)

**Act :** تسويق المنتج (نفذ)

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 219.



شكل (2) حلقة ديمينج لتحسين الجودة<sup>1</sup>

ب-النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

1-الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.

2-تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.

3-التوقف عن الاختيار على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.

4-التوقف عن الاختيار على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.

5-تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية.

6-إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.

7-تحسين القدرة القيادية للمشرفين.

8-إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً للعمل بكفاءة.

1- يوسف الطائي وآخرون: المرجع نفسه، ص 220.

2- يوسف حليم الطائي وآخرون: المرجع نفسه، ص 221.

- 9-رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لانجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10-التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.
- 11-استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.
- 12-إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس.
- 13-تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.
- 14-كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

### ج-الأمراض المميتة لديمنج

- 1-ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
- 2-عدم كفاءة أنظمة تقييم أداء العاملين والأساليب والأسس التي تمتد إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- 3-إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو صعب المعرفة.
- 4-الطوق الذي يفرضه المديرين على العميل.
- 5-كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج.
- 6-التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.

### 3-نظرية جوزيف جوران Joseph M Juran

جوران من القادة الأوائل في بناء الجودة واسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة. له عشرة خطوات تتمثل في:<sup>1</sup>

1- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون 2009، ص 39.

1-خلق شعور بالحاجة والتنبيه إلى التحسين.

2-وضع أهداف التحسين.

3-التنظيم لبلوغ الأهداف.

4-توفير التدريب.

5-الإطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.

6-إثبات التقدم.

7-إعطاء تقديرات.

8-إيصال النتائج.

9-الحفاظ على النقاط المحققة.

10-الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية.

#### 4-نظرية فيليب كروسبي

- كروسبي أمريكي من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها. تعتمد فلسفته على مبدأ \* العيوب الصفرية\* الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بان الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة. ومن إسهاماته: <sup>1</sup>

1-النقاط الأربعة عشر في الجودة:

1-التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.

2-تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.

3-صياغة مقياس للجودة يتلائم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد الآليات التي تحتاج إلى تحسين.

4-تحديد كلف الجودة للتعرف على الحالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.

1- يوسف حليم الطائي واخرون: المرجع السابق، ص 223.

- 5-زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداؤها.
- 6-اعتماد إجراءات التصحيح انيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
- 7-إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
- 8-تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- 9-تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.
- 10-يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- 11-تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.
- 12-دعم العاملين المتميزين المشاركين.
- 13-تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
- 14-التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

#### ب-ثوابت

حدد كروسبي أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسبي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تامين الجودة في منتجاتها الالتزام بها وهذه الثوابت هي: <sup>1</sup>

- 1-تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة والتي يجب احترامها بشكل صارم.
- 2-منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- 3-يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
- 4-مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشئة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

#### ج-لقاح الجودة

- لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي:

1- محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 36.

1-التحديد.

2-التعليم.

3-التنفيذ.

7-الدراسات السابقة:

1-الدراسات الجزائرية:

دراسة " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" تمت هذه الدراسة في 2012 هدفت هذه الدراسة إلى بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه. تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال. إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات. فهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض وموقعها من النظريات والأفكار التي تملا كتب إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي الذي سيلقى الضوء المناسب على مختلف الجزئيات. كما تمت الاستعانة بأسلوب دراسة حالة لاختبار الافرازات النظرية المكتسبة على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن بغرض فهم الجوانب المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.

### نتائج الدراسة

توصلت إلى أن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها ورغم ذلك فهذا التوجه الجديد لم يقدم أي تأثيرات واضحة يمكن قراءتها من عمليات المؤسسة طيلة عشرية كاملة فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك المؤسسة التي تنعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف وهذا ما لا نجده في محل الدراسة. إذ لا يزال الإحساس بالخوف مسيطرًا على المؤسسة. ما يناقض أول مبادئ ديمنج عن سحب الخوف خارجا وسيقودنا هذا الاكتشاف إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة. فالنظر إلى النتيجة الصافية والأرباح والضغط على التكاليف والاعتقاد بان الأداء يتحسن بتحسن هذه المؤشرات فكرة

1- مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، 2011-2011.

خاطئة لطالما اعتمدها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة. كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الأجل بل يجب وضع مفاهيم ومؤشرات اصح واشمل تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بشكل صحيح وتمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة.

استنتجت أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون. وهي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات بل يستلزم تحقيق الجودة صب جهود حتى على العلاقات الخارجية مع الزبائن أو الموردين. ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية من توفر نظام معلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة وغيرها من المبادئ التي تتميز بالتكامل.

أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ انه له أكبر الأثر في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

دراسة "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" تمت هذه الدراسة في 2012 هدفت هذه

الدراسة إلى محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل يحث على انجاز الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل ISO 9000 الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفقا للمعايير العالمية. محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي وتوضيح الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على إكساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تشهدها البيئة العالمية.<sup>1</sup>

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي التعرف على مدي إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

أكدت النتائج أن 73.2 من مجموع الأساتذة الباحثين يعتقدون أن هناك وعي لدى الأساتذة في جامعة جيجل بالمبادئ والأهداف المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد قدر المتوسط الحسابي ب

1- أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2012-2013.

1.5 مما يدل على أن إجابات المبحوثين تقع في المجال التي يثبت وعيهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتحسين المستمر كما أثبتت النتائج أن نسبة المبحوثين التي أكدت عدم قدرة البرنامج الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية هي النسبة الأكبر وقد بلغت 62.5 من مجموع أفراد العينة وهذا على اثر أدائهم الوظيفي وعلى التحصيل الأكاديمي للطلاب من جهة أخرى.

دراسة "تحديات الإدارة الالكترونية" تمت هذه الدراسة في 2016. هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر. معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الالكترونية في إداراتهم. البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر. التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الالكترونية والخدمات التي تقدمها البلديات الجزائرية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وهو رصد الظواهر كما هي على ارض الواقع من خلال استخدام تقنيات يستخدمها الباحث من اجل جمع المعطيات اللازمة عن الظاهرة المدروسة وفق ما يتطلبه المنهج الوصفي وأدواته. أيضا استخدمت المنهج الإحصائي الذي يعتمد على البيانات الكمية في التحليل والوصول إلى نتائج دقيقة.<sup>1</sup>

### نتائج الدراسة

- دافعية العاملين في الإدارات الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات التي يعملون فيها وذلك من اجل تحسين أدائهم وتطوير البلديات وخدماتها.

- هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الالكترونية.

- درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الالكترونية في الجزائر ذلك لان معظم المواطنين يعتمدون على الأساليب التقليدية.

- دراسة " تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية" تمت هذه الدراسة في 2018. هدفت إلى الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية في الحصول على الموارد البشرية. الكشف عن طبيعة تأثير

1- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر، 2015-2016.

- الإدارة الالكترونية على تنمية الموارد البشرية. الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية على استخدام الموارد البشرية. كما هدفت إلى مدى قابلية الموارد البشرية للتعامل مع تطبيق الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>
- استخدمت هذه الدراسة المنهج الارتباطي الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة وفي حال وجودها فهل هي طردية أو عكسية موجبة أو سالبة.
  - أكدت نتائج الدراسة أن الإدارة الالكترونية تساهم في عصرنة الوظائف الإدارية ورفع من مستوى أدائها والنهوض بأسلوب إدارتها.
  - اعتماد سياسة توظيف الموارد البشرية على المعايير المتعارف عليها مع محاولة سياسة تنمية الموارد البشرية.
  - تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم مما يتناسب مع احتياجات بيئة العمل وطبيعة المهام والوظائف الموكلة إليهم.
  - الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودخولها مختلف المجالات الإدارية من مؤسسات ومنظمات أدى إلى تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها.

## 2-الدراسات العربية

- دراسة "الإدارة الالكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والامتياز" تمت هذه الدراسة في 2016 وهدفت هذه الدراسة إلى أهمية معرفة ودور الإدارة الالكترونية وتوظيفها في تحقيق العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تحديد مدى كفاية العناصر الأساسية للإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، استخلاص تطبيق الإدارة الالكترونية في تعزيز أبعاد إدارة الجودة الشاملة، استنتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الجامعية وتحسينها، تصميم نظام محوسب يعكس أهمية الإدارة الالكترونية في إجراء عملية التقويم الذاتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

1- ايمان ايت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه للطور الثالث في شعبة علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سطيف2، الجزائر، 2017-2018.

2- علا عبد الغني عمر علي: الإدارة الالكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في السودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013-2016.

استخلاص أفضل وسائل استخدامات الإدارة الالكترونية لبلوغ إدارة الجودة الشاملة والامتياز التي تعين المسؤولين بجامعة السودان على تحسين وتطوير العمل التعليمي.

- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره انسب المناهج لإجراء مثل هذه الدراسة لأنه يلائم طبيعة مشكلة الدراسة ويساعد في الفاء الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق الوصف والتحليل وأسلوب الدراسة الميدانية.

### نتائج الدراسة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والامتياز للبرامج الأكاديمية ورفع مستوى كفاءة الأداء لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للبرامج الالكترونية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والامتياز للبرامج الأكاديمية ورفع مستوى كفاءة الأداء لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة الالكترونية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والامتياز للبرامج الأكاديمية ورفع مستوى الأداء لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- دراسة "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة" تمت هذه الدراسة في 2010. هدفت الى دراسة أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين. تحديد أثر مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية. تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين. تحديد أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

- استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة حالة (الوصفي التحليلي) وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي

بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ أن المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

1- رشاد خيضر وحيد الدايني: أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، العراق، 2010.

نتائج الدراسة

- كان مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- تبين أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي الإحصائي إلى أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

اسم الدراسة	اسم صاحب الدراسة	نوع الشهادة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	ملاحظات
1-تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة	مزغيش عبد الحليم	ماجستير	- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة - إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمات - فهم واقع المؤسسة الجزائرية.	- نظام يضمن التحسين المستمر وخدمة الزبون. - لتحقيق الجودة يستلزم صب الجهود على العلاقات الخارجية مع الزبائن أو الموردين. - توفر نظام المعلومات قادر على	تتحقق الجودة الشاملة عندما يكون هناك أداء جيد.

	مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة - غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة.				
لا بد من وجود آليات وبرامج مزودة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	- إدخال آليات مبنية على أسس علمية تهدف إلى تحقيق الجودة. - إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجا تسييريا متكاملًا. - إدارة الجودة الشاملة تتوفر على مجموعة من المبادئ الناجحة. - يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لإعداد وتخريج إطارات فعالة في المجتمع.	- التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - استعراض أهم الأسس التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة. - الحث على انجاز الأعمال بدقة. - السعي إلى تحسين الجودة باستمرار.	ماجستير	عميرة أسماء	2- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
نقص الإمكانيات تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.	- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية.	- قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر. - البحث عن أهمية وفوائد	دكتوراه	عبان عبد القادر	3- تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر

					<p>تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.</p> <p>- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.</p> <p>- هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الالكترونية.</p>
4-تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية	ايمان ايت مهدي	دكتوراه	<p>- الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية في التسيير الفعال للموارد البشرية</p>	<p>- الإدارة الالكترونية تساهم في عصرنة الوظائف الإدارية.</p> <p>- تطوير قدرات الأفراد مما يتناسب مع احتياجات بيئة العمل.</p>	<p>تمثل الإدارة الالكترونية آلية هامة في تطوير الأفراد مع ما يناسب وظائفهم.</p>
5-الإدارة الالكترونية أداة لتحقيق الجودة الشاملة	علا عبد الغني علي	دكتوراه	<p>- معرفة أهمية ودور الإدارة الالكترونية وتوظيفها في تحقيق العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>-استخلاص تطبيق الإدارة الالكترونية في</p>	<p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للبرامج الالكترونية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>تتحقق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الإدارة الالكترونية.</p>

					<p>تعزيز أبعاد إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>- استخلاص أفضل وسائل استخدامات الإدارة الالكترونية لبلوغ إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة الالكترونية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.</p>
		ماجستير	الشاملة.	6-أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية الدائني	<p>رشاد خيضر وحيد</p>
			<p>محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.</p> <p>- التكنولوجيا للإدارة الالكترونية مرتفعا.</p> <p>- المضمون المالي للإدارة الالكترونية كان متوسط.</p>	<p>وجود الإدارة الالكترونية في المنظمة والأداء الجيد يؤدي الى نجاح المنظمة.</p>	

# الفصل الثاني

## الادارة الالكترونية

### تمهيد

- 1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
- 2- سمات الإدارة الالكترونية
- 3- أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
- 4- وظائف ومبادئ الإدارة الالكترونية
- 5- أبعاد الإدارة الالكترونية
- 6- متطلبات وفوائد الإدارة الالكترونية
- 7- معوقات الإدارة الالكترونية

**تمهيد**

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظمة رقمية متكاملة الجوانب وموازية للمنظمة في شكلها التقليدي تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي اليدوي إلى عمل إلكتروني وذلك باعتمادها على نظم معلوماتية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. فتطبيقها يعد فرصة متميزة للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات حيث تعتبر وسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية والتخفيف عنها. فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل وإدخال الشفافية الكاملة داخل أي منظمة. كما تتسم بالكفاءة والفعالية والقدرة على مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحويل المنظمات والمؤسسات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي وشبكات الانترنت في انجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية من تخطيط وتوجيه بسرعة فائقة.

## 1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

بدأت الإدارة الإلكترونية في 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار حيث كانت هذه الطابعة مع MT/ST الأسواق الذي أطلق عليه اسم شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهد كبير خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري<sup>1</sup>.

حيث أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه بالإدارة الرقمية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعضها للآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

<sup>1</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص234-235.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها وتنفيذها على الوجه الأكمل.

## 2-سمات الإدارة الإلكترونية:

- ✓ عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.
- ✓ عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق الكترونية.
- ✓ التفاعل الجمعي أو المتوازي.
- ✓ إمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونياً.
- ✓ الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.
- ✓ إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.<sup>1</sup>
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- ✓ السرعة والوضوح
- ✓ عدم التقيد بالزمان والمكان
- ✓ المرونة حيث الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها

1-ثابت أبو صيام: استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المجد للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 55.

## 3-أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

### 1-الأهمية:

- إن اهتمام العالم بالإدارة الإلكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تتطوي عليها.
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال في إدارة الأجهزة الحكومية ومنظمتها.

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات.
- إيجاد فرصة جديدة للعمل الحر والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة والمؤكد أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة. ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

## 2- أهداف:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- 4- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 5- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- 6- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 7- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 8- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- 9- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تقليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- 10- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 11- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ومن أهداف الإدارة الإلكترونية أيضا التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وعرفت مؤسسه -اودي أي- الأمريكية المتخصصة: بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

### وظائف الإدارة الإلكترونية:

- 1- **التخطيط الإلكتروني:** التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة، متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجدد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تمنح مكتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم
- 2- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني، حدث انتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي. يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي. كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

- 3- **الرقابة الإلكترونية:** الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، أما الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بعملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة

تكشف من الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية.

#### 4- القيادة الإلكترونية:

- القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه. وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط وهي:

1- القيادة التقنية العملية: أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة.

2- القيادة البشرية الناعمة: ذات الحس الإنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

3- القيادة الذاتية: وهي قدرة القائم الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزة لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت، ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، ولم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الإلكترونية، أو أي مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

#### مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- 1- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- 2- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- 3- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- 4- إدلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد.
- 5- تبادل البيانات الكترونيا لتغطي جميع العاملين في الشركة وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- 6- التفاعل الآلي.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن: المرجع نفسه، ص98.

## أبعاد الإدارة الإلكترونية:

– إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية.

– الإدارة الإلكترونية هي المظلة التي تطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة

يتفق الكثير من الباحثون على انه توجد أبعاد ثلاثة أساسية للإدارة الإلكترونية التي تسهم في تقديم فهم أدق لمفهومها وأهدافها. وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، بعد الأعمال ، و بعد الدولة . وفيما يلي توضيح لكل بعد <sup>2</sup>:

**1-بعد الزبون:** من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية كما في حالة دفع الضرائب ،دفع رسوم استهلاك الكهرباء ،و غيرها عبر الانترنت ،أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها المؤسسات طوال الوقت وخلال كل الأيام أينما وجد يغض النظر عن مكان تواجده و وقت ذلك. وبذلك فان الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه من الوصول إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها المختلفة.

**2-بعد الأعمال:** يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال. فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم الإدارة الإلكترونية بين بعضها البعض وبذلك تحقق الكثير من المكاسب من حيث خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية. وتتحقق تلك المزايا أيضا عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك في تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية. ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الشبكة. أن توصيل الخدمات العامة من خلال مصدر الإدارة الإلكترونية الفعال والمتكامل يخلق فرصا أفضل للمؤسسات للمشاركة والتحالف بما يخلق مزايا كثيرة تعود

عليهم وعلى الجودة الشاملة للأعمال وتؤدي هذه المزايا في خفض التكاليف الخاصة بالمعاملات وتسهيل إجراءات الأعمال.

**1- بعد الدولة:** يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلاقونها في الحصول عليها. كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يسهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم. ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء علاقات مع المواطنين وتوفير الخدمات الإلكترونية بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار وبدون شكاوي. وتعمل الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى دمج أساليب إدارة العلاقات بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات بالإضافة لقواعد ومستودعات البيانات لتفويض صلاحياتها لكادر المعرفة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات راقية تمكنهم من خدمة الزبائن والأعمال والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم. وحيث أن الإدارة الإلكترونية تقوم أساسا على مفهوم المشاركة ومبدأ التفاعل , يجد المواطن نفسه قادرا على المشاركة في اتخاذ القرارات ومراجعة الأداء والتعليمات مع المؤسسات الإلكترونية المعنية, حيث يمتلك حق الوصول إلى ملفات المعلومات من الحاسوب الخاص به ويحصل على معالجة موحدة للحالات التي يتسائل عنها, وأوقات استجابة قصيرة فورية لتساؤلاته وطلب الخدمات, كما يعرف الحد الأدنى من المسؤولية الإدارية اتجاهه.

### متطلبات الإدارة الإلكترونية:

- تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فهي نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **المتطلبات الإدارية:** وضع الإستراتيجية وخطط التأسيس يتطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة، ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل بين المنظمات المرتبطة بأكثر من جهة.
- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره،

كما أن قناعة واهتمام الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– **الهيكل التطبيقي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة لم يعد ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإدارة الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات تنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والأساليب وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو دمجها مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية<sup>3</sup>.

– توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية حيث تنحصر هذه الوسائل في الكمبيوتر، الهاتف الشبكي وغيرها فهي تعتمد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وذلك بالاستعانة بـ الانترنت-الانترنت-الإكسترانت.

– **البنية التقنية المؤسسية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية بنية تحتية تضم شبكة حديثة لتكنولوجيا المعلومات ما والاتصالات السلكية واللاسلكية، كما تضمن تأمين التواصل ونقل المعلومات ما بين الإدارات من جهة والمواطن ومختلف الإدارات في جهة أخرى.

– **توافر التشريعات القانونية:** العمل وفق الإدارة الإلكترونية يستلزم وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عملها وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

#### فوائد الإدارة الإلكترونية:

– إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت فوائد كبيرة حصلت كنتيجة لها ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها. ومن أهم هذه الفوائد هي:

– تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

– اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

– الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.

<sup>3</sup> أيهاب خميس أحمد المير: مرجع سابق، ص30.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقال استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.

- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

### معوقات الإدارة الإلكترونية:

بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ. ومن تلك المعوقات التي تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.

ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات: إدارية، بشرية، مالية، ثقافية، اجتماعية واقتصادية وتتمثل فيما يلي:

### 1- المعوقات الإدارية:

- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة وعدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية.

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد: مرجع سابق، ص 73، 74.

- الاعتماد على هياكل هرمية تقليدية التي تقف في تطبيق التقنيات الحديثة.
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إقامة هذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام وإعادة توزيع المهام مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية والتخصصات الجديدة التي يحتاجها.

## 2- المعوقات البشرية:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الدول وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- قلة وعي العاملين لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين الذي يدفعهم للإدارة الإلكترونية.

## 3- المعوقات المالية:

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- عدم النظر بأهمية التخصيص لاعتمادات مالية لتدريب العاملين على التقنيات الحديثة.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

## 4- المعوقات الثقافية:

- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية.
- ضعف قناعة المسؤولين بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

## 5- المعوقات الاجتماعية والاقتصادية:

- يرافق صعود تكنولوجيا المعلومات في المجتمع ظهور قوى محفزة لأفكار مثل التقدم تحسین معايير المعيشة وشفافية المعلومات إلى غير ذلك من الأفكار والسياسات الجديدة التي تسعى إلى السيطرة بطريقة وبأخرى على مظاهر التعقيد في الحياة الاجتماعية والإنسانية.
- ومع تنامي هذه الأفكار وبروز قوى جديدة ووظائف جديدة تتغير التشكيلات الاجتماعية لمواكبة التكنولوجيا والمناخ المتغير للمعرفة وهو ما يحصل على مستوى المجتمع وعلى مستوى المنظمات

أيضاً. ويسبب المضمون الاجتماعي الاقتصادي للإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات فإن هذه النظم الحاسوبية المتكاملة لا يمكن تطويرها أو تطبيقها في فراغ وإنما في وسط بيئة اجتماعية واقتصادية. ومن ثم فإن النجاح المنشود للإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اجتماعية واقتصادية ملائمة للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تعتبر أسلوب جديد في تقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات تهدف إلى خفض الإجراءات الروتينية بأقل جهد وتكلفة وبالجودة المطلوبة. و تعتبر عملية الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى الشلل في وظائف المؤسسة الحديثة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ومم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل مما يؤدي إلى تعطيل أنشطة تلك المؤسسات أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل لنظام الإدارة الإلكترونية.

# الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

- 1-التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 2-سمات إدارة الجودة الشاملة
- 3-أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- 4-وظائف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 5-أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 6-الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 7-معوقات إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد**

في ظل التطور والانتساع الحاصل على مستوى العالم دفعت ظاهرة العولمة العديد من الدول على تطبيق مفاهيم التميز لتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات ويأتي موضوع إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الاهتمامات الحيوية التي تواجهنا في حياتنا. ويعد علم إدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي من العلوم الحديثة الهامة الذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية وتطوير المنظمات بهدف تسهيل العمليات والأداء والتنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية. حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب وان هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة كونها تعد من أهم عوامل النجاح للمنظمات لان الهدف الأساسي والنهائي هو التحسين المستمر لجودة الخدمات وتوفيرها من خلال الاجتهاد والابتكار.

## التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابته مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد في الزمن من خلال الحد من الممارسات والماركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه. ثم الانتهاء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال يتدرب عليها العاملون، وتقديم الحوافز المادية لمن يصل إلى المستويات التي حددتها الطريقة أو يتفوق عليها.

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر على النحو التالي:

## 1- مرحلة العصور القديمة:

- تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى 5 آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال الرسم الموجود على المعابد الذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميله بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية. كما أن عملية بناء وجهات الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء.

## 2- مرحلة العصور الوسطى:

- شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين لديه بنفسه في الورش التي كان يشرف عليها. وكان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثر واضح في ضرورة الحاجة إلى وجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع. إذ قدم WHITNEY فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة طويلة وخصوصا في الأسلحة وبشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات وصورة الإنتاج التي تخرج بها.

## 3- مرحلة الإدارة العلمية:

- كان لها أثر واضح في الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج الأمر الذي أسهم في ظهور قسم مستقل للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية وقد كانت حينها شركة التليفونات الأمريكية من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم الفحص لأول مرة ونظام لضمان الجودة، وفي العشرينات من القرن الماضي تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة.

## 4- مرحلة الرقابة على الجودة في الصناعة:

- لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث شهد عام بداية نشوء استخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية.

- ومن الناحية التاريخية فكان التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

**أولاً: الفترة 1940-1945:** شكل المفكرون الأمريكيان الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكل من DEMING و JURAN الدور الرئيسي في هذا المضمار.

**ثانياً: فترة الخمسينات:** كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدماتية المختلفة محدودة، وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهملة إلى حد ما وقد ذهب DEMING إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك.

**ثالثاً: فترة الستينات:** لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.

**رابعاً: فترة الثمانينات:** لقد تم التوجه لإقامة أقسام الجودة وتحملت مسؤولية الاهتمام بها وقد أظهرت معايير للجودة مثل ISO 9000.

**خامساً: فترة التسعينات:** لقد برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة.

## سمات إدارة الجودة الشاملة:

- 1- فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- 2- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- 3- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منا.

- 4- فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ المشاركة لجميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
  - 5- أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
  - 6- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
  - 7- أنها تسمح بمظهر الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
  - 8- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مريحة.
  - 9- تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
  - 10- أنها نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
  - 11- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
  - 12- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.
  - 13- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

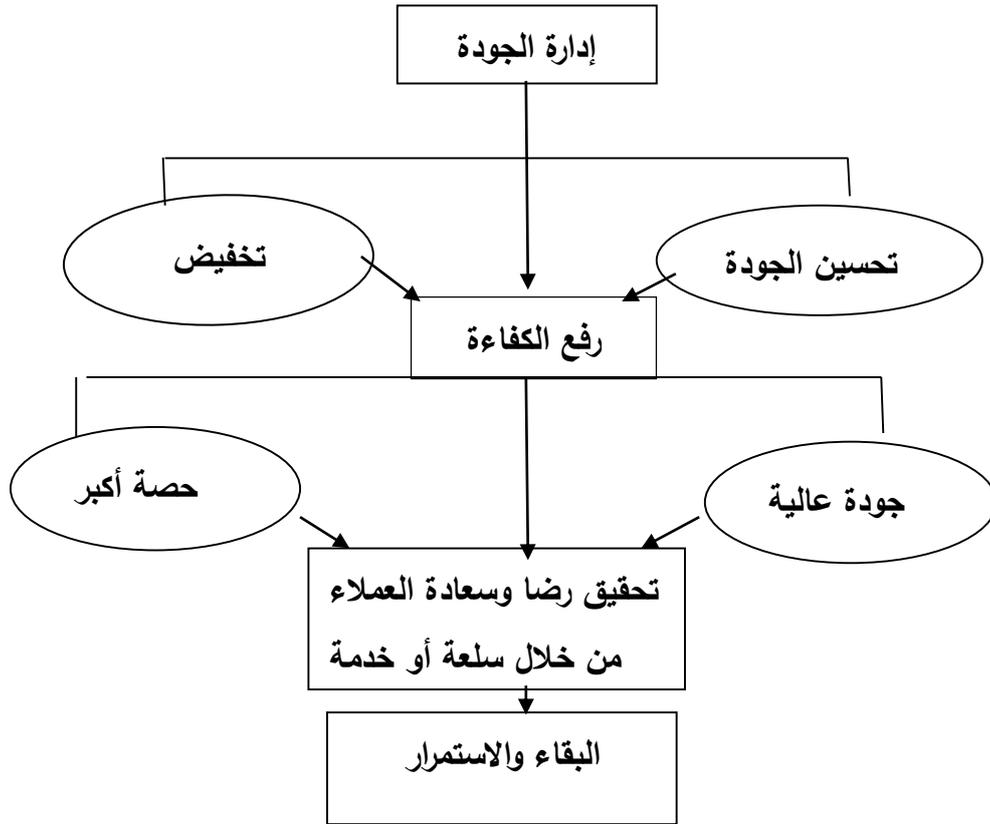
- يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:
- 1- كونها موضوعا يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لأهمية الجودة باعتبارها سلاحا تنافسيا تضمن المنظمة من خلاله حصة سوقية أكبر.
- 2- بوصفها أداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية عالية ومن ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة.
- 3- أنها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة اتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة.
- 4- لسعيها لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وتحدد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق مروراً بمرحلة التصميم والإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.
- 5- نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

- 6- نظام إدارة الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- 7- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الإيزو 9000.

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تسعى إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقاتها في أي منظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
  1. فهم حاجات ورغبات العميل.
  2. تقليل التكاليف الغير اللازمة وإزالة تكاليف الجودة الزهيدة.
  3. توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
  4. مكافحة الخلل والعيوب في حال وجودها.
  5. جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
  6. استخدام الطرق الرشيدة لمطابقة العمليات الرشيدة.
  7. التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الاتفاق.
- ويتضمن مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته وتحقيقها وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة.
- حدد رينشارد فرمان R.FERMAN أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:
  - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
  - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
  - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
  - ابتكار مقاييس الأداء.
  - وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية

الشكل: رقم 01 أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافده عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد درويش، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص 29

• وظائف إدارة الجودة الشاملة:

- تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في ترصين فعالية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة. وأهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها بما يلي:

1- تعتبر الجودة مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق السوقية الملائمة للمنظمات المعنية.

2- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية:

- تحسين المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع على حد سواء.
- نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.

3- التحسن المستمر في استخدام التكنولوجيا وتصعيد أهميتها دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين.

4- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في اليابان وألمانيا.

5- الاعتماد على المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير القياسية العالمية 9000 ISO كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعلية الاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

6- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في القدرة التنافسية للمنظمات من خلال استمرارية التحسين في المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.

7- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج حيث أن متابعة الأداء واتخاذ القرارات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية.

8- استخدام الوسائل الإحصائية يساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- لعل أهم مبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

1- **التركيز على العمل:** حيث يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة ويشمل مصطلح العمل في إدارة الجودة الشاملة كل من العميل الخارجي المستهلك والعمل الداخلي للأفراد العاملين.

2- **المشاركة والتحفيز:** حيث حقق اليابانيون تفوق ملموس من خلال اعتمادهم المشاركة والتحفيز.

3- **التحسين المستمر:** ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات وتحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها.

4- **القيادة الفاعلة:** وتعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم أن تكون لهم الرغبة والقدرة على انجاز الأهداف.

5- **مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** لقد أصبح نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين.

6- **مبدأ التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رسالة وأهداف واسعة تكمن في صياغة الاستراتيجية ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية لغرض وضع خطط شاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

7- **التزام الإدارة العليا:** أن القرارات المتعلقة بالجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا تلتزم الإدارة العليا في دعمه وتطويره ، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف.

#### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

**البعد الإداري:** يقصد به كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة والتنسيق - وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

**بعد الجودة:**

تحدد أبعاد الجودة بما يلي:

- 1- الأداء PERFORMANCE يشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.
- 2- النواحي الخاصة SPECIAL FEATURES يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.
- 3- المطابقة CONFORMANCE يشير هذا البعد إلى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه.
- 4- الثبات أو المصداقية RELIABILITY يشير هذا البعد إلى مدى ثبات مستوى أداء وجودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن
- 5- الديمومة DURABILITY يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة وهذا ما يسمى بالعمر الإنتاجي للسلعة.
- 6- خدمة ما بعد البيع SERVICE AFTER SALE يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء وتذمرهم بعد الحصول على السلعة أو الخدمة من قبلهم.
- 7- الجودة الجزئية PARTAIL QUALITY يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التميز في مواصفات السلعة أو الخدمة أو جودتها من خلال نظام الجودة المعمول به.

8- الجودة الكلية TOTAL QUALITY يشير هذا البعد إلى تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته.

**بعد الشمول:**

- 1- التميز في كل شيء داخل المنظمة وهذا يشتمل على ما يلي (ثقافة المنظمة وفلسفتها - القيادة - العنصر البشري وأداءه وسلوكه وتفكيره - العمليات بكافة عملياتها - الأنظمة - السياسات - الإجراءات - الهيكل التنظيمي - العلاقات مع الآخرين والموردين والمجتمع عامة).
- 2- التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزيائهم.

**بعد رضا العميل:**

- تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل CUSTOMER SATISFACTION من زاوية مفهوم قيمة المستهلك أو العميل CUSTOMER VALUE، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما:

- 1- المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها أو الخدمة التي حصل عليها.
- 2- مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة أي قيمة المستهلك -المنفعة - التضحيات.

**- بعد الرضا الشامل:**

- يقصد بالرضا الشامل تحقيق اتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي:

- الزبائن CUSTOMERS
- الموردون SUPPLIERS
- الملاك STAKEHOLDERS
- المجتمع بوجه عام SOCIETY
- العاملون EMPLOYEES

**متطلبات إدارة الجودة الشاملة:**

- 1- إقناع الإدارة العليا بأهمية ومزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- أن تقوم الإدارة بإقناع جميع العاملين بجدوى هذا النظام.

- 3- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الولاء والحماس والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم وقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الشاملة يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات، ويمكن تسميته باسم تنظيم الظل على أن تسانده وتدعمه الإدارة العليا.
- 5- تبني الأنماط الإدارية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة بمعنى تبني النمط الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر التي تستلزم تعاون جهود الأفراد والفرق في المنظمة لتحقيق الجودة.
- 6- ضرورة العمل على إعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين عن كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مراحلها.
- 7- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ونشر المعارف الخاصة بالجودة بين جميع العاملين بالمنظمة.
- 8- تطبيق أسلوب حلقات الجودة من خلال فرق تحسين الجودة تتكون من مندوبين عن جميع الأنشطة.
- 9- أن تضع الإدارة خطة لمواجهة بعض الصعوبات والمعوقات المحتملة عند التنفيذ.
- 10- الاهتمام بالجودة الإحصائية والأساليب الرقابية إذ أنها تعتبر مصدرا هاما للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- 11- منح السلطة الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل مع تحقيق روح الفريق في التنفيذ.

#### الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة على طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو الآتي:
- أولاً: الفوائد التي تعود للمؤسسة وتتمثل في الآتي:
- 1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات الاستمرار وتحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
  - 2- قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
  - 3- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.

- 4- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
  - 5- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس الدولة.
  - 6- التوسع في فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المتحققة.
- ثانيا: الوائد التي تعود للعملاء أو المستفيدين، وهم صنفين:
- أ- **العملاء الداخليون:**
    - 1- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
    - 2- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
    - 3- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
    - 4- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
    - 5- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا برفع من الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
  - ب- **العملاء الخارجيون:**
    - 1- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
    - 2- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
    - 3- توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
    - 4- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات.
  - ج- **العملاء الموردون:**
    - 1- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم فرص أوسع للتعامل.
    - 2- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.
- هناك أيضا فوائد أخرى هي:
- 1- تعزيز العلاقات مع الموردين.
  - 2- رفع درجة رضا العملاء.

3-تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

4-القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

5-حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

#### معوقات إدارة الجودة الشاملة:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين وعدم الانسجام بين أعضاء فريق العمل والفرق فيما بينهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمكنها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل منظمة.
- فشل الإدارة في توفير المكافآت وتقدير إنجازات الأفراد.<sup>1</sup>
- الاعتقاد بان التقنية أهم من البشر.
- \* وهناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية منها:<sup>2</sup>

✓ التأخير والضياع الفرص والتأجيل.

✓ الشكاوي التي تثار.

✓ شيوع أساليب الإدارة بالأزمات.

✓ العمل الإضافي ولوم العاملين.

✓ انخفاض المعنويات.

<sup>1</sup>- يشراوي عادل: الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة، دار المنهج، القاهرة، ص 63.

<sup>2</sup>- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 2008، ص

## خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في العمل الإداري التي لم تظهر دفعة واحدة بل استلزم ذلك وقتاً من الزمن وكان نتيجة لإسهامات وإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي حيث تسعى العديد من المنظمات الإنتاجية أو الخدمية بان تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية من أجل خدمة الزبون باعتبارها أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار وذلك لمدى أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها. كما تعد من أحد الأساليب التي تتميز بالشمولية حيث تشمل كل أجزاء المنظمة وقد لقيت قبولا في الدول المتطورة خاصة اليابان. حيث أن جوهر هذا النظام هو الاهتمام بالعمل واعتبار أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق للتحسين.

# الفصل الرابع

## مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

1. تمهيد
2. الإدارة الالكترونية في تطوير وظائف الإدارة
3. إسهامات الإدارة الالكترونية وأساليب تقديم الخدمة  
بالبنوك
4. أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالبنوك
5. دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة
6. الإدارة الالكترونية وتحقيق الجودة الشاملة بالبنوك
7. واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة وأبعادها من خلال  
الإدارة الالكترونية بالبنوك
8. مزايا ومشاكل البنوك الالكترونية
9. خاتمة

## تمهيد:

يعتبر ظهور وانتشار الإدارة الإلكترونية في النصف الثاني من الثمانينات تحولا نوعيا في طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمستخدم. تبع ذلك ظهور وانتشار الانترنت في النصف الثاني من التسعينات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا هو الفرق الأساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الإدارية التقليدية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة أيضا من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نجحت تطبيقاتها في مجالات متعددة مما كان سببا مباشرا في أن يتم تبنيها البنك لكي يصبح أكثر قدرة على مواجهة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والمعرفية وغيرها. وحتى يصبح له القدرة على الاستثمار وتوظيف تلك المتغيرات بالطريقة التي تمكن الجميع من الاستفادة المثلى من مميزاته في تطوير أنماط العمل وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة.

## أولاً: الإدارة الإلكترونية وتطوير وظائف الإدارة:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها. وفي الواقع إن التأثيرات لا تعد فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية. وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات في بيئة العمل وأساليبه أهمها:<sup>1</sup>

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على الزبون.
- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

\* هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

الأول يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى إعادة توزيع مهام الإدارة. وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصراً جديداً يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية الإلكترونية.

الثاني يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> ميهوب سماح. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية. مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه منشورة. قسم الاقتصاد. جامعة قسنطينة - الجزائر 2013-2014 ص-ص 139-140

ثانياً: إسهامات الإدارة الإلكترونية وأساليب تقديم الخدمة الإلكترونية

### 1- إسهامات الإدارة الإلكترونية:

أدت الإدارة الإلكترونية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقديم إسهامات من أجل تحسين البنك ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تغيير القوانين داخل البنك

إن البنك الذي يريد التطور والنمو ومسايرة التغييرات العامة يجب عليه أن يكون مرناً في قوانين العمل وأن يعمل على تطويرها بشكل مستمر بحسب نوع الأنشطة ففي البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلتها توضع أرضية خاصة من القوانين التي تتماشى مع طبيعة هذا النشاط.

فمثلاً الخدمات البنكية الإلكترونية تتطلب وجود قوانين تحدد من جهة التزامات الأطراف المتعاملة في هذا النظام ومن جهة ثانية تحمي المتعامل من المخاطر الناتجة عن هذا النشاط.

#### 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير عنصر الاتصال

تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام فعال في الاتصال داخل البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساهم في توفير المعلومات ونقلها بين مختلف أقسام البنك وباقي الفروع وبين البنك والبنوك الأخرى وكذا بينه وبين الزبائن.

وتعتبر وسائل الاتصال الحديثة وخاصة الشبكات بكل أنواعها داخلية أو خارجية -الانترنت-الانترنت-الاكسترنانت. أفضل وسيلة في تدعيم كل استراتيجيات الاتصال في البنوك وذلك من خلال توفيرها لعامل السرعة وتقليص للوقت وسهولة الاتصال.

#### 3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي للبنوك

تعمل البنوك باستمرار على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة وهذا يساهم في تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد فساهمت الإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي لها بصورة واسعة لأنها ساعدت على تغيير أساليب العمل من تقليدية إلى إلكترونية وغيرت كل من الوظائف ووفرت إمكانيات جديدة

<sup>1</sup> - ميهوب سماح. مرجع نفسه. ص-ص 139-140.

لمساعدة المديرين على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأصبحت كل هذه الوظائف وظائف الكترونية سهلت في الحصول على المعلومات في أي لحظة.

#### 4-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

إن تعود البنوك على تحديد نوع وحجم المنافسة في السوق يكسب البنك ما يعرف بالميزة التنافسية في مجال عمله وهذا يعتبر عامل جوهري في تحسين البنوك.

لقد وفر تبني البنوك تطبيق الإدارة الإلكترونية عامل السهولة والسرعة في التعرف على خدمات البنوك المنافسة وكل ما يترتب عليها من تكلفة وغيرها. وكل هذا يمكن الحصول عليه بسهولة من خلال موقع البنك المنافس عبر الانترنت.

فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساعدت من جهة في توفير المعلومة على المنافسين بسهولة وسرعة وكذا في تخزينها وتحليلها من خلال استخدام الأنظمة خاصة التي قدمتها هذه الأخيرة وإمكانية استرجاعها وقت الحاجة ومن جهة ثانية توفر إمكانية متابعة موقع البنك التنافسي.

بالإضافة إلى الإسهامات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين البنك بعض الخصائص التي تمتاز بها الإدارة الإلكترونية جعلت من البنوك تتبناها وتدرجها ضمن قائمة أهدافها ومن بينها.<sup>1</sup>

1-تقليل المسافات: حيث أصبحت كل الأماكن متجاوزة الكترونيا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويمكن أن تتعامل إدارة مع إدارة أخرى مهما كانت بعيدة.

تقليل المكان ونقصد بها إمكانية استخدام وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات والتي يمكن الرجوع إليها واستخدامها بكل يسر وسهولة في أي وقت وهذا يساعد على بناء قاعدة من المعلومات تستطيع البنوك الرجوع إليها وقت الحاجة من أجل اتخاذ مختلف القرارات.

تقليل الوقت حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تقليل الوقت والاستجابة للطلبات والسرعة في انجاز الأعمال وتقليل من الإجراءات والخطوات التنفيذية.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم. مرجع سابق. ص 243.

أقسام المهام الفكرية مع الآلة تظهر هذه الخاصية نتيجة التفاعل بين الباحثين والنظام من خلال إمكانية اتخاذ القرار من المعلومات المخزنة أو الناتجة عن البيانات المحصلة.

**2-تزايد النظم الشبكية:** وهي الشبكات الالكترونية الانترنت-الانترانت-الاكسترانت. التي تربط النظم الداخلية مع بعضها البعض بالإضافة إلى ربطها مع النظم الخارجية الأخرى في النظام الشبكي وهذا يساعد في تطوير الاتصال ما بين البنك والعميل كما أنها توفر سرعة انتقال المعلومة لمختلف أقسام البنك.

**3-أساس لإنجاز أعمال مختلفة:** حيث أن هناك مجالات مثل الحكومة الالكترونية والبنوك الالكترونية - التجارة الالكترونية. كلها لا يمكن أن تتم بمعزل عن الإدارة الالكترونية. كل هذه العوامل تصب في هدف واحد للبنك وهو تحسين أداءه وتدعيم استراتيجياته المختلفة وهو يعتبر الحجر الأساس في محافظة البنك على زبائنه.

## 2-أساليب تقديم الخدمة الكترونية:

تعتبر الخدمة من الحاجات الضرورية في حياة الإنسان والتي يجب توفيرها له بشكل دائم ومستمر ومع إدخال الإدارة الالكترونية كآلية في تقديم الخدمة أصبحت تقدم بأساليب حديثة ومتطورة والتي تعتمد على المؤسسات والمنظمات في مختلف المجالات لتنمية حاجات عملائها.

توجد العديد من الأساليب الالكترونية يتم من خلالها تقديم الخدمات للمواطن وتمثل فيما يلي

## أسلوب الدفع الالكتروني

الدفع الالكتروني هو المال أو العملة التي تتبادل بصفة الكترونية يسهل من عملية تسديد رسوم الخدمات الالكترونية عن طريق الانترنت وتحويل المبلغ المدفوع لقاء الخدمات ويتطلب تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية استخدام العديد من وسائل الدفع الالكترونية حيث تمثل هذه الوسائل ركيزة أساسية لنجاح وتطوير هذه الأعمال وتمثل هذه الوسائل فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود القدوة: الحكومة الالكترونية إدارة المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن 2016. ص-ص 128-

النقود الرقمية أو الإلكترونية وهي سلسلة من الأرقام الإلكترونية والتي تستخدم عن قيم معينة ويتطلب هذه النقود الإلكترونية ضرورة تحميل الودائع والنقود الحاضرة على الوسيلة الإلكترونية وذلك مقابل قيمة رمزية.<sup>1</sup>

أوامر الدفع المصرفية وتستخدم هذه الأوامر لشخص معين وفي تاريخ معين وذلك بناء على طلب العميل كانت تتم يدويا أما الآن في بعض المصارف تتم الكترونيا.

الهاتف المصرفي حيث أنشأت المصارف خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة وتتيح هذه الخدمة للعملاء الاستفسار عن حساباتهم كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ وتحويلها لدفع بعض الالتزامات مثل فواتير الماء والكهرباء... الخ

البنوك الإلكترونية تم استخدام الحاسب الآلي في المجال البنكي منذ فترة طويلة إلا أن ذلك كان مقتصرًا على تخزين واسترجاع البيانات إلا أنه أصبح وسيلة الكترونية لنقل المنتجات والخدمات البنكية التقليدية والحديثة مباشرة إلى العملاء عبر الانترنت وهي بذلك تمكنهم من الوصول لحساباتهم وإجراء العمليات والحصول على المعلومات دون الحاجة إلى التنقل بين فروع البنوك.<sup>2</sup>

وهذا يمكن انجاز المعاملات البنكية عبر شبكات الاتصالات الإلكترونية وتقديم الخدمات المختلفة للعملاء الكترونيا فهي تلعب دورا هاما في تلبية حاجات العملاء ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- ✓ تزويد العملاء عن طريق شبكة الانترنت بكل المعلومات عن كل الخدمات البنكية.
- ✓ تقوم بإصدار النقود الإلكترونية وتدعيم وتمشيط استخدام وسائل الدفع الإلكترونية.
- ✓ توفر البنوك الإلكترونية خدمات عرض الفواتير الإلكترونية وتحليلها.
- ✓ تقوم البنوك الإلكترونية بتأسيس مواقع لها على شبكة الانترنت ويستطيع البائعون عن طريقها عرض منتجاتهم ويقوم المشتريين هذه المواقع وطلب المنتجات التي يرغبوها.

<sup>1</sup> - احمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. الأردن، 2012، ص-ص 301-303

<sup>2</sup> - محمود احمد أبو فرة: الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن. 2009 ص 49.

✓ تقوم البنوك الالكترونية بتقديم يد المساعدة لأصحاب المشروعات الصغيرة حيث يمكنها ممارسة كل أعمالها وأنشطتها بطريقة الكترونية.<sup>1</sup>

### أسلوب التوقيع الالكتروني

يقصد به استخدام طريقة أو وسيلة معينة للتحقق من أن صاحب المعاملة هو نفس الشخص الذي قام بإرسالها أو تنفيذها ويطلق على هذا التوقيع أيضا بالبصمة الالكترونية.<sup>2</sup>

وهو عملية توقيع الملفات الحاسوبية والمصادقة عليها من قبل شخص أو هيئة ما ونستطيع بواسطة التوقيع الالكتروني توقيع أي ملف وإرساله بواسطة البريد الالكتروني بحيث يكون مستقبلاً هذا البريد متأكد من الشخص الذي أرسل هذا الملف وذلك بالتحقق من صحة توقيعه الرقمي كما يمكن استخدام التوقيع الرقمي في توقيع العقود وفي جميع معاملات الإدارة الالكترونية ويتم التأكد من خلالها من شيئين:

- ضمان أن الرسالة أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر.
- ضمان أن الرسالة وصلت فعلاً وبنفس الشكل الذي أرسلت عليه من الشخص الحقيقي دون تغيير مع سلامة محتوى الرسالة.

### ثالثاً: أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك

#### 1-أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك:

تعد البنوك كيانات لها طبيعة خاصة قائمة على الثقة ومن ثم فهي لا تسمح بوجود أي خطأ ولذا يتوقف استمرار البنك واستقراره في زمن العولمة على استخدام مناهج الجودة الشاملة نظراً للأهمية التي تحدثها داخل البنك.

تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنك فيما يلي:<sup>3</sup>

- إيجاد الدافع الذاتي داخل البنك عن طريق حث العاملين على التجديد والارتقاء بمستويات الجودة.

<sup>1</sup> - عادل حرشوش المبرجي وآخرون: الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. المنظمة العربية للتنمية والنشر والتوزيع. مصر - القاهرة-2007 ص - ص 19-20

<sup>2</sup> - احمد محمد غنيم. مرجع سبق ذكره. ص 325

<sup>3</sup> - سحر قدوري مرجع سابق ص 168.

- المساهمة في زيادة قدرة البنك على تطوير الأفكار الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة من الخدمات البنكية والمجالات والأنشطة التي يمكن للبنك الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر -العملاء المرتقبين والحاليين-.
- تنمية القدرة وإمكانية الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية من اجل زيادة قدرة البنك على اكتشاف الفرص والاستفادة منها في تحقيق ورفع معدلات الربحية وتحقيق الأهداف التنموية.
- تحسين نظام الإدارة والمكافأة المرتبط بحوافز وترقيات داخل البنك.
- إعطاء مرونة للكيان التنظيمي داخل البنك من حيث استجابته للتطور من جهة وتطلعات وطموحات البنك من جهة أخرى.

## 2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالبنوك:

تتلخص أهم المبادئ العامة التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك فيما يلي:

- التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية.
- محاولة فعل الصواب من البداية.
- تنمية درجة الثقة بين العاملين.
- تشجيع العاملين على السؤال والاستفسار والتجربة.
- توفير برامج تدريب متواصلة للعاملين.
- إزالة المعوقات التي تحول التعاون بين أقسام البنك.
- زيادة درجة الاحترام بين العاملين.
- الاتصالات والتعلم من العملاء والموظفين.

## رابعاً: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بالمجهودات إدارة الجودة الشاملة وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة فان ذلك يساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم مركزها التنافسي.

وتتمثل أدوار الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد الإدارة الإلكترونية أفراد المنظمة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
- تستطيع باستعمال الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- =إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب والتصنيع بمساعدة الحاسب جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أدائها في نفس الوقت.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي ووضعها في جداول ورسومات يستطيع العاملون تصفحها لعمل التعديلات المستمرة ورقابة نتائج أعمالهم.
- تكشف المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود انحراف في الأداء وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.
- برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات.

#### خامساً: الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة في البنك

تعتبر تطبيقات الإدارة الإلكترونية من الأدوات التي تمكن من تحليل المعلومات من أجل القيام بتحسينات اللازمة على الخدمة البنكية مما تعتبر هذه التطبيقات بمثابة أداة قوية لتحقيق الجودة في البنوك ويمكن أن نجمل جميع العمليات والتنظيمات التي مكنت البنك من التفكير بشكل مختلف تماماً في الطريقة التي يسير بها العمل داخله على المستويات والأدوات العائدة من استخدام وسائل الاتصال في تحسين الجودة ويظهر هذا كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- السيد طايل مصطفى كمال: الصناعة المصرفية في ظل العولمة. اتحاد المصارف العربية. مصر. 2009. ص-ص 292-293.

<sup>2</sup>- سحر قدوري: مرجع سابق، ص 168

## اعتبار الزبون مركز اهتمام البنوك

لقد أصبح التوجه للزبون فلسفة البنوك الناجحة في عصرنا الحديث فالزبون هو الأصل الوحيد الذي تملكه البنوك وترغب في تحقيق رضاه وإشباع حاجته وهو الذي يجعل البنك يستمر وينجح. أما أن الزبون الذي يشعر بالرضا اتجاه خدمات البنك سوف يكون مستعدا للعودة مرة أخرى للحصول على نفس الخدمة. وإدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة له يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب البنك والنتائج المترتبة على حصوله على هذه الخدمة. وعليه فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز البنك هو مدى قدرته على التعرف على متطلبات زبائنه والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منتظم.

فتطبيقات الإدارة الإلكترونية تعزز مركز الزبون في قلب البنك حيث أن هذه التطبيقات تمكنه من التعريف بنفسه وباحتياجاته والتي تعتبر حجر الزاوية في تحقيق الجودة. حيث يمكن أن تقدم الخدمات له عبر شبكة الانترنت وعرضها عبر مواقع الانترنت وعرضها عبر المواقع الإلكترونية إضافة إلى انه يمكن للزبون الاتصال بمراكز الاتصال أو مراسلة البنك عبر البريد الإلكتروني في حالة عدم تحقيق رضاه من اجل الإجابة على التساؤلات بخصوص خدمة معينة.

## تؤدي إلى بناء وتحسين نظام الجودة

تمكن تطبيقات الإدارة الإلكترونية للزبون من الحصول على أدوات المتابعة الجديدة والفعالة مثل الإرشاد المستمر بشأن وضعية الصفقة المرتبطة بخدمة معينة كما يمكن الحصول على المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لتدفق العملية على الحاسوب الشخصي للزبون ذاته والاتصال بشأن حالة ووضعية الإجراءات الإدارية وتسهيل وتوفير أدوات المحاكاة بالنسبة للخدمات الجديدة التي يمكن الوصول إليها مباشرة على الشبكة التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

وتساهم الإدارة الإلكترونية بشكل واسع في تحقيق معايير خدمات البنك من خلال إتاحة مختلف الأدوات والتقنيات عبر الشبكات الاتصالية وحتى تكون لخدمات البنك جودة لا بد من وجود عدة مقاييس

لذلك. وهذه الأخيرة يمكن للبنك تدعيمها وتحقيقها بدرجة عالية من النجاح عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة لنشاط البنك الإلكتروني ومن بين هذه المعايير ما يلي:<sup>1</sup>

#### قياس وضعية البنك بالنسبة للمنافسين

تعمل البنوك دائما على تحديد وضعيتها بالنسبة للمنافسين ويتم تحقيق ذلك إذا طبقت الشعار التالي "إلى أين الوصول" من أجل تحقيق ذلك كان واجب عليها دمج الخدمات البنكية عن بعد وخاصة الإلكترونية منها حتى تواجه منافسيها من البنوك الأخرى التي تعرض الخدمات البنكية بطرق تتماشى مع التطورات التكنولوجية.

#### التحسين المستمر للإدارة

حيث يعتبر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية داخل البنك أمرا مهما لما تحققه هذه الأخيرة من تطور للخدمة وتوفير الأمان وكما عملت على تغيير المهام والوظائف للتأقلم من الوضع الجديد الناتج عن نشاط البنك الإلكتروني كما توفر الخدمة 24 على 24 سا و 7 على 7 يوم بغرض تحقيق رضا الزبائن.

#### سادسا: واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة وأبعادها من خلال الإدارة الإلكترونية في البنك

إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خيارا إداريا متطورا بل أصبحت أسلوب حياة للمنظمات منها البنوك في الوقت الراهن. أنها منهج لإدارة المنظمات يهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين لأجل تحسين الخدمات والأنشطة حتى يتحقق رضا العملاء وأهداف المنظمة أي -البنك- لمصلحة الجميع. ومما يتفق مع متطلبات المجتمع حيث يجب ألا يسعى مدير الخدمة إلى إرضاء مستخدمي البنك فقط من أجل خدمة عالية الجودة بل يجب أن يحافظ على العدالة الاجتماعية والمصلحة العامة على حد سواء.

<sup>1</sup> - سمالي محمد يحيوية. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي. م 1 ص 178. ورقة يومية 22 - 23 / 4 / 2003 م 1 ص 178.

أوضح بعض الباحثين أن الجودة في قطاع الخدمات وخصوصا في البنك تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: <sup>1</sup>

\* **الجودة المادية:** وتتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

\* **جودة المنظمة:** \*البنك\* وتتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء.

\* **الجودة التفاعلية:** وتتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

- كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:

\* **جودة العمليات:** ويتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة.

\* **جودة المخرجات:** ويتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

- هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في: <sup>2</sup>

\* **الجودة الفنية**

يرى انه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسئولي البنك ما الذي يتم تقديمه للعميل. وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

\* **الجودة الوظيفية**

ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح كيف تتم عملية تقديم الخدمة. حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي. وعليه فان الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.

<sup>1</sup> - عصام الدين امين أبو علفة. التسويق المفاهيم والاستراتيجيات النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. مصر 2002، ص 498.

<sup>2</sup> - عوض بدير الحداد. تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر. ط1 مصر. 1999. ص342.

**\* الصورة الذهنية للبنك**

هي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول البنك وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في اخذ صورة حل البنك التعامل معه.

**سابعاً: مزايا ومشاكل البنوك الإلكترونية****1-مزايا البنوك الإلكترونية:**

توفر البنوك الإلكترونية مجموعة من المزايا اهمها:<sup>1</sup>

**- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء**

من أهم مميزات البنوك الإلكترونية ميزة إمكانية الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء عبر العالم اجمع دون التقيد بزمان معين خصوصاً لولائك الذين يتعاملون بأسلوب الإدارة الإلكترونية فمن المعلوم أن الإدارة الإلكترونية ألغت العديد من القيود فيما بين البائع والمشتري والتي كان من بينها عامل الوقت والذي كان يعيق الكثير من المعاملات.

ومن هنا جاءت ميزة البنك الإلكتروني والذي يمكن للعملاء أياً كان محل إقامتهم وفي أي وقت من القيام بكافة أنواع العمليات البنكية بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

**- تخفيض التكاليف**

من أهم المزايا أيضاً التي تحقها البنوك الإلكترونية هي الخفض الكبير في التكاليف فبعد أن كان البنك يقوم بتخصيص الكثير من الأموال لفتح فروع جديدة له في كافة المناطق في محاولة منه للتقرب من العملاء أصبح البنك الإلكتروني في منتهى القرب من العملاء بحيث أصبح أقرب من أي فرع لأي بنك تقليدي وفي نفس الوقت يقوم بكافة الخدمات التي يقوم بتوفيرها البنك التقليدي العادي وعليه تم تخفيض تكاليف كثيرة من الأموال وأيدي عاملة وأجهزة كان يتكبدها البنك التقليدي في إنشاء فروع جديدة.

<sup>1</sup> - محمد عمر الشويرف. التجارة الإلكترونية في ظل النظام التجاري العالمي الجديد. دار زهران للنشر. الأردن. 2013. صص 151-152.

## تقديم خدمات بنكية جديدة

البنوك الالكترونية مثلها مثل البنوك التقليدية يمكنها تقدم كافة العمليات البنكية التقليدية المعروفة ونتيجة لانتشار الإدارة الالكترونية على مستوى العالم أصبحت هناك عمليات بنكية جديدة لا يمكن لأي بنك أن يقوم بها إلا إذا كان بنكا الكترونيا لما تتميز به تلك العمليات من سرعة في الأداء وهو ما لا تستطيع البنوك التقليدية أن تقوم به.

## 2-المشاكل التي تواجه البنوك الالكترونية:

قد تواجه البنوك الالكترونية بعض المشاكل نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ التعرض لعمليات الاحتيال والنصب.
- ✓ كشف تفاصيل الخدمات البنكية وكشف أسرار العملاء.
- ✓ حصول أخطاء البرمجة مما يؤدي إلى تسرب بعض المعلومات عن حسابات العملاء.
- ✓ مشاكل تتعلق بعمليات الإيداع لمبالغ نقدية متكررة.
- ✓ ارتفاع تكاليف جذب العملاء الجدد وتقديم الخدمات الالكترونية لقاء عمولات.
- ✓ عدم قبول بعض العملاء التعامل الالكتروني وتفضيلهم التعامل التقليدي.

<sup>1</sup> - دريد كمال ال شيب: إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر، عمان 2010 ص 69.

## خاتمة:

يتبن لنا في هذا الفصل انه كي تتمكن البنوك من تحقيق أهدافها في كسب عملاء جدد والحفاظ عليهم ينبغي عليها ان تعتمد التكنولوجيا والعصرنة في تقديم معاملاتها والتي تجعل التعامل مع البنوك امرا محببا ومقبولا من قبل العملاء. كما تسعى إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق اهداف البنك واحتياجاته حيث تكون نقطة البداية هي المستفيد ويمثل التنبؤ باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم عاملا حيويا للنجاح.

# الفصل الخامس إجراءات البحث الميداني

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- تحليل وتأويل البيانات

5- نتائج الدراسة

6- الاقتراحات والتوصيات

## توطئة

بعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العناصر التطبيقية، من خلال وضعناه من تصورات في إشكالية البحث وتساؤلاته قصد الإجابة عنها ميدانيا.

فالجانب الميداني يعد خطوة هامة في أي دراسة لأنه يساعد في الكشف أو الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة، والذي يتناسب وطبيعة الموضوع، ثم تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات ومن ثم استخلاص النتائج، في الأخير الوقوف على وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المهتمين أو المشرفين على المنظمة العمل بها للارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين أدائها.

## 1-منهج الدراسة

يعتبر المنهج العلمي من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.<sup>1</sup>

وقد اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق منهج البحث الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث من خلاله يقوم الباحث بجمع المعلومات الدقيقة عن الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوفرة، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف ارتباطها بالظواهر الأخرى المرتبطة.

## 2-أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها، ويحدد استخدامها وفق احتياجات البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في استخدام الوسيلة أو الأداة مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة.<sup>2</sup>

وقد اعتمدت مجموعة البحث على الاستمارة كأداة رئيسية، والتي تعتبر من أهم أدوات البحث الشائعة الاستعمال، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحث، فهي من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث حيث تضم قائمة من الأسئلة المحددة.<sup>3</sup>

لذلك اعتمدنا على الاستمارة كأداة وأسلوب يجمع البيانات الميدانية لأنها انسب الأدوات في الاتصال مع المبحوثين وجمع المعلومات حول الإدارة الالكترونية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وهي

تحتوي على 39 سؤال مقسمة إلى أربعة محاور كالتالي:

أولاً: البيانات الديموغرافية والتي صيغت في 7 أسئلة.

ثانياً: بيانات تتعلق بالإدارة الالكترونية (11 سؤال).

ثالثاً: بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة (11 سؤال).

رابعاً: بيانات تتعلق بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة.

1. الرفاعي احمد حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2005، ص 121.
2. سلاطنية بلقاسم، حسن الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر، 2009، ص 25.
3. فضيل دليو واخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة الجزائر، 1999، الجزائر، ص 192.

### 3-مجالات الدراسة

#### 1-المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة ببنك الخليج الجزائري - فرع قالمة-

#### \* بطاقة تعريف ببنك الخليج الجزائري \*

بنك الخليج الجزائري هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية وهي من أبرز مجموعات الأعمال والمال في الشرق الأوسط، ويطلق عليها اسم المجموعة الكويتية للأعمال.

أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية عام 1975، مشروع شركة الكويت (القابضة) أو شركة مشاريع الكويت هي مجموعة كويتية خاصة والتي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتمتلك المجموعة حصص في أكثر من 50 شركة وتعمل في 21 بلد، ويعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم، والتي تهتم المجموعة الخاصة بالصناعات الرئيسية فالخدمات المالية والإعلام، كما تمتلك شركة مشاريع الكويت أيضا مصالح مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة.

وبنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر براس مال قدره 6500.000.000.000 دج موزعة على ثلاثة بنوك ذات سمعة عالية في المجال البنكي وهي:

60 من طرف اليرقان بنك الكويتي

30 البنك التونسي الدولي.

10 بنك الأردنني الكويتي.

وبنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري بدأ مزاولته نشاطاته البنكية منذ مارس 2004، وهو يمارس اليوم نشاطا اقتصاديا وبنكيا ذو كفاءة عالية وجودة كبيرة. منذ تأسيسه وبنك الخليج الجزائر يلتزم بتقديم المساعدات المختلفة في مجالات التمويل البنكي والضمانات وغيرها، لمختلف الشركات والأفراد من خلال تقديم العديد من المنتجات والخدمات، بالإضافة لتلبية توقعات كل زبون، ويقدم البنك لعملائه منتجات بنكية تقليدية وهي تلك المنتجات المتعارف عليها في البنوك الأخرى ولكن بطرق أكثر حداثة وعصرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقدم البنك منتجات تتوافق مع الشريعة الإسلامية وهي ميزة جعلت منع يدخل السوق البنكية الجزائرية من بابها الواسع باعتباره عامل الدين في الدولة.

### 2-المجال الزمني

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2019-2020، و ذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع دراستنا لتكوين الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فكان توزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث من العمال في 10-9-2020، و قد وجدنا بعض الصعوبات حيث لم يترك لنا المجال لتوزيع الاستمارات بأنفسنا و ذلك نتيجة للظروف التي تمر بها البلاد، و تم استرجاعها في 13-9-2020.

### 3-المجال البشري

وهو المجال الذي يقوم به الباحث من خلاله بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بموضوع بحثه.

ولقد قمنا بتطبيق دراستنا على الأفراد العاملين \*بنك الخليج الجزائر\* ولاية قالمة. وقد تم تغطية مجتمع الدراسة بشكل شامل، وعليه قمنا باستخدام أسلوب " المسح الشامل" الذي يعتبر طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة.

وبهذا فقد قدر عدد أفراد مجتمع البحث بـ 9 عمال موزعون في كل المناصب الموجودة بالبنك.

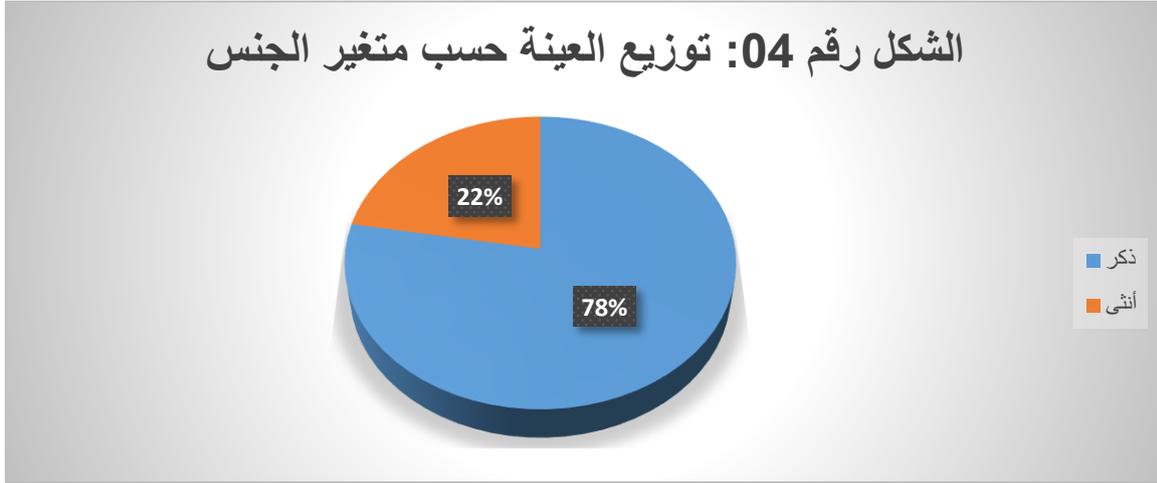
#### 4. تحليل وتأويل البيانات

جدول رقم (01): البيانات الديموغرافية الخاصة بعمال البنك الخليج.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	07	77.78
	أنثى	02	22.22
المجموع		09	100
الفئة العمرية	من 25 إلى 29	01	11.11
	من 30 إلى 34	03	33.33
	من 35 إلى 39	04	44.45
	من 50 إلى 54	01	11.11
المجموع		9	100
المستوى التعليمي	ثانوي	02	22.22
	جامعي	07	77.78
المجموع		9	100
الحالة المدنية	أعزب	03	33.33
	متزوج	06	66.67
المجموع		09	100
الوظيفة	دائمة	09	100
المجموع		09	100
الرتبة الوظيفية	مدير	01	11.11
	أمين صندوق	01	11.11
	رئيس مصلحة	01	11.11
	مكلف الدراسات	05	55.67
	عون امن	01	11.11
المجموع		09	100
الأقدمية في العمل	من 00 إلى 04	03	33.33
	من 05 إلى 09	05	55.56
	من 20 إلى 24	01	11.11
المجموع		09	100

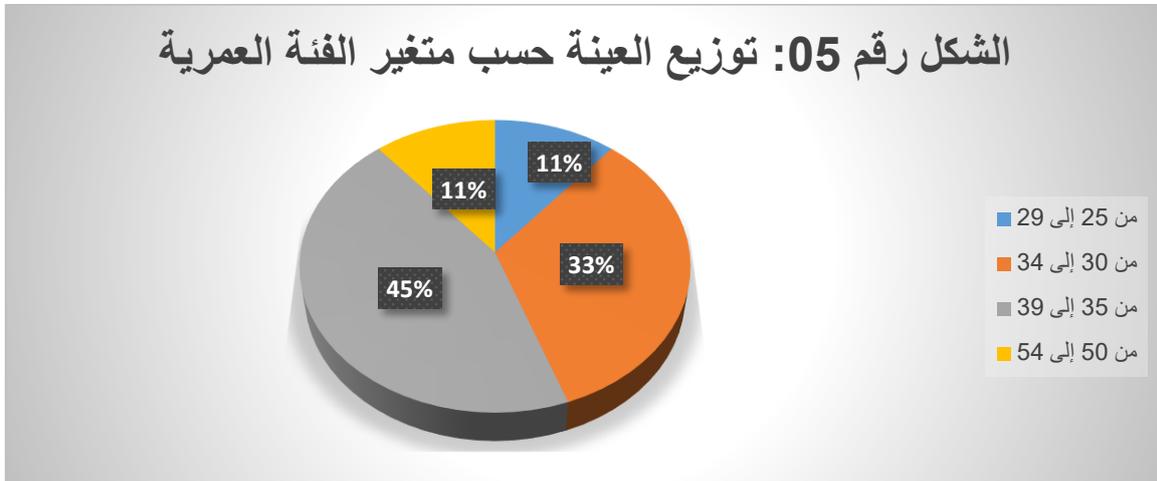
❖ حسب متغير الجنس:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة بلغ 77.77 % من إجمالي مجتمع الدراسة، أما بالنسبة للإناث 22.22 % وهذا يدل على انه نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث بمؤسسة بنك الخليج. كما هو موضح في الشكل.



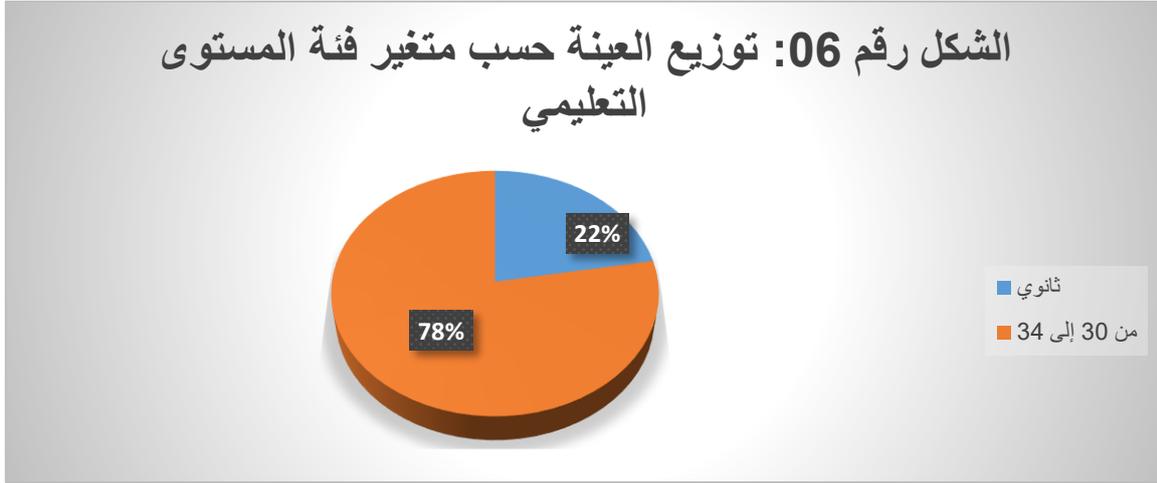
❖ توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

تلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة، حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 44.45 % ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 34 سنة، حيث بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 33.33 % في حين الفئة المئوية بلغ عددهم فرد واحد بنسبة 11.11 % و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الأكثر خبرة و مهارة، أما في فئة الشباب تتكون من فرد واحد فقط بنسبة 11.11 % ، و هذا راجع إلى دخول الجديد للعمل و نقص الخبرة .



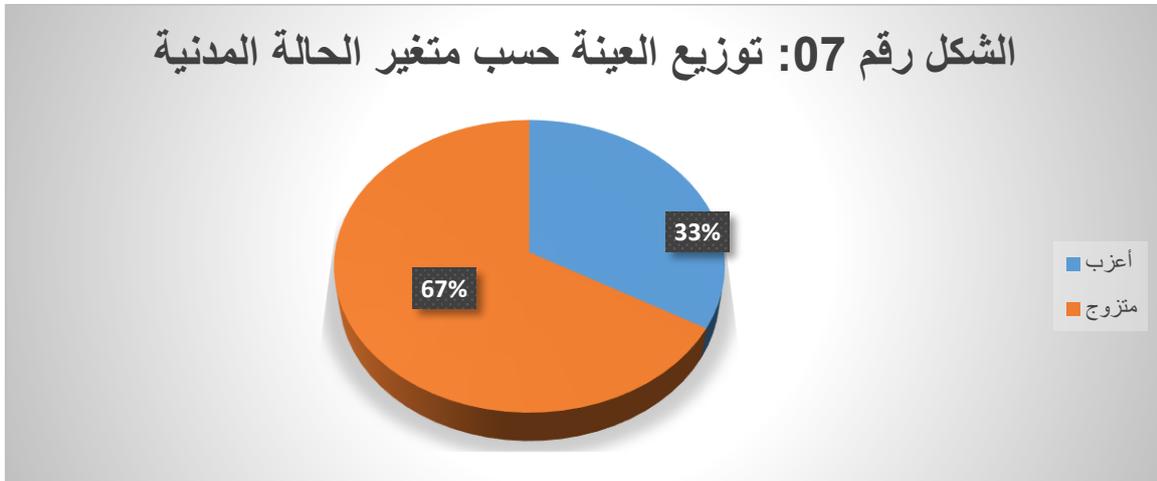
❖ توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

- نلاحظ أن اغلب العمال مستواهم جامعي وذلك بنسبة 77.78 %، أما العمال الذي مستواهم ثانوي عددهم 2 وذلك بنسبة 22.22 %، أما مستوى المتوسط فهو منعدم. من هنا نجد أن اغلب العمال متحصلون على شهادات جامعية وهذا دليل على أن التوظيف ببنك الخليج يتطلب مؤهلات علمية عالية



❖ توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية

- فيما يخص توزيع العمال حسب الحالة المدنية، يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة العمال متزوجين و تقدر نسبتهم ب 66.67 % و عددهم 6 أفراد و هذا ما ينعكس إيجابيا على سير العمل و بالتالي يكون أفراد مجتمع الدراسة أكثر استقرار و تركيز في عملهم ، بينما نجد أن نسبة الأفراد الغير متزوجين بنسبة 33.33 % و يقدر عددهم ب 3 أفراد و هذا ما يدل على أن ظروفهم المادية لا تسمح بذلك ، أما نسب الأفراد الأرامل و المطلقين فهي منعدمة .



❖ توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

- فيما يخص الوضعية اتجاه العمل نجد أن كل العمال دائمون وذلك بنسبة 100 %، أما نسبة العمال المؤقتون فهي منعدمة.



❖ توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

- يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم عمال مكلفون بالدراسات بنسبة 55.56 % و يقدر عددهم ب 5 عمال.

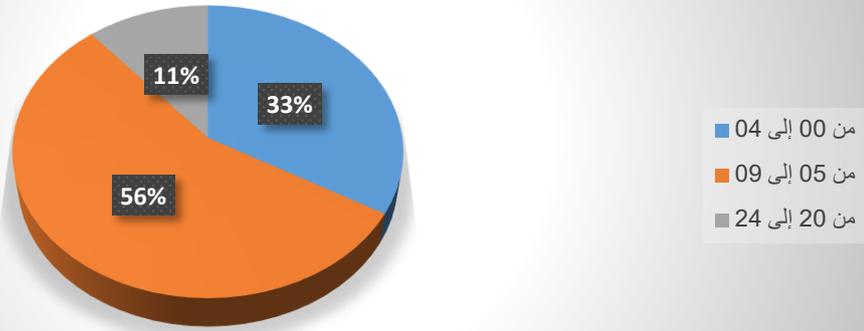
أما النسب الأخرى و هي (11.11% - 11.11% - 11.11% - 11.11%) تتمثل في ( رئيس مصلحة - مدير - أمين صندوق - عون امن )



## ❖ توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

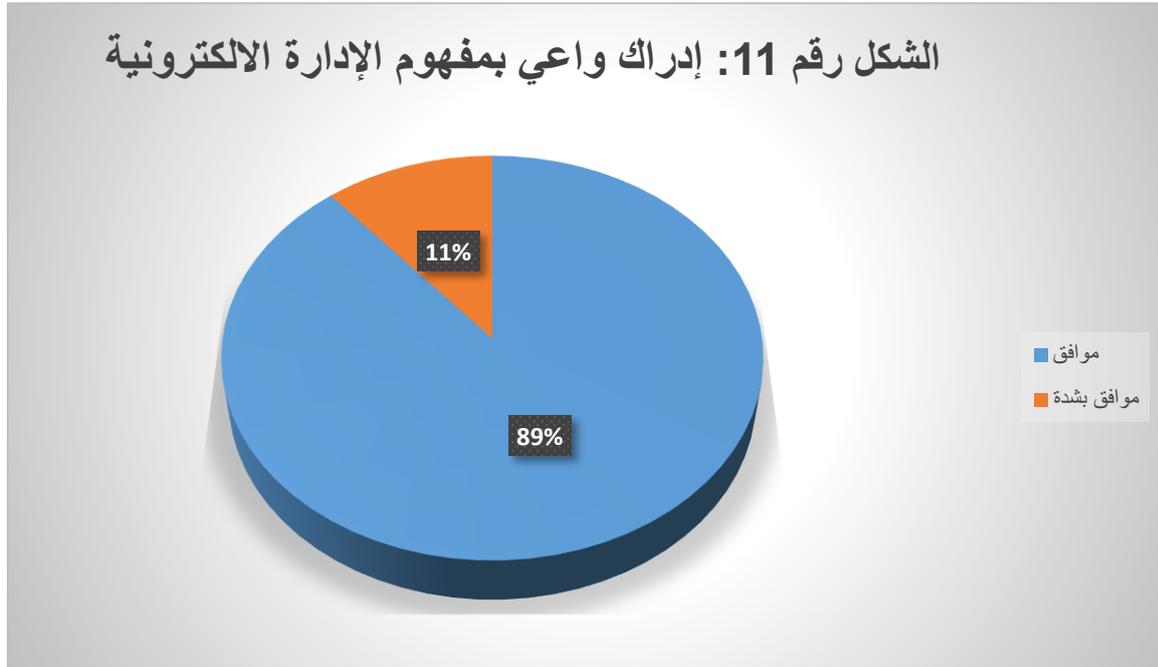
- فيما يخص الأقدمية في العمل بالبنك الخليج فان أكبر نسبة 55.56 % من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم من 5 إلى 9 سنوات من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم بنسبة 33.33 % وهذا يدل على أن البنك مزال يقوم بفتح مناصب عمل جديدة. أما الفئة الأكثر من 20 سنة تقدر بنسبة 11.11 % وهو عامل واحد فقط.

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



جدول رقم (02): إدراك واعي بمفهوم الإدارة الالكترونية.

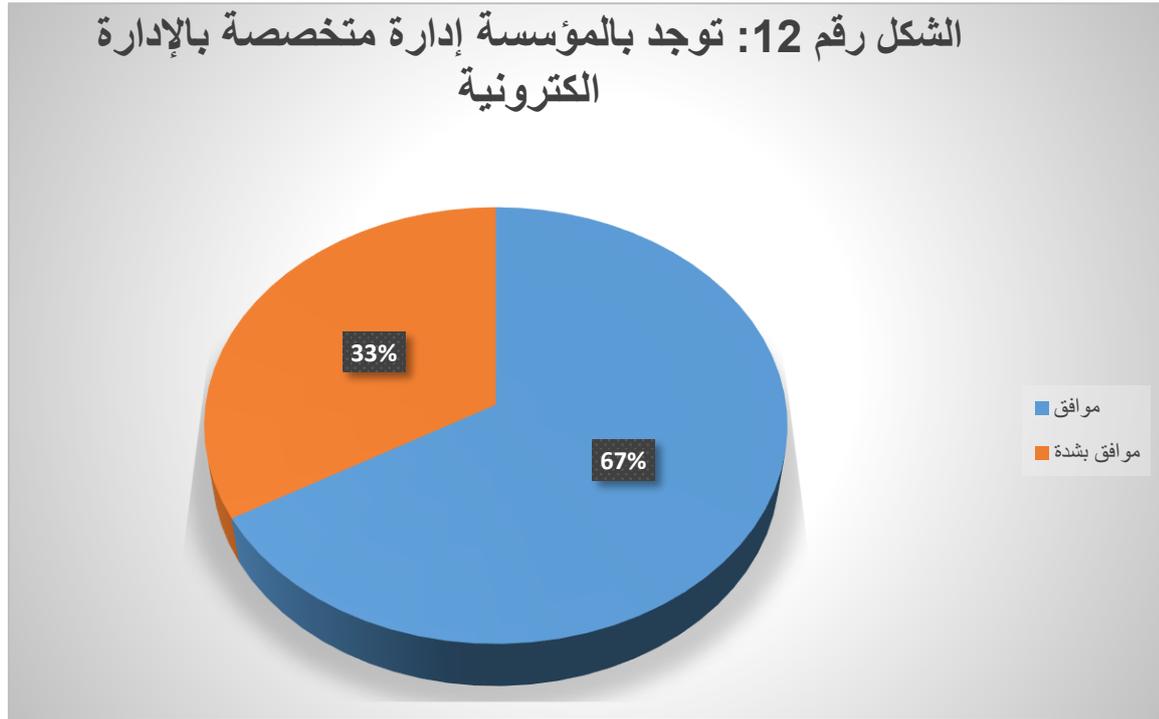
النسبة	التكرار	إدراك واعي بمفهوم الإدارة الالكترونية
%88.89	8	موافق
%11.11	1	موافق بشدة
% 100	9	المجموع



- من خلال قرائننا للجدول أعلاه نجد أن المبحوثين على دراية و وعي بمفهوم الإدارة الالكترونية بنسبة 100 % مقسمون إلى موافقين بنسبة % 88.89 ونقدر لـ 8 عمال ، و موافقون بشدة بنسبة % 11.11 و نقدر بعامل واحد ، وهذا راجع إلى المؤسسة التي تفرض الإدارة الالكترونية في انجاز العمل

جدول رقم (03): يوضح ما إذا توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية.

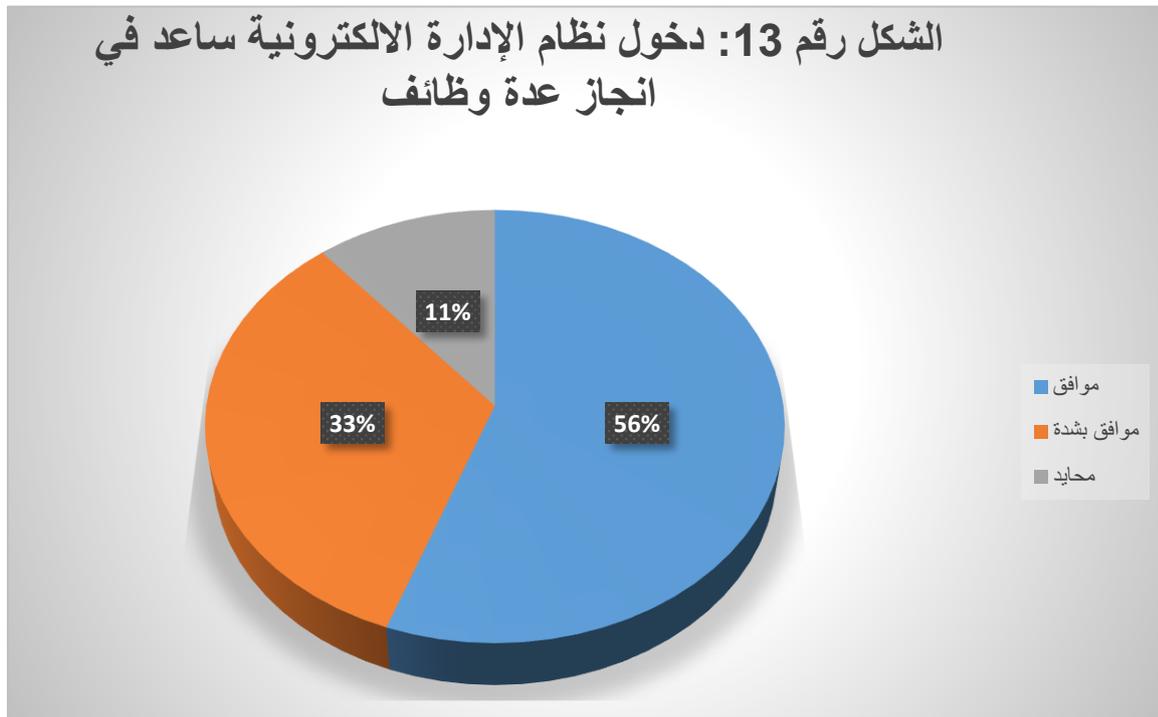
النسبة	التكرار	توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الكترونية
67.66 %	6	موافق
33.33 %	3	موافق بشدة
100 %	9	المجموع



- من خلال قرائننا للجدول أعلاه نجد أن 6 من المبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 66.67 % موافقين بان المؤسسة توجد فيها إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية، و3 مبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 33.33 % موافقون بشدة، وهذا راجع إلى أن الإدارة الالكترونية تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية، والهدف منها إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي الى تحسين الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

جدول رقم (04): يوضح ما إذا كان دخول نظام الإدارة الالكترونية ساعد في انجاز عدة وظائف.

النسبة	التكرار	دخول نظام الإدارة الالكترونية ساعد في انجاز عدة وظائف
% 55.56	5	موافق
% 33.33	3	موافق بشدة
% 11.11	1	محايد
% 100	9	المجموع

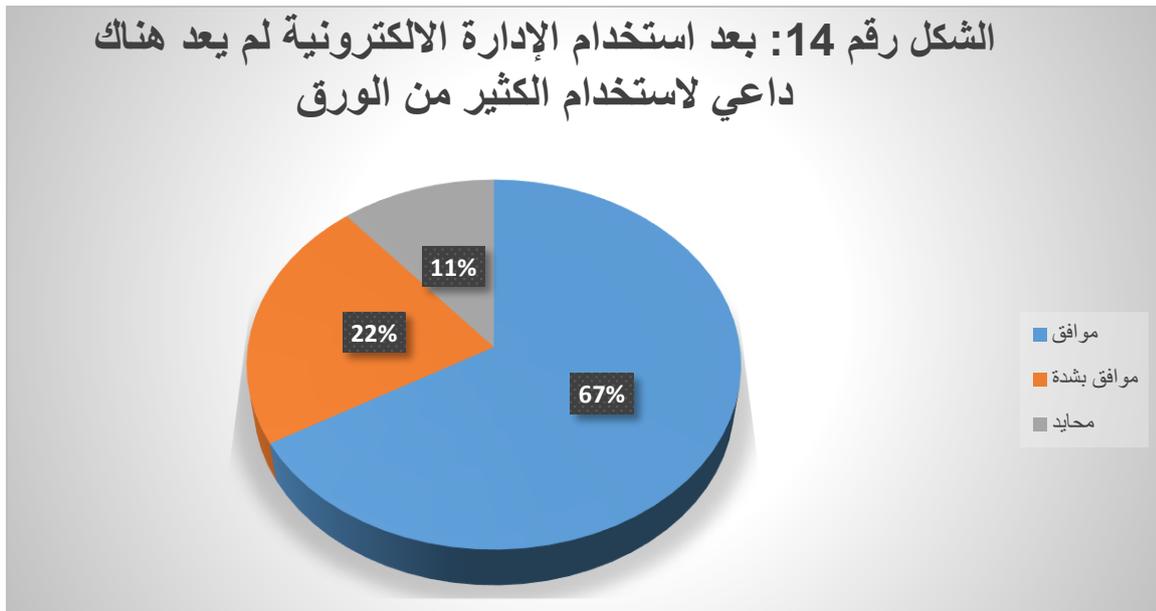


- من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن 5 من العمال و المتمثلة نسبتهم ب 55.56 % موافقين و 3 عمال و المتمثلة نسبتهم ب 33.33 % موافقين بشدة بان دخول الانضمام الإدارة تمثل القلب النابض في المؤسسات و أن تخطيط و تنظيم و توجيه الأعمال و الرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة و فعالية، و ذلك نتيجة اعتمادها علي الإدارة الالكترونية و بالتالي تساعد على انجاز الوظائف في اقل وقت ممكن . أما نسب 11.11 % والتي تقدر بعامل واحد فهي محايدة.

جدول (05) : يوضح ما إذا بعد استخدام الإدارة الإلكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير للورق .

النسبة	التكرار	بعد استخدام الإدارة الإلكترونية لم يعد هناك داعي لاستخدام الكثير من الورق
% 66.67	6	موافق
%22.22	2	موافق بشدة
% 11.11	1	محايد
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 14: بعد استخدام الإدارة الإلكترونية لم يعد هناك داعي لاستخدام الكثير من الورق

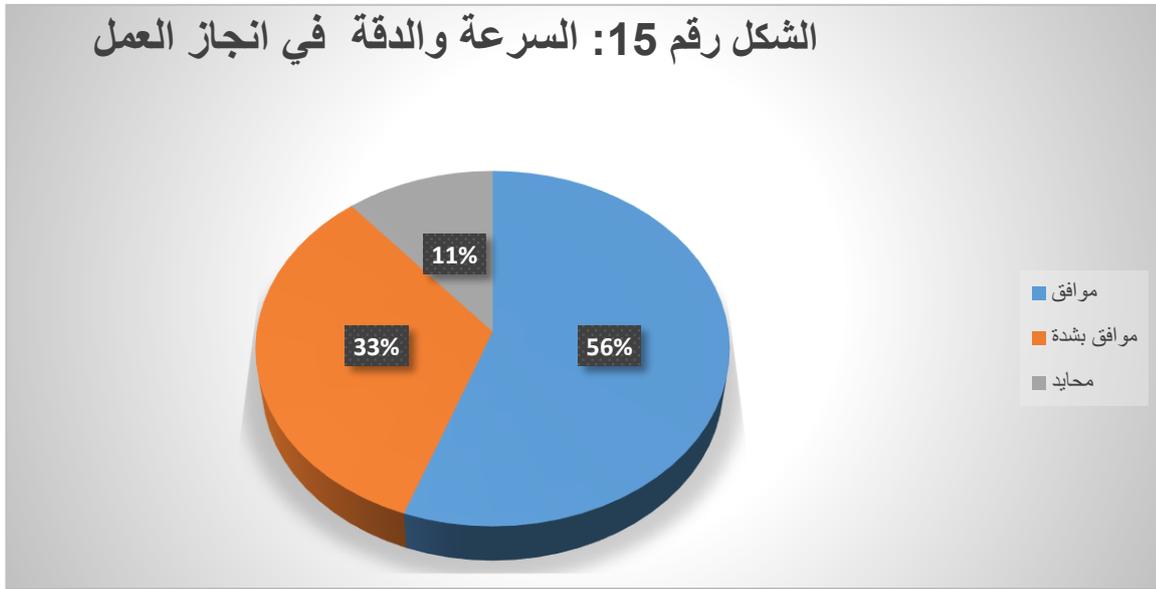


من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن 6 من المبحوثين و المتمثلة نسبتهم ب 66.67 % موافقين بان بعد استخدام الإدارة الإلكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير من الورق ، و 2 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 22.22 % موافقين بشدة ، و هذا راجع إلى أن المؤسسات التي فيها الإدارة الإلكترونية يستخدمون التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد على الحواسيب و ليس على العمل اليدوي ، و بالتالي تناقصت المعاملات الورقية و العامل يمارس أنشطته في أي وقت و في أي مكان بكفاءة عالية مما كان عليه في السابق. أما نسبة 11.11 % المقدره بعامل واحد في محايدة.

جدول رقم (06): يوضح السرعة والدقة في انجاز العمل

النسبة	التكرار	السرعة والدقة في انجاز العمل
% 55.56	5	أوافق
% 33.33	3	أوافق بشدة
% 11.11	1	محايد
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 15: السرعة والدقة في انجاز العمل

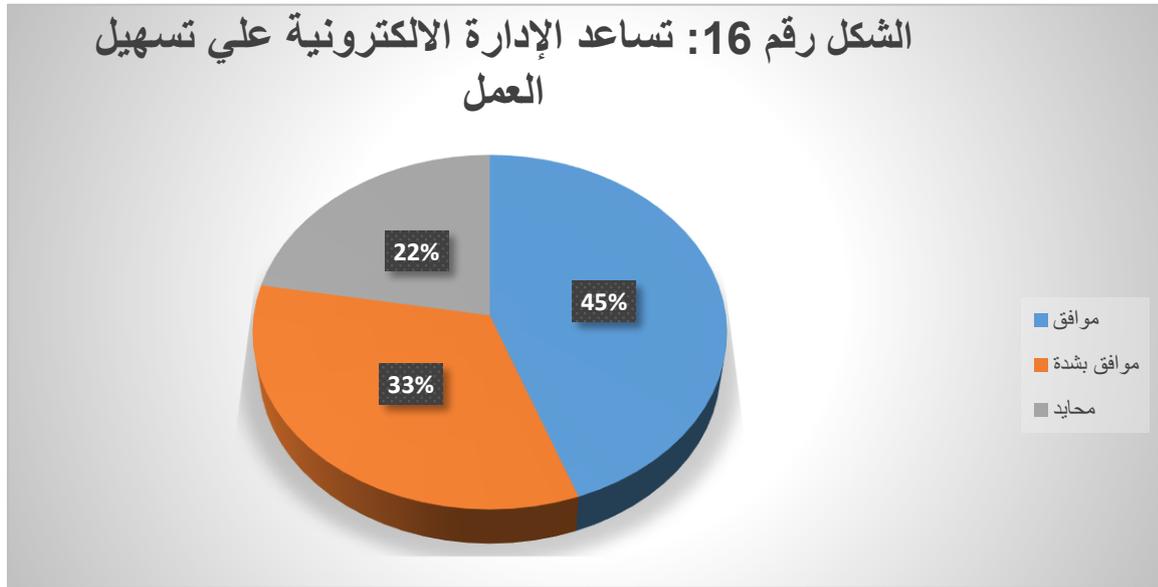


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % أنهم موافقون على السرعة و الدقة في انجاز العمل ، و أن 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى أن الإدارة الالكترونية تعتمد على تقنيات المعلومات و الاتصالات التي تلعب الدور الفاعل في عالمنا المعاصر و هذا ما يسهل السرعة في انجاز العمل

جدول رقم (07): يوضح ما إذا تساعد الإدارة الالكترونية على تسهيل العمل .

النسبة	التكرار	تساعد الإدارة الالكترونية علي تسهيل العمل
% 44.45	4	موافق
% 33.33	3	موافق بشدة
% 22.22	2	محايد
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 16: تساعد الإدارة الالكترونية علي تسهيل العمل

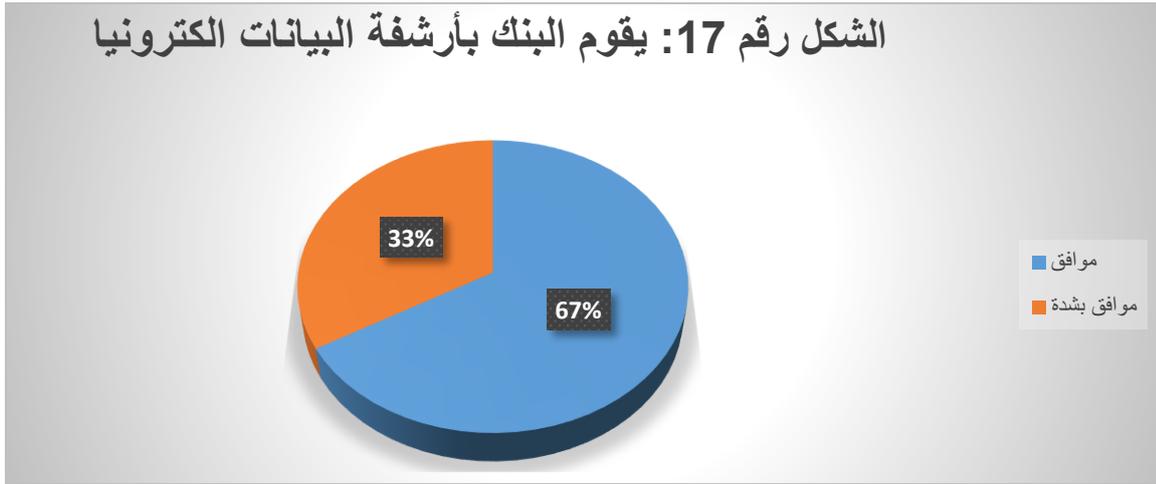


من خلال أعلاه نجد أن 4 عمال و التي تقدر نسبتهم ب 44.45% موافقين و 3 عمال و تقدر 33.33 % موافقون بشدة بان الإدارة الالكترونية تساعد علي تسهيل العمل و هذا راجع إلى أن الإدارة الالكترونية تعتمد على برامج الحواسيب التي العامل في العمل و ذلك من خلال معرفتهم ببرامج الحاسوب و تلقيتهم دورات تكوينية تسهل عليهم العمل بأقل جهد و تكلفة ، و الأداء يكون أفضل و سيرورة العمل تكون بشكل أفضل بدون أي عراقيل .

جدول رقم (08) : يوضح ما إذا يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونيا .

النسبة	التكرار	يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونيا
% 66.67	6	موافق
%33.33	3	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

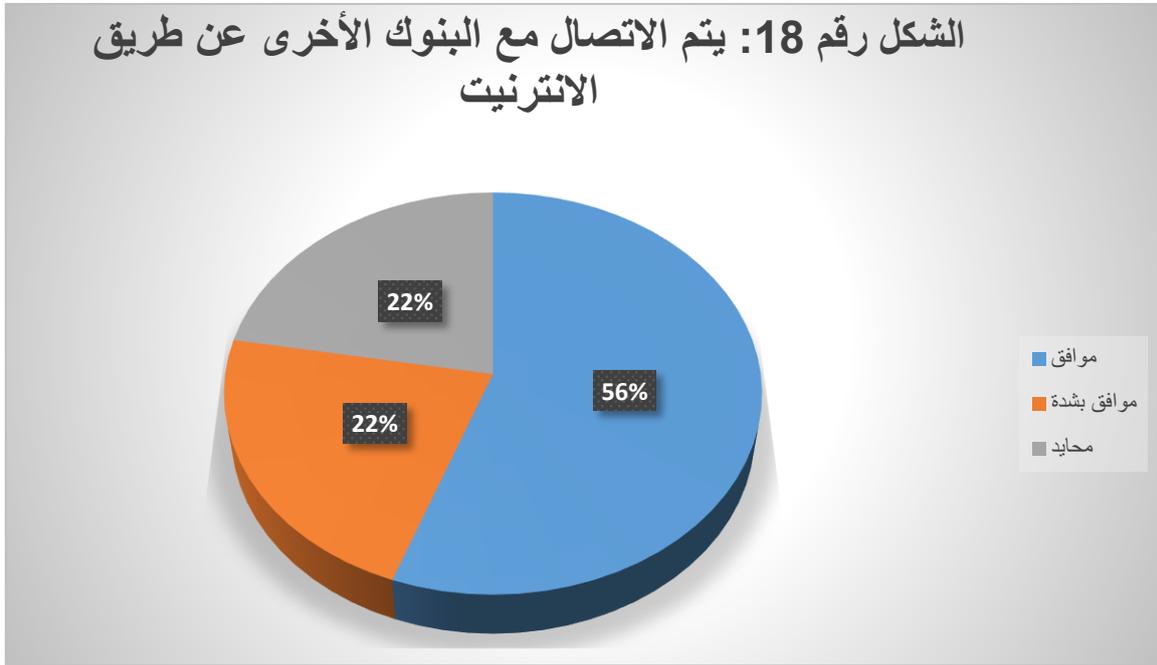
الشكل رقم 17: يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونيا



من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن 6 من العمال و تقدر نسبتهم ب 66.67 % موافقين و 3 عمال تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقين بشدة بان البنك يقوم بأرشفة البيانات الكترونيا و هذا راجع إلى ضرورة وجود الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية من أي عبت و حماية المعلومات الشخصية للأفراد ، و ذلك إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة السر .

جدول رقم (09) : يوضح ما إذا يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت .

النسبة	التكرار	يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت
% 55.56	5	موافق
% 22.22	2	موافق بشدة
% 22.22	2	محايد
% 100	9	المجموع

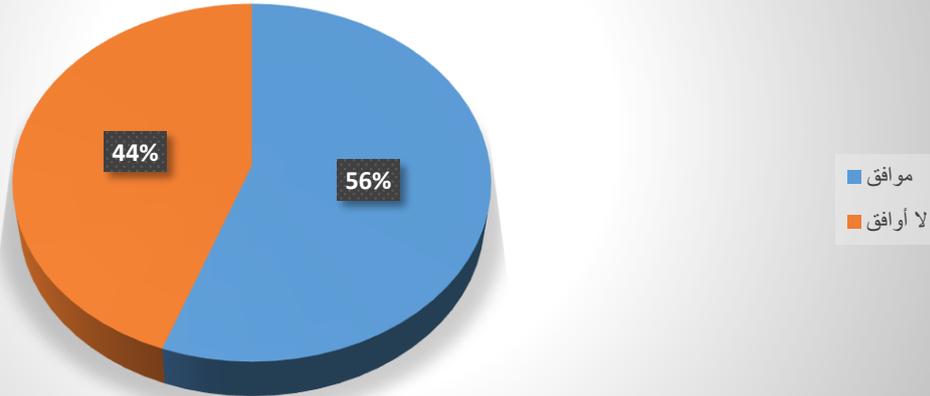


من خلال الجدول يتبين لنا أن 5 عمال و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % موافقين على انه يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت ، و 2 عمال تقدر نسبتهم ب 22.22 % موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى أهمية إلى أهمية التواصل الفعال عن طريق الانترنت من خلالها يتم جمع المعلومات و هي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال و الوصول إلى الأهداف الأساسية التي تدخل ضمن أولويات عمل البنك و ضمان نجاحها .

جدول رقم (10) : يوضح لنا ما إذا يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة .

النسبة	التكرار	يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة
55.56	5	موافق
44.44	4	لا أوافق
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 19: يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة

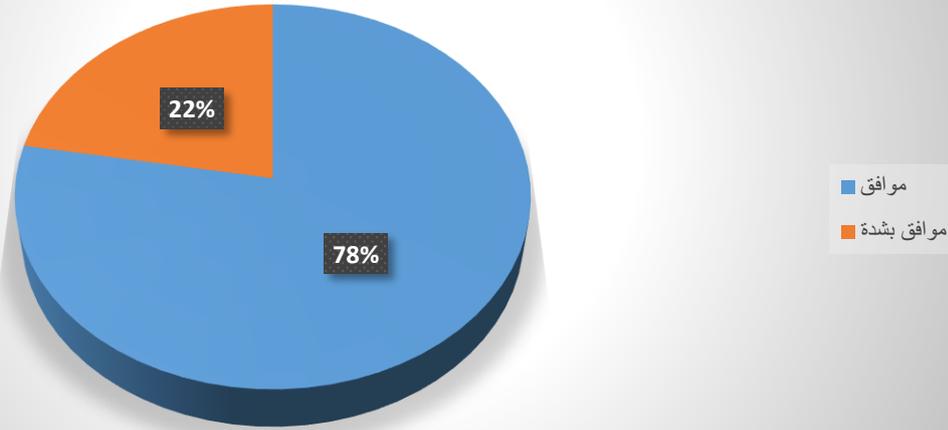


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % أنهم موافقون بأنه يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية ، و هذا راجع لا اعتبار البريد الالكتروني وسيلة اتصال سريعة يمكن قراءة الرسائل في أي وقت و في أي مكان و يقوم بحفظ الأعمال دون وجود أي مشاكل ، أما النسبة الثانية التي تقدر ب 44.44 % و تمثل 4 من المبحوثين غير موافقين و هذا راجع إلى أن العاملين ينظرون إلى البريد الالكتروني على انه من وسائل الاتصال الغير رسمية و ليس احد التقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة الأعمال

جدول رقم (11) : يوضح ما إذا كان هناك إيجابيات في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة .

النسبة	التكرار	هناك إيجابية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة
% 77.76	7	موافق
% 22.22	2	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

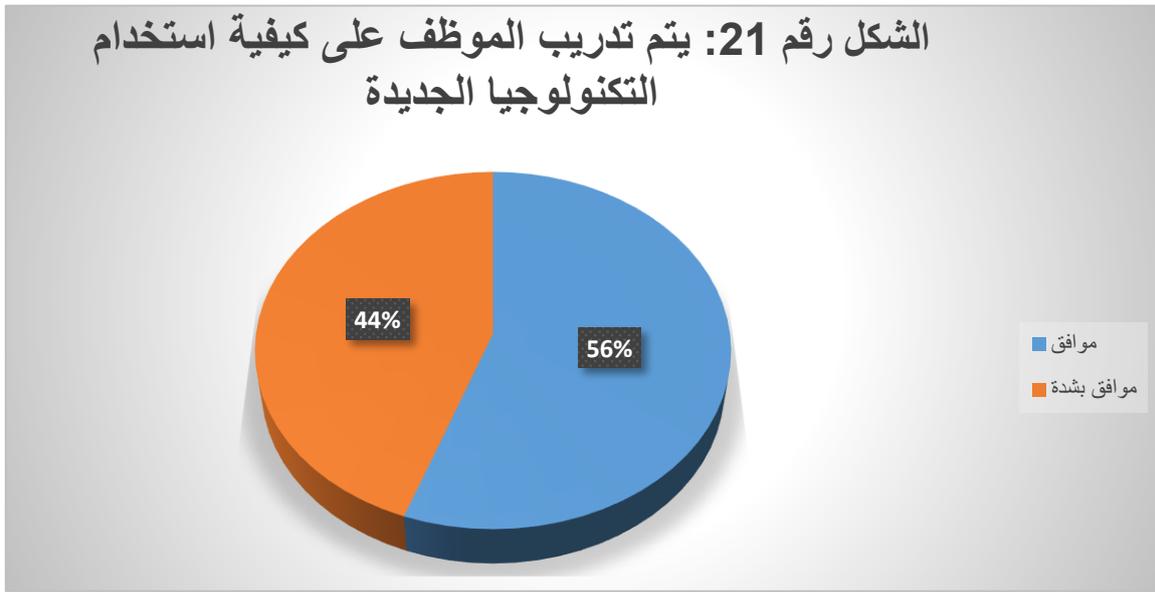
الشكل رقم 20: هناك إيجابية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة



- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 7 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 77.76 % موافقون في أن هناك إيجابية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة ، و 2 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 22.22 % موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى الإدارة الالكترونية مهمة جدا في المؤسسة ، فهي تساعد على سيرورة العمل و تساعد في عملية التواصل بين عمال المؤسسة و تخفف من انتقال العملاء إلى الإدارة شخصيا لانجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد .

جدول رقم (12) : يوضح ما إذا يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة .

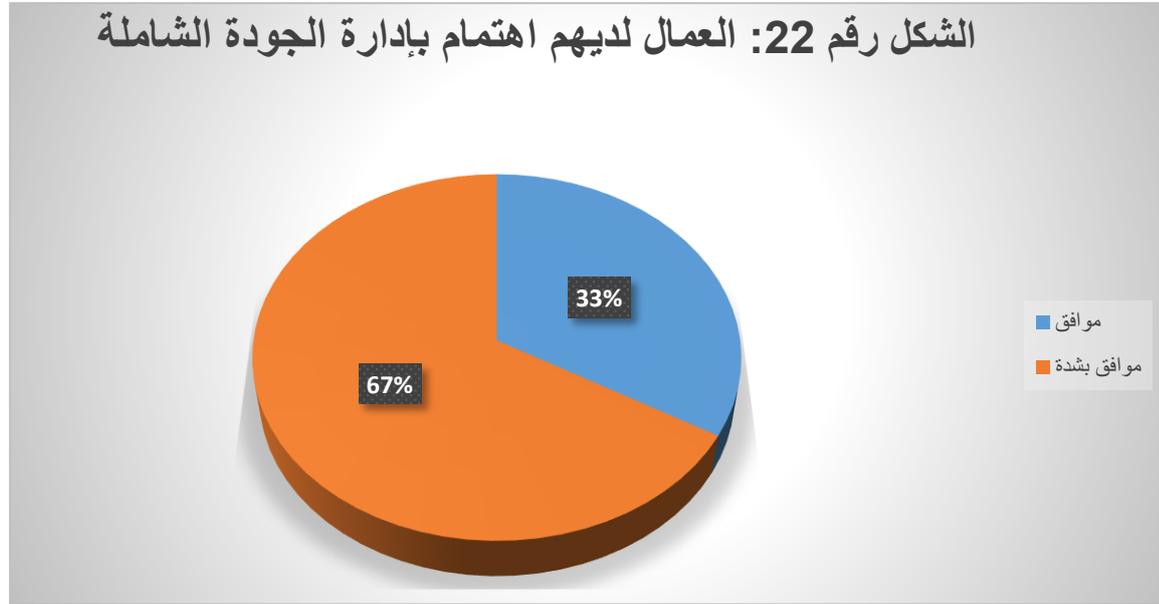
النسبة	التكرار	يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة
% 55.56	5	موافق
% 44.44	4	موافق بشدة
% 100	9	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % موافقون على أن يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة ، و 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى أن الإدارة الالكترونية تتطلب تدريباً و ذلك بسبب أنهم ليسو متمكنين جيداً من الوسائل الالكترونية و أن البرامج الالكترونية صعبة التي يتعاملون بها و يحتاجونها في عملهم و بذلك تكن لهم صعوبة في أداء أعمالهم .

جدول رقم (13) : يوضح لنا إذا كان العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة .

النسبة	التكرار	العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة
% 33.33	3	موافق
% 66.67	6	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

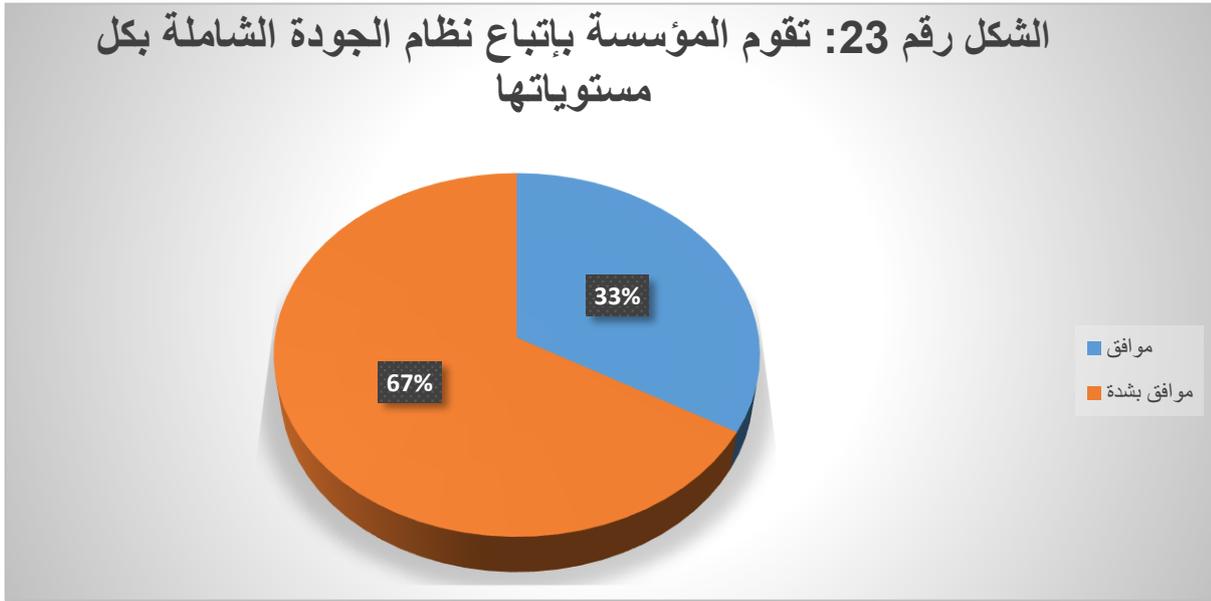


من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم 66.67 % موافقون بشدة بان العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة ، و 3 من المبحوثين و تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون ، و هذا راجع إلى إدراكهم و اهتمامهم بإدارة الجودة الشاملة مما يعني أن المؤسسة تسعى على أن تقوم بإدارة الجودة الشاملة و كذلك قد يرجع هذا الأمر إلى أن أغلبية العاملين إدارات و ذو تكوين أكاديمي مرتفع ، كذلك هذا الاهتمام راجع إلى عوامل شخصية كالخبرة ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي .

جدول رقم (14) : تقوم المؤسسة بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها .

النسبة	التكرار	تقوم المؤسسة بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها
% 33.33	3	موافق
% 66.67	6	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

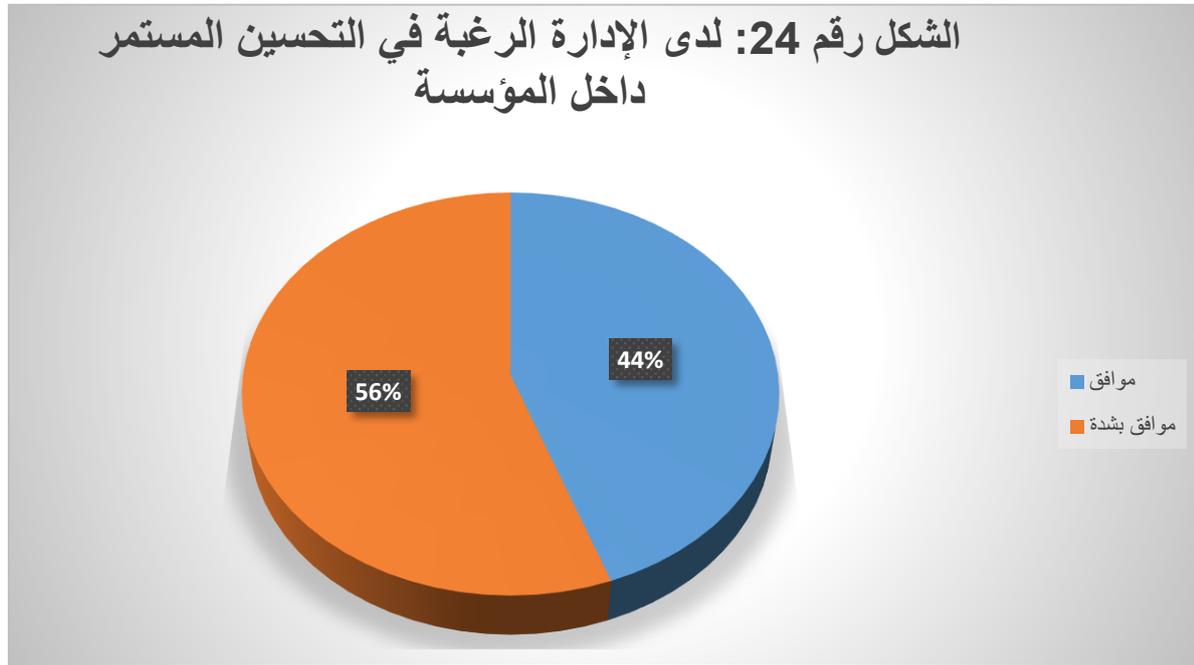
الشكل رقم 23: تقوم المؤسسة بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 % موافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها ، و 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون ، و هذا راجع إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة ، كما تشمل كافة إبعاد الخدمة سواء من حيث التصميم أو الأداء أثناء الاستعمال و كل هذا بهدف رئيسي هو إشباع احتياجات المستهلك للخدمة و الوفاء بمتطلبات تحقيق أعلى مستوى من التوافق بين أداء الخدمة و بين مستوى احتياجاته و تطلعاته ، و أيضا أن قضية الجودة مسؤولية مشتركة لجميع عناصر المنظمة في كل مستوياتها .

جدول رقم (15): يوضح ما إذا كان للإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة .

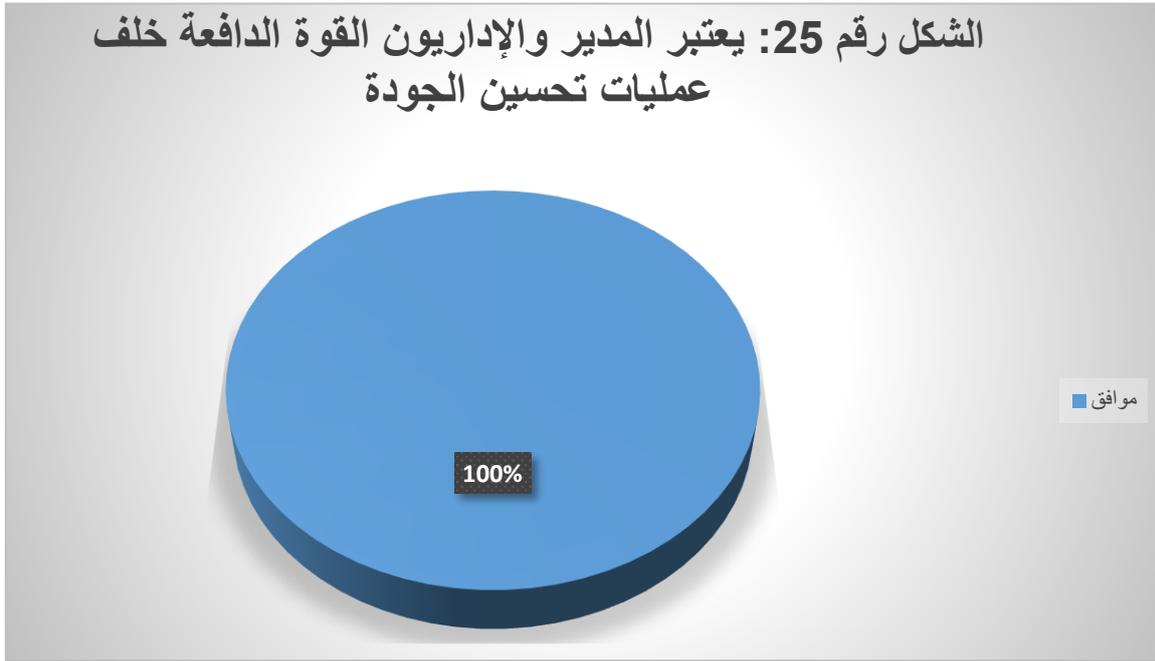
النسبة	التكرار	لدى الإدارة الرغبة في التحسين المستمر داخل المؤسسة
44.44 %	4	موافق
55.56 %	5	أوافق بشدة
100 %	9	المجموع



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % موافقون بشدة ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون على أن للإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة ، حيث أن المؤسسة تقوم على مبدأ إن هناك فرصة للتحسين و التطوير ، و أن السر خلف نجاح أي منظمة هو الالتزام للإدارة العليا بالتغيير لأنهم هم المثل و القدوة لباقي العاملين ، فهم من يضع الأهداف و الاستراتيجيات ، و بالتالي التحسين المستمر لا بد أن يظل دائماً.

جدول رقم (16): يوضح لنا ما إذا يعتبر المدير و الإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة.

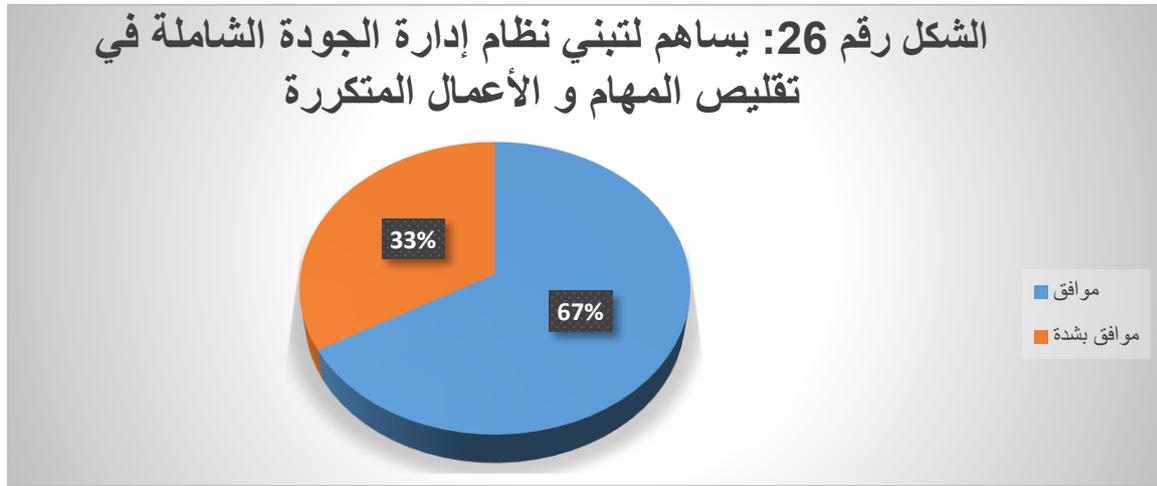
النسبة	التكرار	يعتبر المدير والإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة
% 100	9	موافق
% 100	9	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100 % موافقون بان المدير و الإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة باعتبار أن الجودة مسؤولية جميع العمال بالمؤسسة و بان المسؤولية الجماعية من أهم المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و هذا ما أكده \* توم بيتر \* حيث اعتبر أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية عامة تقع على جميع المستويات التنظيمية من قمة الهرم إلى قاعدته .

جدول رقم ( 17 ) : يوضح ما إذا يساهم تبين نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام و الأعمال المتكررة .

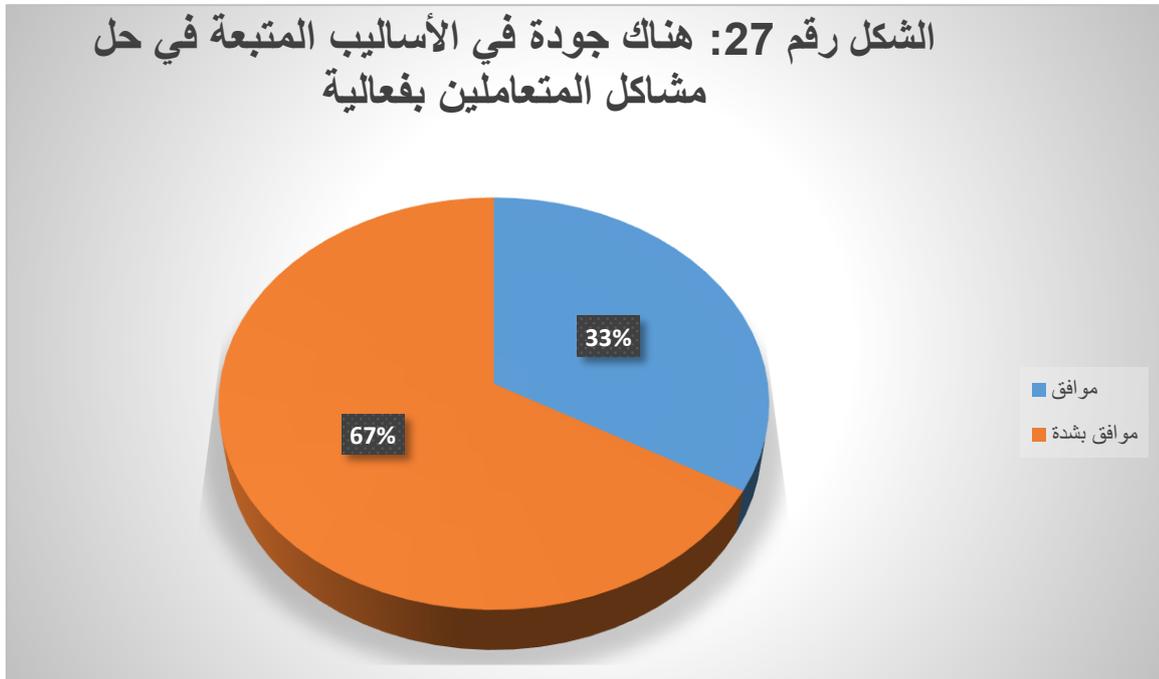
النسبة	التكرار	يساهم لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام و الأعمال المتكررة
66.67 %	6	موافق
33.33 %	3	موافق بشدة
100 %	9	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 % موافقون بان نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تقليص المهام و الأعمال المتكررة ، و أن 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون بشدة ، و هذا من خلال زيادة رضا و تمكين الموظفين إذ أن إدارة الجودة الشاملة تحسن الأعمال من خلال الاستغناء عن العمليات و المراحل الغير ضرورية و تجنب إضاعة وقت الموظفين مما ينجم عنه زيادة في إنتاجية الموظف و شعور بالانتقاء الى العمل الجماعي في المؤسسة .

جدول رقم (18) : يوضح لنا ما اذا كانت هناك جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية.

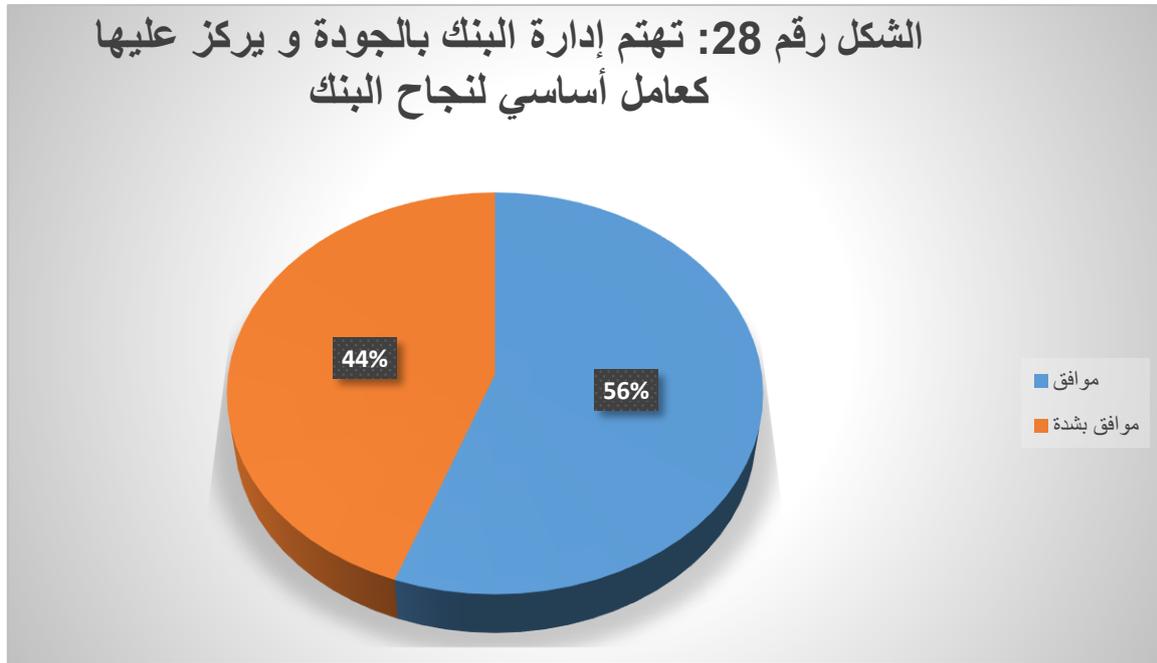
النسبة	التكرار	هناك جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية
33.33	3	موافق
66.67	6	موافق بشدة
% 100	9	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 موافقون بشدة على أن هناك جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية، و 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 أنهم موافقين و هذا من خلال أسلوب حل المشاكل الذي يعتمد على تشكيل فرق عمل تقوم بعقد اجتماعات يتم فيها مناقشة المشاكل و البحث عن حلول لها.

جدول رقم (19): يوضح ما إذا تهتم إدارة البنك بالجودة و يركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك

النسبة	التكرار	تهتم إدارة البنك بالجودة و يركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك
55.56	5	موافق
44.44	4	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

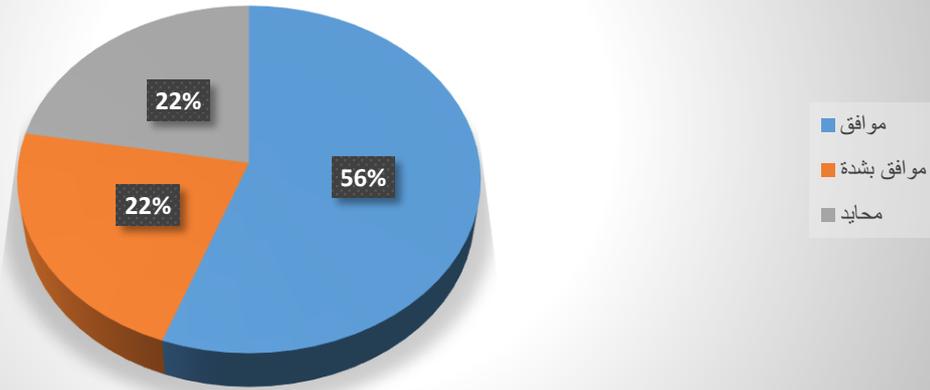


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 موافقون على ان تهتم إدارة البنك بالجودة و يركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك، و أن 4 من المبحوثين و تقدر نسبتهم ب 44.44 إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحقق الربح المالي بمفهوم السوق ليشمل المنافسة في معرفة احتياجات الزبائن و تلبيةها و المحافظة على العملاء الحاليين مع استقطاب عملاء جدد، و هذا النهج يزيد من الفرص المتاحة للبنك و يمكنه من النمو المستدام على المدى الطويل.

جدول رقم (20) : يوضح ما إذا تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية

النسبة	التكرار	تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية
55.56	5	موافق
22.22	2	موافق بشدة
22.22	2	محايد
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 29: تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية

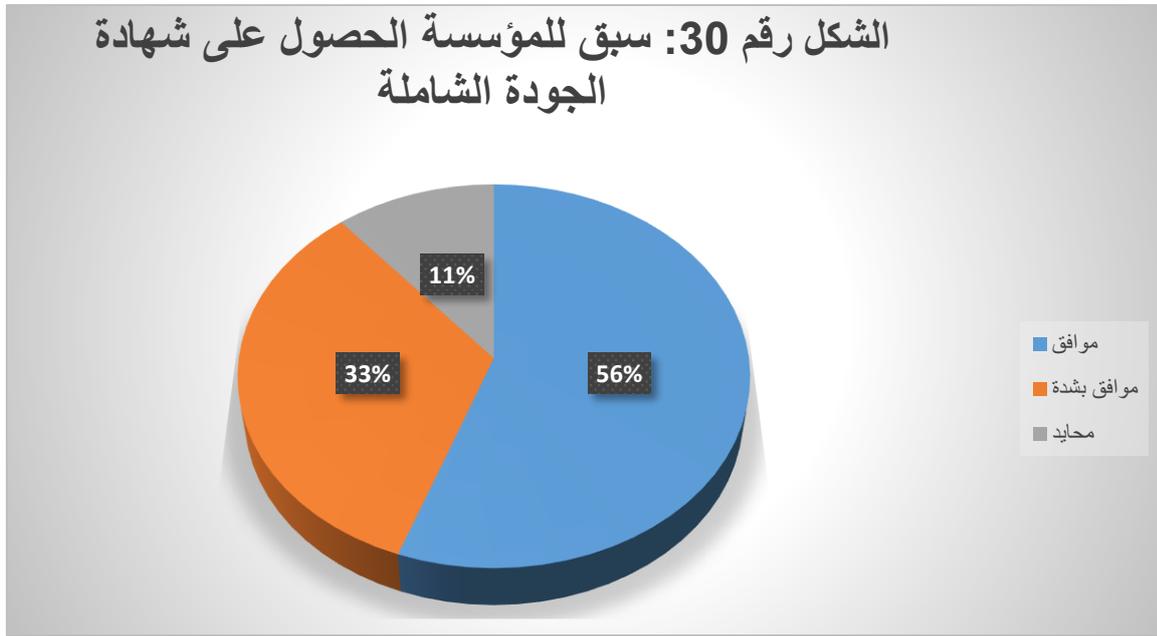


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 55.56 أنهم موافقون بان تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية، و 2 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 22.22 موافقون بشدة، و هذا راجع إلى طبيعة عمل البنوك التي تقتضي الحرص على أفضل تطبيق لسياسات الشفافية و الإفصاح لضمان كفاءة النظام البنكي، و لتحقيق الهدف الأساسي من وجوده و الذي يتمثل في توفير التمويل اللازم لعملية التنمية، و لذلك يحرص البنك على ضمان الالتزام بمعايير الشفافية، أما نسبة 22.22 فهي نسبة محايدة تقدر بـ 2 عمال.

جدول رقم (21): يوضح ما إذا سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة
55.56	5	موافق
33.33	3	موافق بشدة
11.11	1	محايد
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 30: سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة

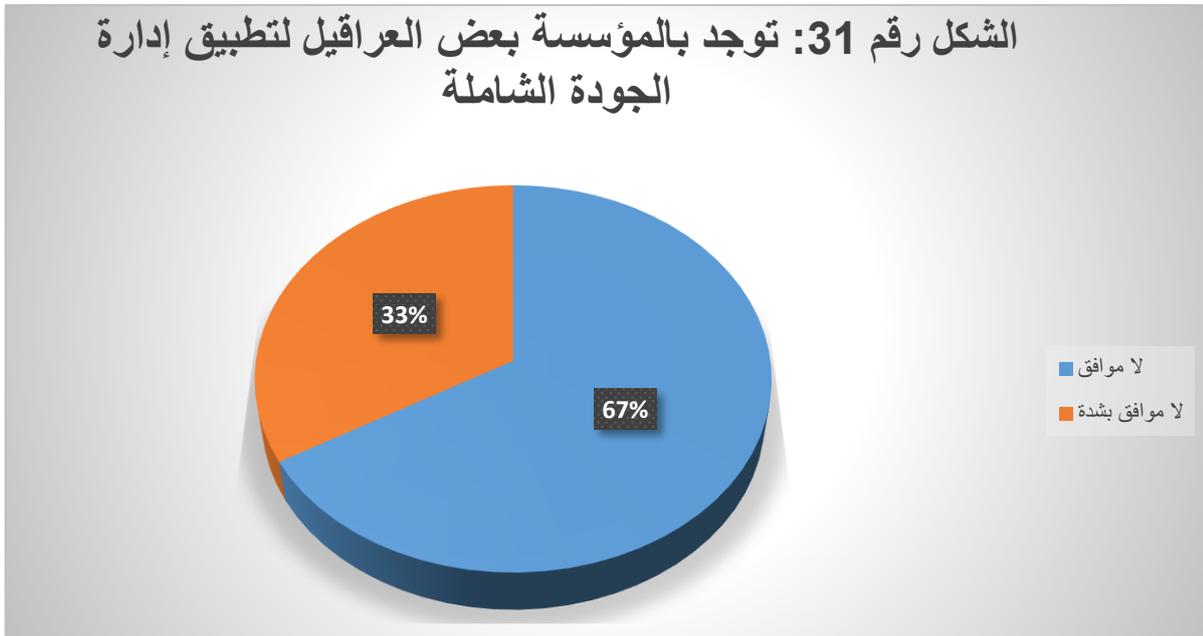


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 5 من المبحوثين و تقدر نسبتهم ب 55.56 موافقون على ان المؤسسة سبق لها الحصول على شهادة الجودة الشاملة، و 3 من المبحوثين و تقدر نسبتهم ب 33.33 موافقون بشدة، أما نسبة 11.11 فهي نسبة محايدة تقدر ب 1 عمال. و هذا ما يدل على ان المؤسسة تسعى بان تكون خدماتها ذو جودة عالمية و يكون لها اتساع اكبر في السوق الوطنية و الدولية.

جدول رقم (22): يوضح ما اذا توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
66.67	6	لا أوافق
33.33	3	لا أوافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 31: توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

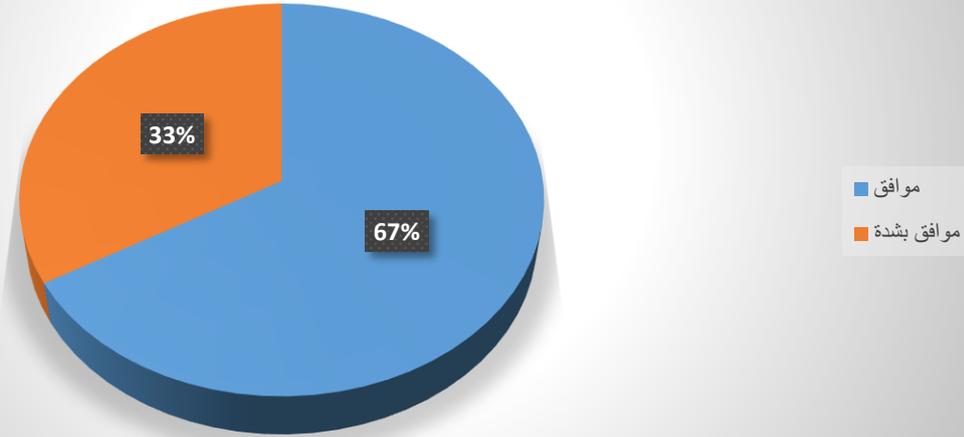


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 6 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب 66.67 لا يوافقون على وجود بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و 3 من المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 33.33 لا يوافقون بشدة، و هذا راجع الى ان المؤسسة تسعى الى زرع مفهوم الجودة الشاملة و العمل عليه من قبل افراد المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها في مجال الجودة.

جدول رقم (23): يوضح ما اذا تضمنت المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة

النسبة	التكرار	تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة
66.67	6	موافق
33.33	3	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 32: تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة

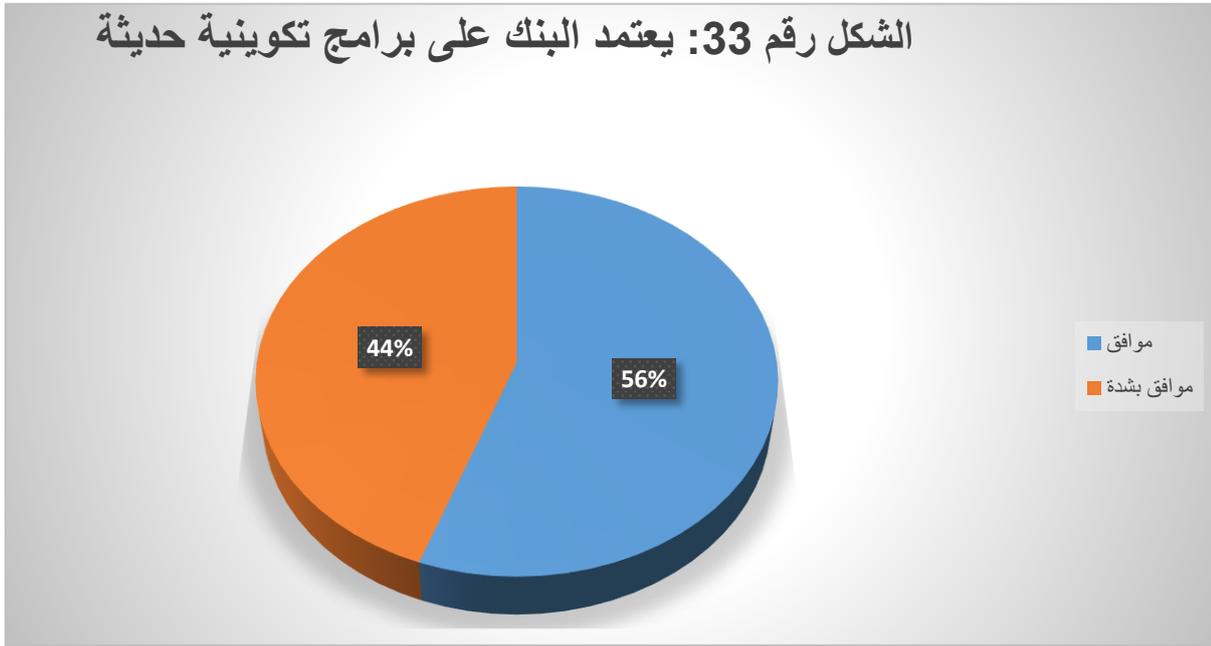


من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 6 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 66.67 موافقون بأن المؤسسة تضمنت برامج تكوينية لتحسين أداء المؤسسة، و3 من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 33.33 موافقون بشدة، وهذا عن طريق المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية وهذا دليل على اهتمامها بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (24): يوضح ما إذا كان البنك يعتمد على برامج الالكترونية حديثة.

النسبة	التكرار	يعتمد البنك على برامج تكوينية حديثة
% 55.56	5	موافق
% 44.44	4	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 33: يعتمد البنك على برامج تكوينية حديثة

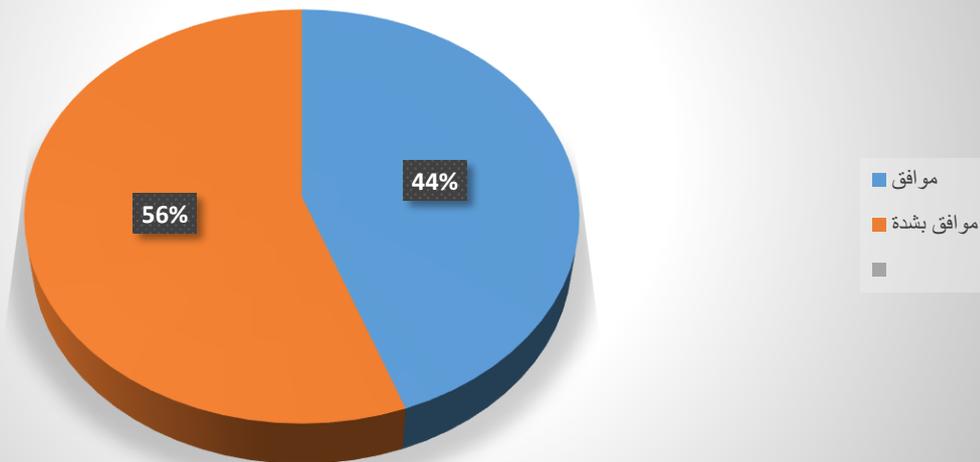


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % أهم موافقون بان البنك يعتمد على برامج تكوينية حديثة ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون ، و هذا من خلال اعتبار البنك يملك اكبر قدرة تنافسية في تقديم الخدمات و يعتمد في أداءه على قاعدة معلوماتية و إطارات مؤهلة تتمتع بمهارات مميزة للتعامل مع العملاء .

الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كان يعمل البنك على تحسين و تطوير الجودة في العمل لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية .

النسبة	التكرار	يعمل البنك على تحسين وتطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية
% 44.44	4	موافق
% 55.56	5	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 34: يعمل البنك على تحسين وتطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية

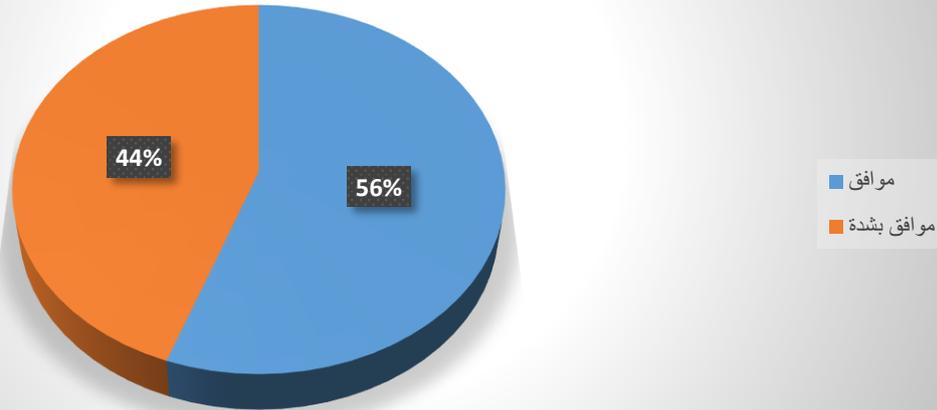


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % موافقون بشدة على أن البنك يعمل على تحسين و تطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون ، و هذا من خلال التطور و الاتساع الحاصل في العالم الذي يفرض التحسين و التطوير في جودة الأعمال بم يتفق مع التكنولوجيا الحديثة .

الجدول رقم (26) : يوضح ماذا كان الاهتمام بالتدريب في مجال تقنيات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل.

النسبة	التكرار	الاهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل
55.56 %	5	موافق
44.44 %	4	موافق بشدة
100 %	9	المجموع

الشكل رقم 35: الاهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل

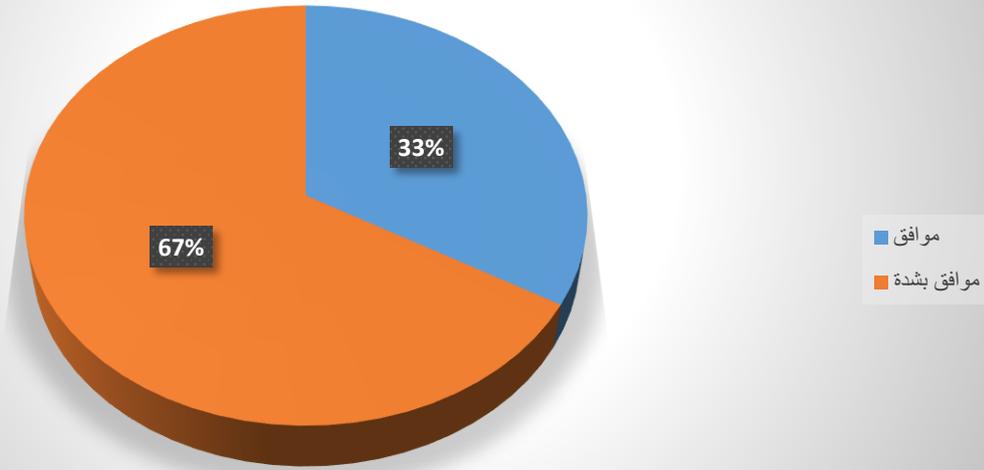


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 55.56 % موافقون بان الاهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 44.44 % موافقون بشدة . و هذا من خلال وضع إستراتيجية متكاملة لتدريب الموظفين على مجالات تطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال دورات تدريبية و توفير كافة التسهيلات لهم مم يعكس إيجابا على تحسين جودة العمل.

الجدول رقم (27) : يوضح ما إذا كان قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص مستويات أداء الجودة في العمل.

النسبة	التكرار	قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص من مستويات أداء الجودة في العمل
33.33 %	3	موافق
66.67 %	6	موافق بشدة
100 %	9	المجموع

الشكل رقم 36: قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص من مستويات أداء الجودة في العمل

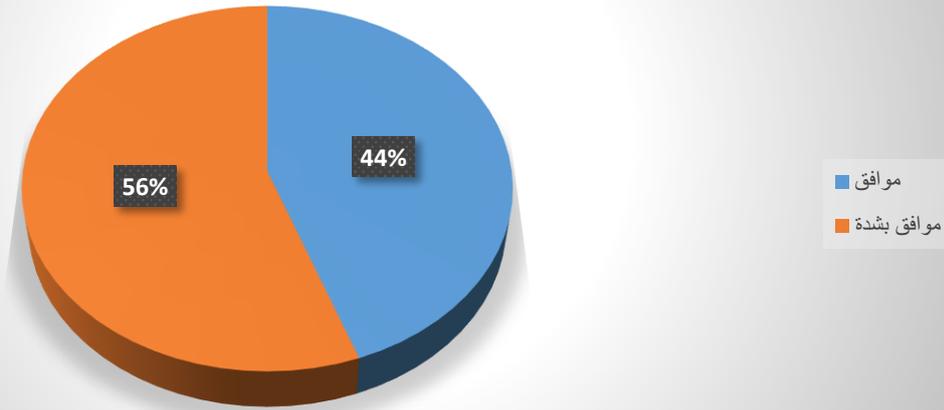


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 % موافقون بشدة على أن قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص من مستويات أداء الجودة في العمل ، و أن 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون ، و هذا راجع إلى أهمية الإدارة الالكترونية التي تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل البنك من خلال استخدام التكنولوجيا لتحقيق أفضل الخدمات بأعلى مستويات الجودة ، حيث انه كلما كان هناك خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية كلما كانت جودة العمل أفضل .

الجدول رقم (28) : يوضح ما إذا كان تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال.

النسبة	التكرار	تقديم خدمة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال
% 44.44	4	موافق
% 55.56	5	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

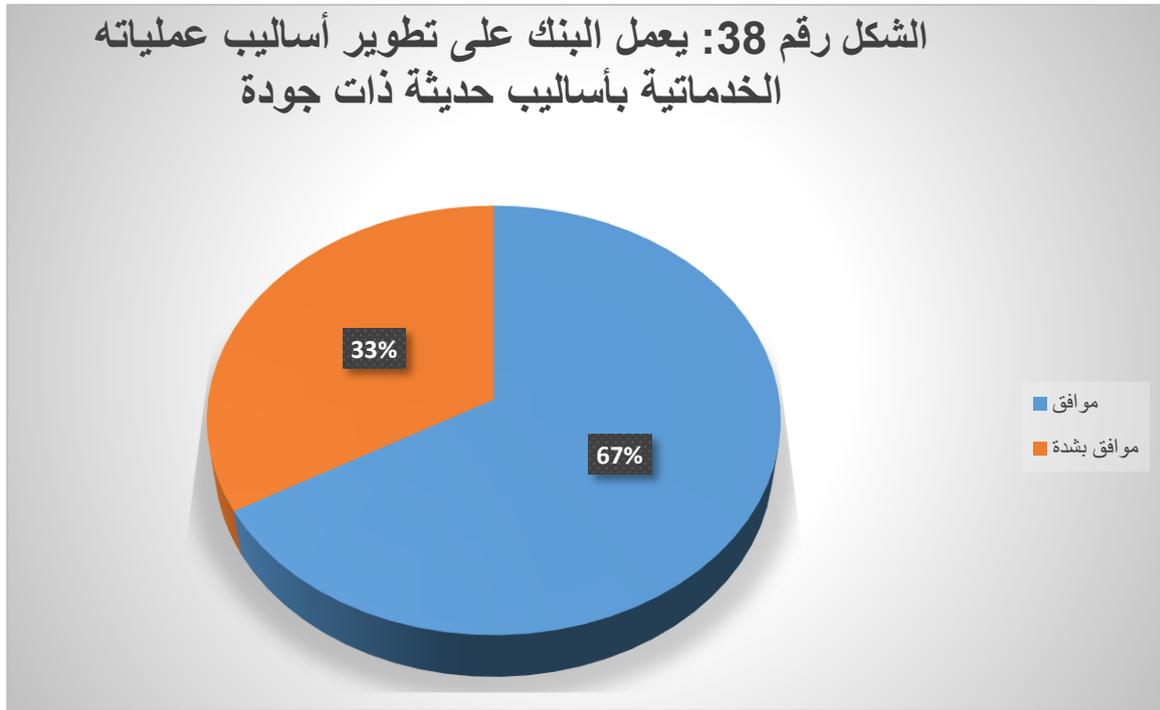
الشكل رقم 37: تقديم خدمة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % إنهم موافقون بشدة بان تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون ، هذا راجع إلى البنك و معاملته الجيدة مع العميل و الاهتمام بكل تفصيلا يطلبها و تسهيل الإجراءات له و هذا يعود بالفائدة على البنك و حصوله على أرباح عالية .

الجدول رقم (29) : ما إذا يعمل البنك على تطوير أساليبه عملياته الخدماتية بأساليب حديثة ذات جودة .

النسبة	التكرار	يعمل البنك على تطوير أساليبه عملياته الخدماتية بأساليب حديثة ذات جودة
55.56 %	6	موافق
33.33 %	3	موافق بشدة
100 %	9	المجموع

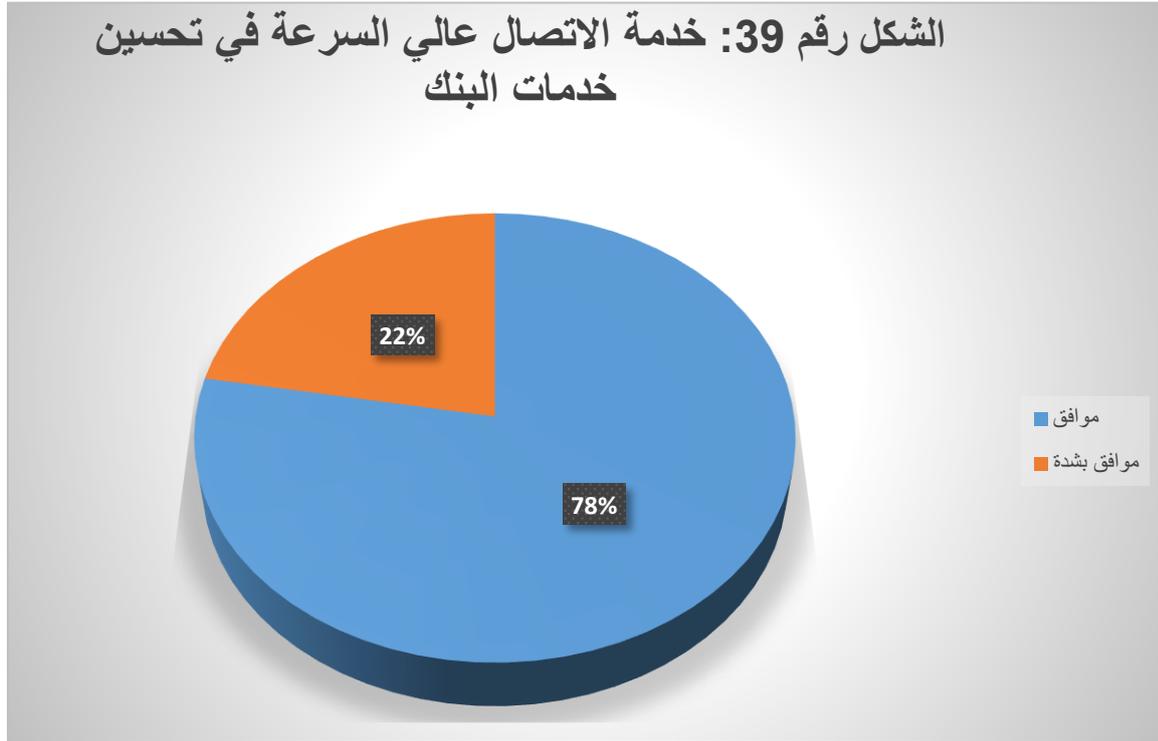


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 % موافقون بان يعمل البنك على تطوير أساليبه عملياته الخدماتية بأساليب حديثة ذات جودة ، و أن 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون بشدة و ذلك باعتبار أن الجودة هي الأداة الرئيسية التي تؤدي تحسين أداء العمليات بما يحقق الربحية . حيث الجودة تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي بنك أن يطبقها .

الجدول رقم (30): يوضح ما إذا خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك.

النسبة	التكرار	خدمة الاتصال عالي السرعة في تحسين خدمات البنك
77.76	7	موافق
22.22	2	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 39: خدمة الاتصال عالي السرعة في تحسين خدمات البنك

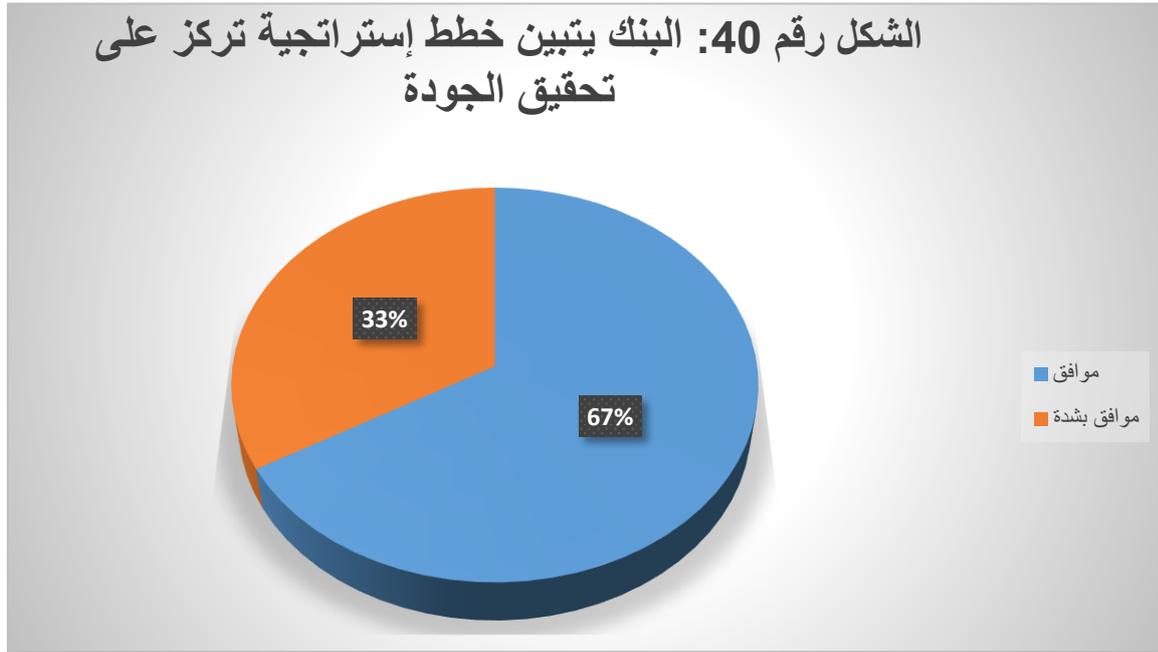


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 7 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 77.76% موافقون بشدة على أن خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك ، و أن 2 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 22.22% إنهم موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى شبكة الانترنت التي بفضلها يمكن للعميل أن يتصل مباشرة بالبنك و يعمل إجراء التعاملات من خلالها دون الانتقال إلي البنك.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا البنك يتبين خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة.

النسبة	التكرار	البنك يتبين خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة
66.67	6	موافق
33.33	3	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 40: البنك يتبين خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة

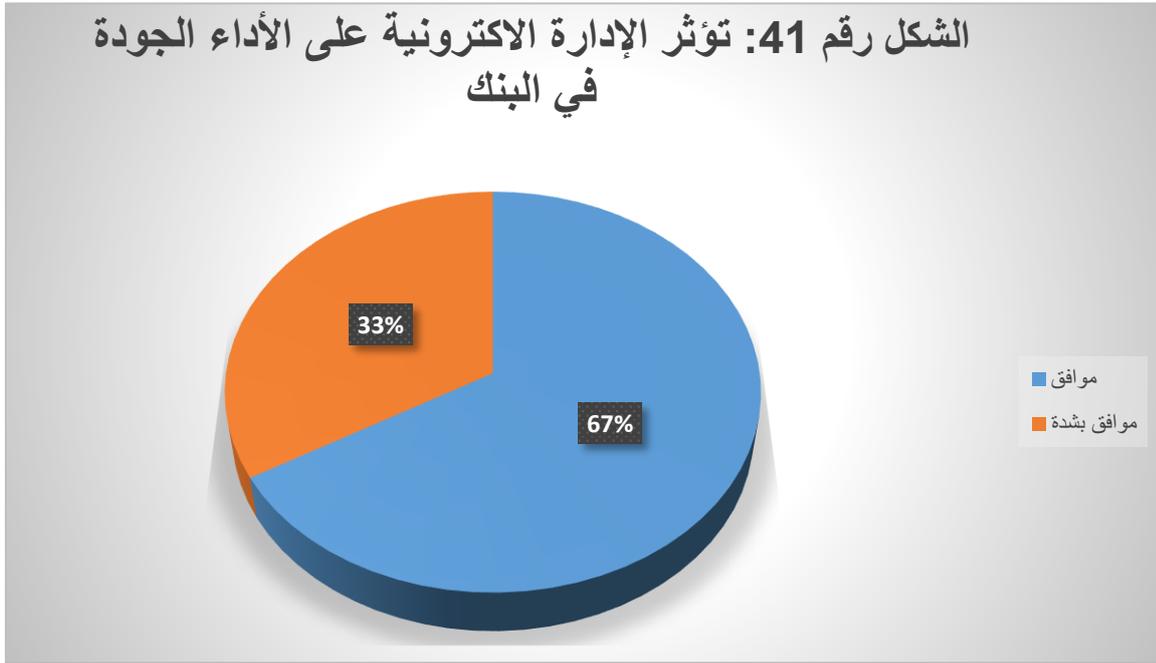


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.66 % موافقون بان البنك يتبنى خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة ، و 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33 % موافقون بشدة ، وهذا راجع إلى أن التخطيط الاستراتيجي للجودة أهم مميزات الإدارة الحديثة حيث يقوم البنك بتحديد استراتيجياته من اجل اتخاذ القرارات المستقبلية بأعلى جودة لأنها الوسيلة الاكفا التي تمكن البنك من خلالها إلى التنافس .

جدول رقم (32) : يوضح ما إذا تؤثر الإدارة للإلكترونية على أداء الجودة في البنك.

النسبة	التكرار	تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الجودة في البنك
66.67 %	6	موافق
33.33 %	3	موافق بشدة
100 %	9	المجموع

الشكل رقم 41: تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الجودة في البنك

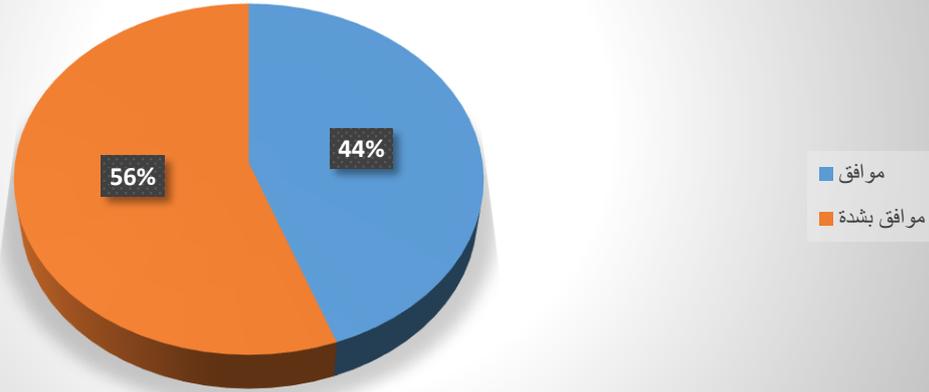


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 6 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 66.67 % إنهم موافقون بان تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الجودة في البنك ، و أن 3 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 33.33% موافقون بشدة ، و هذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية تساعد عمال البنك في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب و بالفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة و بالتالي تعمل على تحسين الجودة في العمل .

الجدول رقم (33) : يوضح ما إذا يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت و الجهد لانجاز الأعمال المطلوبة.

النسبة	التكرار	يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت و الجهد لانجاز الأعمال المطلوبة
44.44	4	موافق
55.56	5	موافق بشدة
% 100	9	المجموع

الشكل رقم 42: يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت و الجهد لانجاز الأعمال المطلوبة



من خلال أعلاه نلاحظ أن 5 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 55.56 % إنهم موافقون بشدة بان يساهم تبني نظام الأعمال المطلوبة ، و أن 4 من المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 44.44 % موافقون ، وهذا راجع إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق الذي يشمل جودة المؤسسة بهدف تحسين و تطوير العمليات و التحكم في الوقت في انجاز الأعمال و بهدف اقل لتحقيق رغبات العملاء و الحفاظ عليهم .

5- نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأساسية الأولى التي مفادها \*يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية الى تقليص العمل في المؤسسة\* .

✓ اتضح أن أفراد عينة البحث و ذلك بنسبة 100 % موافقون بان توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية .

✓ 88.89 % من المبحوثين موافقون بان بعد استخدام الإدارة الالكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير من الورق .

✓ 77.78 % من المبحوثين موافقون بان الإدارة الالكترونية تساعد على تسهيل العمل .

✓ 100 % من المبحوثين موافقون بان البنك يقوم بأرشفة البيانات الكترونيا .

✓ 77.78 % من المبحوثين موافقون بان يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت .

✓ 55.56 % من المبحوثين موافقون بأنه يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة .

✓ 100 % من المبحوثين موافقون بأنه يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا .

و على هذا الأساس و بالنظر إلى النتائج السابقة يتضح أن الإدارة الالكترونية توظف بفعالية في المؤسسة و ذلك عن طريق العمل بأقل جهد ووقت و تكلفة .

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأساسية الثانية التي مفادها \* تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة\* .

▪ اتضح أن 100 % من المبحوثين لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة .

▪ 100 % من المبحوثين موافقون بان للإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة .

▪ - 100 % من المبحوثين موافقون بان المدير و الإداريون هم القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة .

▪ 77.78 % من المبحوثين موافقون بان المؤسسة تعتمد على مبدأ الشفافية .

▪ 100 % من المبحوثين موافقون بان المؤسسة تضمن برامج تكوينية لتحسين أداء الجودة .

- وعلى هذا الأساس وبالنظر إلى النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة تهتم وتلتزم بإدارة الجودة الشاملة للحفاظ على العملاء و تحقيق رغباتهم بجودة عالية.
- نتائج الدراسة علي ضوء الفرضية الأساسية الثالثة التي مفادها \* توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية و إدارة الجودة الشاملة \*
- ✓ اتضح أن 100 % من المبحوثين موافقون بان البنك يعتمد على برامج الالكترونية حديثة 100% من المبحوثين موافقون بان البنك يعمل على تحسين و تطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية .
- ✓ 100 % من المبحوثين موافقون على أن تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال .
- ✓ 100 % من المبحوثين موافقون بان البنك يعمل على تطوير أساليب عملياته الخدمائية بأساليب حديثة ذات جودة .
- ✓ 100 % من المبحوثين موافقون على أن خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك.

و على هذا الأساس فانه توجد علاقة طردية بين الإدارة الالكترونية و إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي لها دور في تحسين الجودة في البنك من خلال رضى العملاء و تسهيل التعامل بينهم و كذلك تطوير الخدمات و سرعة تقديمها عن طريق سرعة الحواسيب التي أدت إلى السرعة في جودة الخدمات البنكية.

### نتائج عامة

- 1-أدى استخدام الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة الى اختصار الوقت والجهد.
- 2-يدرك موظفون المنظمة دور الإدارة الالكترونية في تحسين وتحقيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فهم يعتبرون ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة عامل مهم في استمرار العمل.
- 3-يوفر بنك الخليج مجموعة من الخدمات الالكترونية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات، منها الخدمات المصرفية عبر الصرافات الآلية وتبعاً لذلك يوفر لعملائه بطاقات مصرفية
- 4-يوجد بالمنظمة نظام إدارة الجودة الشاملة.

5-تعتمد المنظمة على برامج الكترونية حديثة.

6-الإدارة الالكترونية ساعدت على تنشيط إجراءات العمل وتسهيلها بسرعة.

7-الإدارة الالكترونية تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة.

#### 6- التوصيات والاقتراحات:

- ✓ ضرورة تبني المؤسسات الإستراتيجية تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وإدارة الجودة بشكل خاص.
- ✓ توفير أنظمة الكترونية تساعد في عملية التقييم الذاتي بوحدة التطوير والجودة.
- ✓ الاستفادة القصوى من المعلومات في اتخاذ القرارات وإصدار التوصيات، وذلك من خلال تدريب الكوادر البشرية وتمكينهم من استخدام نماذج متطورة.
- ✓ إجراء دراسات أخرى حول موضوع الدراسة لتشمل مؤسسات أخرى بغية الاستفادة من نتائجها باتجاه رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة والتميز.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

في الأخير نصل إلى أن العالم اليوم أصبح يعيش حاليا مرحلة متقدمة من مراحل المعرفة والتقدم العلمي في كل المجالات، وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي كان لها الفضل في التقريب بين كل أقطار العالم الذي أصبح أشبه بقرية صغيرة من خلال استخدام ما يسمى (بالتقنية الرقمية). تمثل الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية، حيث في ظل التحولات الالكترونية بدأت تتشكل بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التحتية التنظيمية والمؤسسة نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، حيث تساهم في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترتفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات بم يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها.

لذلك أصبح العمل ضمن الجودة الشاملة ضرورة على كل المؤسسات وهذا من اجل البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة في السوق الجزائرية والعالمية وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وكذلك جعل الإدارة أكثر مرونة وفعالية والقضاء على الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة التقليدية.

وباعتبار أن البنك مؤسسة اقتصادية خدماتية تتعامل بالزبائن بشكل يوصي، وتعتمد على تقنيات والوسائل الحديثة والمعلومات والاتصالات التي تساعد العمال في تحسين الأداء بجودة عالية، والتوفير الدائم للمعلومات والخدمات بسرعة وفي الوقت المناسب فور الحاجة إليها بأقل جهد وتكلفة ومن اجل تقديم خدمة ذات جودة و الوصول إلى رضى الزبون، و بالتالي نجاح المؤسسة و استمرارها و اكتسابها سمعة طيبة داخل المجتمع.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم علي العمرو: الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2013.
- 2- احمد سعيقان: قاموس المصطلحات السياسية الدستورية و الدولية، مكتبة بيروت، لبنان، 2003.
- 3- احمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية افاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة الصرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 4- احمد يوسف دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2014.
- 5- اشرف السعيد احمد: تكنولوجيا المعلومات و إدارة الازمات.
- 6- امير عمر الحسين صالح : جودة الخدمات التعليمية بين النظرية و التطبيق ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 7- امين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية...الى التطبيق ،دار الفكر العربي، 1998.
- 8- بشراوي عادل : الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة ،دار المنهج ،مصر ، 1995.
- 9- بلقاسم سلاطنية ، حسن الجيلاني: محاضرات في المنهج و البحث العلمي ، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر، 2009.
- 10- بلقاسم سلاطنية واخرون :الفعالية الإدارية في المؤسسة ،دار فجر للنشر و التوزيع ،مصر، 2013.
- 11- ثابت أبو صيام :استراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المجد للنشر و التوزيع ، 2015.
- 12- حسين محمد الحسن : الإدارة الالكترونية (المفاهيم ،الخصائص،المتطلبات)،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1 ،عمان، 2010.
- 13- خضر مصباح الطيبي: إدارة تكنولوجيا المعلومات،إدارة حامد للنشر و التوزيع،عمان، 2012.
- 14- خضير كاظم محمود:إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، 2000.

- 15- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود:نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان 2007.
- 16- خيضر كاظم محمود :إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ،دار الميسرة للنشر و التوزيع،الأردن ، ط1 ،2013.
- 17-رافت رضوان :التجارة الالكترونية،رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار،القاهرة،1999.
- 18-الرفاعي احمد حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع،ط4، الأردن، 2005.
- 19-سالم تسيير الشرايدة : الرضا الوظيفي (اطر نظرية و تطبيقات علمية )، دار الصفا للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1،الأردن،2008.
- 20-السعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة ،الهندسة ، إدارة المعرفة ،الإدارة الالكترونية) ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ،مصر 2012،
- 21-السيد طايل مصطفى كمال : الصناعة المصرفية في ظل العولمة ،اتحاد المصارف العربية ،مصر ، 2009 ،
- 22-السيد طايل مصطفى كمال: معايير الجودة الشاملة(الإدارة،الإحصاء،الاقتصاد)،دار أسامة للنشر،الأردن،2013.
- 23-طارق مجدوب :الإدارة العامة و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ،ط1 ،بيروت ،2005.
- 24-عادل حرشوش المفرجي و اخرون :الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية) ، المنظمة العربية للتنمية و النشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
- 25-عصام الدين امين أبو علفة :التسويق المفاهيم الاستراتيجية النظرية و التطبيق ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002.
- 26-علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد ابراهيم السليطي : الإدارة الالكترونية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ط1 ،الأردن ،2005.

- 27- علاء عبد الرزاق السالمي ،حسين علاء عبد الرزاق : شبكات الإدارة الالكترونية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ،عمان ،2005.
- 28- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة ،دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة، 2011
- 29- علي بن هادية، بلحسن البليش و اخرون: القانون الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- 30- عمر محمد درة : العدالة التنظيمية و علاقاتها ببعض الاتجاهات المعاصرة ،دار رضوان للنشر و التوزيع ،مصر ،2008.
- 31- عمر و صفي عقيلي :الإدارة المعاصرة (التخطيط،التنظيم،الوقاية)،دار زهوان للنشر و التوزيع ،عمان،2007،
- 32- عواطف إبراهيم الحداد :إدارة الجودة الشاملة ،دار الفكر ناشرون و موزعون ،ط1، 2009.
- 33- عوض بديرالحداد : تسويق الخدمات المصرفية ،البيانات للطباعة و النشر ،ط1 ،مصر ،1995.
- 34- فضيل ذليو و اخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة الجزائر، الجزائر،1999.
- 35- كمال دريد ال شيب : إدارة البنوك المعاصرة ،دار المسيرة للنشر ، عمان ،2010.
- 36- مامون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء،دار الصفاء للنشر و التوزيع،ط2،الأردن ،2015.
- 37- محسن علب عطية : الجودة الشاملة و الجديد في التدريس، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن،2008.
- 38- محمد سمير احمد: الإدارة الالكترونية،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن،2009.
- 39- محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية.
- 40- محمد عبد الوهاب الغزاوي : إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري للطباعة و النشر و التوزيع ،الأردن ،2005.

- 41-محمد عمر الشويرف :التجارة الالكترونية في ظل النظام التجاري العالمي الجديد ، دار زهران للنشر ، الأردن،2013.
- 42-محمود احمد أبو فرة : الخدمات البنكية عبر الانترنت ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009.
- 43-محمود القدوة : الحكومة الالكترونية إدارة معاصرة ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ،2012.
- 44-محمود عبد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ،دار حامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان ،2008.
- 45-مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني ،ايتراك للنشر و التوزيع ،مصر،2007.
- 46-مدحت محمد أبو النصر: الحكومة الرشيدة(فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة،2015.
- 47-مصطفى يوسف كافي ، سمير احمد حمود و اخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ،الأردن،2013.
- 48-مصطفى يوسف كافي :الإدارة الالكترونية ،دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ،سوريا،2011.
- 49-مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ،دار جرير للنشر و التوزيع ،ط1،العراق،2007.
- 50-نبيل محمود الصالحي : إدارة الجودة الشاملة ،تطبيقات عملية في المجال التربوي،الجنادرية للنشر والتوزيع،ط1، 2013.
- 51-نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الالكترونية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن،2009
- 52-ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية و افاق تطبيقاتها العربية ،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ،2005.
- 53-يوسف جسيم الطائي و اخرون :نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،2009.

### ثانيا: قائمة المذكرات

- 1- إيهاب خميس احمد المير : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2007.
- 2- سعيد بن معلا العمري : المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ،رسالة ماجستير غير منشورة ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2003.
- 3- أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2012-2013.
- 4- ايمان ايت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراة للطور الثالث في شعبة علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة سطيف - الجزائر ، 2017-2018.
- 5- رشاد خيضر وحيد الدايني : اثر الإدارة الالكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، العراق ، 2010.
- 6- عبان عبد القادر : تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة ، الجزائر ، 2015-2016.
- 7- علاء عبد الغني عمر علي : الإدارة الالكترونية إدارة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في السودان ، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في الجودة و الامتتان ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2013-2016.
- 8- كلثم محمد الكبيسي : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية ،الجامعة الافتراضية الدولية ،رسالة ماجستير ، قطر ، 2008.
- 9- محمد جمال اكرم عمار : مد إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية تجارة الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،2009.

10- مزغيش عبد الحليم : تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي شهادة الماجستير في العلوم التجارية - الجزائر ، 2013-2014.

11- ميهوب سماح : اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات علي الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم الاقتصاد ، جامعة قسنطينة - الجزائر ، 2013-2014.

### ثالثا: مجلات

1- سحر قدوري : الإدارة الالكترونية و امكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة ، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ، مجلة المنصور ج 1 ، ع 14 ، العراق ، 2010.

2- عبد الناصر موسى ، محمد قريشي : اثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الاعمال ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع21 ، جامعة بسكرة - الجزائر ، 2011.

3- عصام محمد البهيبي : تكنولوجيا المعلومات الحديثة و اثرها على القرارات الإدارية في منظمات الاعمال ، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني ، مجلة الجامعة الإسلامية ، ع1 ، فلسطين ، 2016.

### رابعا: الملتقيات

1- سملاي محمد يحضية : إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي ، م1 ، ورقة يومي 22-23.2003.

الملاحق

## إستمارة البحث

المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:  سنة
- 3- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة المدنية: أعزب  م متزوج  أرمل  مطلق
- 5- الوظيفة: دائمة  مؤقتة
- 6- الرتبة الوظيفية: .....
- 7- الأقدمية في العمل:  سنة

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالإدارة الالكترونية

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- أدرك وأعي مفهوم الإدارة الالكترونية.					
2- توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية.					
3- دخول نظام الإدارة الالكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف.					
4- بعد استخدام الإدارة الالكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير من الورق.					
5- السرعة والدقة في إنجاز العمل.					
6- تساعد الإدارة الالكترونية على تسهيل العمل.					

## الملاحق

					7- يقوم البنك بأرشفة البيانات الكترونيا.
					8- يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت.
					9- يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة.
					10- هناك ايجابيات في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة.
					11- يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة.

- ما رأيك في هذه الفرضية يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية الى تقليص العمل في

المؤسسة.....

.....

.....

### المحور الثالث بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة.					
2- تقوم المؤسسة بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها.					
3- لدى الإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة.					
4- يعتبر المدير والإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة.					

## الملاحق

					5- يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليل المهام والأعمال المتكررة.
					6- هناك جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية.
					7- تهتم إدارة البنك بالجودة ويركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك.
					8- تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية.
					9- سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة.
					10- توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					11- تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء الجودة.

- ما رأيك في هذه الفرضية تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....  
.....  
.....

### المحور الرابع : بيانات تتعلق بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية و إدارة الجودة الشاملة

					1- يعتمد البنك على برامج الكترونية حديثة.
					2- يعمل البنك على تحسين و تطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية
					3- الاهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات

## الملاحق

				الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل.
				4- قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص من مستويات أداء الجودة في العمل
				5- تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال
				6- يعمل البنك على تطوير أساليب عملياته الخدمائية بأساليب حديثة ذات جودة .
				7- خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك
				8- البنك يتبنى خطط استراتيجية تركز على تحقيق الجودة
				9- تؤثر الإدارة الالكترونية على أداء الجودة في البنك
				10- يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت و الجهد لانجاز الاعمال المطلوبة

- ما رأيك في هذه الفرضية توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية و إدارة الجودة

الشاملة.....

.....

.....

## Tableau de fréquences

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	7	77,8	77,8	77,8
Valide انثى	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 29 سنة	4	44,4	44,4	44,4
من 30 إلى 34 سنة	3	33,3	33,3	77,8
Valide من 35 إلى 39 سنة	1	11,1	11,1	88,9
من 50 إلى 54 سنة	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	22,2	22,2	22,2
Valide جامعي	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	3	33,3	33,3	33,3
Valide متزوج	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## الملاحق

Valide	دائمة	9	100,0	100,0	100,0
--------	-------	---	-------	-------	-------

### الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مكلف بالدراسات	5	55,6	55,6	55,6
رئيس مصلحة	1	11,1	11,1	66,7
عون أمن	1	11,1	11,1	77,8
مدير ونائب مدير	1	11,1	11,1	88,9
أمين صندوق	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 00 إلى 04	4	44,4	44,4	44,4
من 05 إلى 09	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### أدرك وأعي مفهوم الإدارة الالكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	8	88,9	88,9	88,9
موافق بشدة	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

### توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة بالإدارة الالكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,7	66,7	66,7
موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

## الملاحق

دخول نظام الإدارة الإلكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	22,2	22,2	22,2
موافق	5	55,6	55,6	77,8
موافق بشدة	3	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

بعد استخدام الإدارة الإلكترونية لم يعد هناك داعي للاستخدام الكثير من الورق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,6	66,6	66,6
موافق بشدة	2	22,2	22,2	22,2
محايد	1	22,2	22,2	22,2
Total	9	100,0	100,0	

السرعة والدقة في إنجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	11,1	11,1	11,1
موافق	5	55,6	55,6	66,7
موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

تساعد الإدارة الإلكترونية على تسهيل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	22,2	22,2	22,2
موافق	4	44,4	44,4	66,7
موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يقوم البنك بأرشفة البيانات إلكترونياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,7	66,7	66,7
موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

## الملاحق

يتم الاتصال مع البنوك الأخرى عن طريق الانترنت.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	22,2	22,2	22,2
موافق	5	55,6	55,6	77,8
موافق بشدة	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يوجد للموظف بريد الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	4	44,4	44,4	44,4
موافق	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

هناك ايجابيات في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	77,8	77,8	77,8
موافق بشدة	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يتم تدريب الموظف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	55,6	55,6	55,6
موافق بشدة	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	3	33,3	33,3	33,3
موافق بشدة	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة باتتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها.

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	3	33,3	33,3	33,3
Valide موافق بشدة	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

لدى الإدارة الرغبة الدائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	4	44,4	44,4	44,4
Valide موافق بشدة	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يعتبر المدير والإداريون القوة الدافعة خلف عمليات تحسين الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	9	100,0	100,0	100,0
alide Total	9	100,0	100,0	

يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال المتكررة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,7	66,7	66,7
Valide موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

هناك جودة في الأساليب المتبعة في حل مشاكل المتعاملين بفعالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	3	33,4	33,4	33,4
Valide موافق بشدة	6	66,6	66,6	66,0

## الملاحق

Total	9	100,0	100,0
-------	---	-------	-------

تهتم إدارة البنك بالجودة ويركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	55,4	55,4	55,4
موافق بشدة	4	44,6	44,6	44,6
Total	9	100,0	100,0	

تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	22,2	22,22	22,2
موافق	5	55,6	55,6	55,6
موافق بشدة	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

سبق للمؤسسة الحصول على شهادة الجودة الشاملة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	11,1	11,1	55,6
موافق	5	55,6	55,6	88,9
موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

توجد بالمؤسسة بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أوافق	6	66,7	66,7	66,7
Validé لا أوافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

## الملاحق

تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين أداء الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,4	66,4	66,4
Valide موافق بشدة	3	33,6	33,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يعتمد البنك على برامج الكترونية حديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	55,6	55,6	55,7
موافق بشدة	4	44,3	44,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يعمل البنك على تحسين و تطوير الجودة في العمل لكي تتلائم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	4	44,3	44,3	44,3
Valide موافق بشدة	5	55,7	55,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

الاهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية يحسن من مستويات أداء الجودة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	55,4	55,4	55,4
موافق بشدة	4	44,6	55,6	77,8
Total	9	100,0	100,0	

قلة وجود خبراء متخصصين باليات عمل الإدارة الالكترونية في البنك يقلص من مستويات أداء الجودة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	3	33,4	33,4	44,4
Valide موافق بشدة	6	66,6	66,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

تقديم خدمة جديدة للعملاء يعطي للبنك قدرة على الحصول على ربح عال

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	4	44,4	44,4	44,4
Valide موافق بشدة	5	55,6	77,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

. يعمل البنك على تطوير أساليب عملياته الخدمائية بأساليب حديثة ذات جودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,4	66,4	66,6
موافق بشدة	3	33,6	33,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين خدمات البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	77,8	77,8	77,8
Valide موافق بشدة	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

البنك يتبنى خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,7	66,7	66,7
Valide موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الجودة في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	6	66,7	66,7	66,7
Valide موافق بشدة	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

يساهم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت و الجهد لانجاز الأعمال المطلوبة

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	4	44,4	44,4	44,4
Valide موافق بشدة	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	