

أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة -
"دراسة ميدانية على القطاع غير الربحي"

The Impact of e-Management on the Improvement of Service Quality

(A Case Study on Non-profit Sector)

الفصل الدراسي ٦ عام ٢٠٢٥
الباحثة منال محمد ناصر محمد صالح
١٢ نوفمبر ٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات :

١.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....
٣	أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):.....
٤	أهداف الدراسة:.....
٥	فرضيات الدراسة:.....
٦	مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....
٨	حدود الدراسة (الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية)
٨	إجراءات الدراسة:.....
١٠	وسائل جمع بيانات الدراسة:.....
١٢	نموذج الدراسة
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
١٤	القسم الأول: الاسس النظرية للإدارة الالكترونية.....
١٤	تمهيد ومقدمة:.....
١٤	المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة الالكترونية
١٤	المطلب الأول: مفهوم وضبط مصطلح الإدارة الالكترونية
١٦	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بدايات الإدارة الالكترونية
١٧	المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية
١٨	المطلب الرابع: عناصر الإدارة الالكترونية، أهميتها وأهدافها
٢١	المطلب الخامس: وظائف الإدارة الالكترونية
٢١	المطلب السادس : خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية
٢٢	المطلب السابع: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية وأنواعها
٢٣	المبحث الثاني: عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية
٢٣	المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
٢٦	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات مع عرض نماذج بعض الدول	٢٩
المطلب الأول: الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢٩
المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية ومجتمع المعلومات وسماته	٣٠
الخلاصة:	٣٤
القسم الثاني : الأسس النظرية لجودة الخدمة.....	٣٥
مقدمة وتمهيد:	٣٥
المبحث الأول : مفاهيم حول جودة الخدمة	٣٥
المطلب الأول: السياق النظري للجودة وتطورها التاريخي.....	٣٥
المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمة ونشأتها التاريخية	٣٧
المطلب الثالث: أسس وخصائص جودة الخدمة، وأهدافها وأهميتها	٣٩
المطلب الرابع: مراحل ومستويات جودة الخدمة ومتطلبات تطبيقها	٤٢
المبحث الثاني: أبعاد (معايير) جودة الخدمة ونماذج قياسها وأهميتها	٤٣
المطلب الأول: أبعاد (معايير) جودة الخدمة	٤٤
المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة وأهميتها:	٤٦
المبحث الثالث: مبادئ تحسين جودة الخدمات، متطلباتها وأساليبها	٤٩
المطلب الأول: مبادئ تحسين جودة الخدمة	٤٩
المطلب الثاني: متطلبات تحسين وتطوير جودة الخدمة:	٥٠
المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمة:	٥٠
الخلاصة:	٥٢
القسم الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في القطاع غير الربحي.....	٥٣
تمهيد ومقدمة:	٥٣
المبحث الأول القطاع الربحي المفهوم وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٥٣
المطلب الأول: مفهوم القطاع غير الربحي ونشأتها وعوامل ظهورها	٥٣
المطلب الثاني : خصائص القطاع غير الربحي أنماط ومتطلبات إنشائها	٥٥
المطلب الثالث: القطاع غير الربحي والأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠	٥٧
المطلب الرابع: نموذج الجودة والكفاءة في القطاع غير الربحي في السعودية	٥٨

المطلب الخامس: دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) في قيادة التحول.....	٥٩
المطلب السادس : القطاع غير الربحي ومبادرات الخدمات في السعودية	٦١
المبحث الثاني : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية في القطاع غير الربحي	٦١
المطلب الأول: ملامح ونماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية	٦١
المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية مع جودة الخدمات	٦٤
المطلب الثالث: تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية	٦٥
المطلب الرابع: مفهوم الخدمات التطوعية الإلكترونية في القطاع غير الربحي	٦٧
المطلب الخامس: القطاع غير الربحي الإلكتروني التنظيم والأثر والتقييم:	٦٨
الخلاصة:	٦٩
القسم الخامس : الدراسات المرجعية.....	٧٠
المراجع العربية.....	٧٨
مراجع أجنبية.....	٨٥

قائمة الجداول :

١٢	جدول ١ بعض مقاييس الإحصاء الوصفي
٤٤	جدول 2 أبعاد قياس جودة الخدمات
٥٤	جدول 3 خصائص المنظمات غير الربحية
٥٥	جدول 4 عوائل الظهور والازدهار للمنظمات غير الربحية
٥٨	جدول ٥ التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الربحية
٥٩	جدول ٦ مؤشرات الأداء في قيادة التحول التنموي
٦١	جدول 7 مبادرات قيادة التحول التنموي
٦٦	جدول 8 مؤشرات أداء إنجازات القطاع غير الربحي

قائمة الأشكال :

١٢	شكل ١ نموذج الدراسة وتأثير متغيرات الدراسة
٣٢	شكل ٢ البوابة الإلكترونية لحكومة الولايات المتحدة
٣٣	شكل ٣ بوابة حكومة دبي الإلكترونية

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- إطار ومشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهمية الدراسة وأهدافها وفرضياتها
- مفاهيم الدراسة وحدودها وإجراءاتها
- وسائل جمع بيانات ونموذج الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المنظمات تسعى إلى تبني أساليب إدارية حديثة تواكب هذه التحولات، وذلك بهدف تحسين أدائها وتحقيق كفاءة وفعالية أكبر. وقد برزت الإدارة الإلكترونية وهي عبارة عن "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات" (ياسين، ٢٠٢٠). كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على تقنيات المعلومات في تسيير العمليات الإدارية، مما ساهم في تعزيز مرونة الأداء، وتقليل الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومع تزايد الحاجة إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية، أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استراتيجية للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة (بوعكاز، ٢٠٢١).

وتعتبر رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية القطاع غير الحكومي أو مايسمى بالقطاع غير الربحي شريكاً أساسياً في تحقيق أهدافها، حيث يساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. والتي تسعى إلى زيادة مساهمة القطاع غير الحكومي في الناتج المحلي الإجمالي، وتوسيع نطاق خدماته لتشمل مختلف المجالات، ALQhtan، (2023). فوفقاً للبيانات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء^١ في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٤) فإن الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٢٤ نما للمملكة بنسبة ١,٣٪ في عام ٢٠٢٤. وشهد الربع الرابع من عام ٢٠٢٤ نمواً بنسبة ٤,٤٪ مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق، وهو أعلى معدل نمو ربع سنوي في عامين. إن المملكة العربية السعودية تسعى من خلال رؤيتها إلى تمكين القطاع غير الربحي^٢ من خلال توفير بيئة تنظيمية محفزة، ودعم قدراته المالية والإدارية والتقنية وذلك بهدف زيادة أثر القطاع غير الربحي، من خلال تحسين كفاءة وفعالية المنظمات غير الربحية، وتوجيه جهودها نحو الأولويات الوطنية، بالإضافة إلى توسيع نطاق القطاع غير الربحي من خلال تشجيع تأسيس منظمات غير ربحية جديدة وتوسيع نطاق خدمات المنظمات القائمة وبالأخص فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي وذلك لتمكين هذا القطاع غير الربحي وتوفير الدعم المالي والإداري والتقني وتطوير القدرات البشرية فيه، وتعزيز الشفافية والمساءلة والتي تعد من أهمها الأعمال التطوعية وذلك لمشاركة جميع أفراد المجتمع في التنمية، ويعتبر العمل التطوعي وسيلة فعالة لتحقيق ذلك وساعد في بناء علاقات اجتماعية قوية وتعزيز الثقة بين أفراد المجتمع وذلك من خلال رفع نسبة المشروعات التنموية ذات الأثر الاجتماعي والوصول إلى مليون متطوع للمساهمة في إجمالي الناتج المحلي.

حيث تلعب الأنظمة التقنية دوراً متزايد الأهمية في تطوير وتنظيم العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتمكين المتطوعين من المنصة الوطنية للعمل التطوعي التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك للقيام بتتبع بيانات المتطوعين ومهاراتهم وتنظيم جداولهم وتوزيع المهام. وتقييم أدائهم وتقديم التغذية الراجعة مع تبسيط عمليات التسجيل والجدولة والتواصل (القحطاني، ٢٠٢٥).

^١ الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٤) الإحصاءات (الاقتصادية-الاجتماعية-المكانية). ٢٠٢٥/٣/٥. <http://www.stats.gov.sa>

^٢ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢٤). مركز المعرفة. ٢٠٢٥/٣/٥. <http://ncnp.gov.sa/ar>

تعتمد المنصة الوطنية للعمل التطوعي^٣ بالأساس على إدخال واستعمال التكنولوجيات الحديثة، وزودت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمختلف التكنولوجيات الحديثة والتقنيات والأساليب الداعمة للإدارة الإلكترونية للأعمال التطوعية، وهذا لأجل إمكانية تقديم خدمة تطوعية ذات جودة ترضي المستفيدين. ويقصد بجودة الخدمة "أن يكون مستوى انتاجها/ تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة" (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص. ١٧). حيث أصبحت الخدمة المميّزة هي الأساس في المفاضلة بين جمعية غير ربحية وأخرى خاصة في ظل تشابه عروض جميع الجمعيات تقريباً في كافة الخدمات التطوعية التي تقدمها للمستفيدين، الأمر الذي استلزم الاعتماد على أساليب حديثة في تسيير أداء الخدمة التطوعية.

فالخدمة التطوعية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمن يقدمها (علي، ٢٠٢٤)، وجودة الخدمة تتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة القائم بأدائها، لذلك يتوجب على إدارة المؤسسات غير الحكومية.

والانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني القائم أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فتطبيق الإدارة الإلكترونية في جمعيات وأوقاف المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ قد يحدث نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها (Ahmad et al, 2022) وذلك من خلال ما تساهم به عناصر الإدارة الإلكترونية في إحداث تحول جذري في أنماط العمل التطوعي بالتحول إلى العمل التطوعي الإلكتروني معتمدة في ذلك على الأساليب التكنولوجية الحديثة وشبكة الانترنت التي تعتبر أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية والتي سمحت بظهور ما يعرف بالخدمات التطوعية الإلكترونية التي تركز على نموذج الحكومة الإلكترونية، والقدرة على ابتكار وتقديم خدمات جديدة للمستفيدين في المجتمع السعودي كتطوير نظام تنظيم إدارة ودفع الأجور للمتطوعين (ساعات تطوع – مكافئات تقديرية) والاعتماد على نظم التسوية المعتمدة بالخدمات التطوعية الإلكترونية العالمية والأجنبية. وبالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه المدينة المنورة كمركز ديني وثقافي مهم (كنزة وعبد المجيد، ٢٠٢٣). فإن الخدمات التطوعية فيها تحظى باهتمام خاص، حيث تستقبل المدينة أعداداً كبيرة من الزوار والحجاج والمعتمرين سنوياً، مما يستدعي توفير خدمات تطوعية ذات جودة عالية تتماشى مع احتياجات المستفيدين. وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة الذي يعتبر كعينة من خدمات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومدى مساهمتها (الإدارة الإلكترونية) في التحسين من جودة الخدمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للدور الكبير الذي تقوم به المؤسسات التطوعية السعودية في المساهمة لبناء اقتصاد قوي، ومع تزايد حدة المنافسة في تقديم الخدمات من جانب المنصات التطوعية الإلكترونية العالمية والأجنبية والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية ودخولها لبعض مجالات العمل التطوعي (علي، ٢٠٢٤) أصبح من الضروري على هذه المؤسسات

^٣ المنصة الوطنية للعمل التطوعي (٢٠٢٠). المركز الثقافي (الدراسات والبحوث). ٢٠٢٥/٣/٥. <http://nvg.gov.sa>

أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تقديمها للخدمات التطوعية الإلكترونية لتتماشى مع التطورات الراهنة التي يشهدها العالم، والتي من شأنها أن تحسن من جودتها، وتحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل اقتصاد اجتماعي حر لا يعترف بالحدود الجغرافية ولا يتوقف عن تقديم كل ما هو جديد (بوعكاز، ٢٠٢١) خاصة من جانب المستجندات العلمية والتكنولوجيا في مجال الأعمال التطوعية الإلكترونية، ويعد تطبيق (المنصة الوطنية للعمل التطوعي) الإدارة الإلكترونية من بين الحلول والمفاتيح التي من شأنها أن تصنع تلك التغييرات، فببني القطاع التطوعي لهذا النمط الإداري الجديد فإنه يعطي للمؤسسات غير الحكومية القدرة على تحقيق الريادة واستيعاب كل ما هو جديد ومواكبة الكثير من الخدمات والتطورات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر في تحسين جودة الخدمة، وهو ما سيكون محور هذه الدراسة والتي تم فيها اختيار المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة لدراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

هل يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة ؟ انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة (Hardware) على تحسين جودة الخدمة للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة؟
٢. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج (Software) على تحسين جودة الخدمة للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة ؟
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكة الاتصال (Communication Network) على تحسين جودة الخدمة للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة ؟
٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية (صناع المعرفة) (Workers Knowledge) على تحسين جودة الخدمة للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة ؟
٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة؟.

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تعالجها وما لها من دور كبير وبارز في فهم التحديات والفرص التي قد تواجه المؤسسات التطوعية غير الحكومية في السعودية بشكل عام والمؤسسات غير الحكومية والأوقاف

التابعة لها في منطقة المدينة المنورة بشكل خاص خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتي يمكن تحديدها كالآتي :

١. تكمن أهمية الدراسة في كونها ربطت بين مفهومين هامين والمتمثلين في تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة ومعرفة المتغيرات التي تطرأ على المؤسسات التطوعية غير الحكومية محل الدراسة وكيفية انعكاسها عليها.
٢. أهمية القطاع التطوعي وما يقدمه من خدمات في بناء الاقتصاد.
٣. التعرف على مدى اهتمام قطاع المؤسسات التطوعية غير الحكومية بتطبيق الإدارة الالكترونية واهتمامها بعصرنة خدماتها لتحسين الجودة في الخدمات.
٤. تنبع أهمية هذه الدراسة إلى كونها تهتم بكشف أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية عامة وفي قطاع المؤسسات التطوعية غير الحكومية خاصة مما يسهل عملية وضع الحلول المناسبة.
٥. تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التطوعية غير الحكومية وتحليل مدى أهميتها في التحسين من جودة الخدمات.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل أهمها في الهدف الرئيسي الأول :
- تحديد أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
- ويتفرع من الهدف الرئيسي الأول جملة من الأهداف الفرعية:
١. التعرف على أثر الأجهزة على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
 ٢. التعرف على أثر البرامج على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
 ٣. التعرف على أثر شبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
 ٤. التعرف على أثر عنصر القوى البشرية – صناع المعرفة على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة
- أما الهدف الرئيسي الثاني :
- التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى للعوامل الشخصية

والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الثاني جملة من الأهداف الفرعية:

١. التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل الجنس في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
٢. التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل السن في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
٣. التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل المؤهل التعليمي في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.
٤. التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:

0H : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي :

01H : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الأجهزة (Hardware) على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة .

02H : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها البرامج (Software) على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

03H : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها عنصر شبكة الاتصال (Communication Network) على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة .

04H : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها عنصر القوى البشرية - صناع المعرفة (Workers Knowledge) على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي :

0H : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

01H : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل الجنس في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

02H : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل السن في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

03H : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل المؤهل العلمي في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

04H : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمة) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

مفهوم الإدارة:

تختلف التعاريف الخاصة بالإدارة وتعدد من باحث إلى اخر وتستخدم في أكثر من مجال ولأكثر من غرض، "فكلمة الإدارة management أو administration مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين وهما ad و ministration وهي تعني تقديم الخدمة للآخرين" (إبراهيم، ٢٠١٠، ص ٢٠).

وعرفها صاحب نظرية الإدارة بالأهداف ببيترو دركر على أنها: "عضو له وظائف متعددة، وهي التي تدير العمال والعمل" (الزعيبي وبريكة، ٢٠١٣، ص ٢٩).

وعرفها أيضا السالمي (٢٠٠٦). بأنها: "فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات" (ص ١٣).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة هي مجمل العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات التطوعية غير الربحية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بهدف تنسيق الموارد البشرية والتقنية والمادية وتوظيفها بفعالية، وبما يسهم في تحقيق الأهداف المجتمعية للمؤسسات محل الدراسة.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

رغم شيوع مصطلح الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحالي بشكل واسع، باعتبارها اتجاه جديد في الإدارة إلا أن الباحثين اختلفوا في تناول هذا المفهوم حسب اختلاف خلفياتهم العلمية والعملية واختلاف اختصاصاتهم، فقد عرفها قسبي (٢٠١٧). بأنها: " قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية، بما ييسر توفيرها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية، وبتكاليف ومجهود اقل ... وتعتمد على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، ومواقع الانترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات التنظيمية المختلفة" (ص. ٢٨، ٢٧).

وعرفت أيضا بأنها: "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الأعمال، تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام موارده" (عبود، ٢٠٠٩، ص. ١٥٧).

و عرفها رابحي ولكحل (٢٠١٦) : "هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة باستخدام الحاسوب، و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت، وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية" (ص. ٢٣٩).

وعرفت كذلك بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا" (الحيت، ٢٠١٥، ص. ٢٢).

بناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري يُعتمد فيه إلى استخدام الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة داخل المؤسسات التطوعية غير الربحية، بما يشمل أتمتة الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز كفاءة الخدمات، خاصة تلك المتعلقة بإدارة المتطوعين وتقديم الخدمات لهم بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة بأعلى درجة من الفاعلية.

مفهوم جودة الخدمة:

عرفت الجودة بأنها: "انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة إيجاد صفة التميز فيهما" (جودة، ٢٠٠٨، ص. ٢٠).

وهناك من عرف الجودة على أنها: "انجاز العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، والاهتمام الدائم والكبير بالتطوير المستمر، والاهتمام الدائم بإرضاء المستفيدين" (عبد الله، ٢٠١٣).

أما عن مصطلح جودة الخدمة فقد عرفها البعض بأنها: " مستوى الخدمة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار" (Lovelock et al., 2008).

وعرفت جودة الخدمة أيضاً: "أن يكون مستوى انتاجها / تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة" (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص ١٧).

كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" (المحياوي، ٢٠٠٦، ص ٩٠).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها: قدرة المنظمات غير الربحية على تقديم خدمات تطوعية تتوافق مع توقعات واحتياجات المستفيدين والمتطوعين، من خلال أداء فعلي يتسم بالدقة، والسرعة، والسهولة، وباستخدام أدوات إلكترونية تُمكن من تحسين العمليات وتحقيق رضا المستفيد بشكل مستمر، وفق معايير واضحة ومحددة مسبقاً.

حدود الدراسة (الموضوعية، المكانية، البشرية، الزمانية)

يهدف الاقتراب إلى الموضوعية والوصول إلى الأهداف المرجوة، تقتضي منهجية الدراسة وضع حدود للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، ولتحقيق ذلك سوف يتم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في تحديد أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمة أي أن الدراسة تهتم بإثراء الجانب النظري بمفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة من جهة وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة من الجانب التطبيقي من جهة أخرى .

٢- الحدود المكانية: للإجابة على الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية سوف يتم اختيار المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة في السعودية.

٣- الحدود البشرية: سوف تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفين المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة ، حيث سيتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثلين في موظفي الجمعيات (رؤساء ومرؤوسين ومتطوعين) وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق توزيع استبيان كوسيلة لجمع البيانات ومعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

٤- الحدود الزمنية: تم تحديد الحدود الزمنية لهذه الدراسة بالفترة الممتدة من شهر نوفمبر ٢٠٢٥ م إلى يناير ٢٠٢٦ م، وهي المدة التي سيتم خلالها تنفيذ الدراسة ميدانياً في المؤسسات التطوعية غير الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، من خلال توزيع أدوات البحث وجمع البيانات من أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

يتوقف نجاح أي بحث علمي على مدى اختيار المنهج العلمي المناسب وأدوات البحث الملائمة لموضوع وطبيعة الدراسة (باهي وآخرون ، ٢٠٢١)، ولإنجاز هذه الدراسة سيتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يعتمد على المنهج الوصفي في بناء قاعدة أو إعطاء خلفية نظرية لموضوع الدراسة، وذلك من خلال وصف دقيق وشامل للموضوع وسرد الحقائق المتعلقة بها و إعطاء شرح لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بها، أما المنهج التحليلي

سيتم استعماله لتبيين وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمساعدة في شرح وتفسير بعض الإحصائيات التي سيتم الاستعانة بها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخلاص أهم النتائج والتوصيات التي تفيد الدراسة (كريسويل، ٢٠٢٢)، كما سيتم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصادر متنوعة لجمع المعلومات، فبالنسبة للدراسة النظرية سوف تتمثل في الكتب والمجلات والنشريات والدراسات العلمية السابقة بلغات مختلفة، إضافة إلى المقالات والوثائق الرسمية والإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي للدراسة، سوف يتم الاستعانة بطرق وأساليب مختلفة لجمع المعلومات والبيانات على رأسها الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان الذي سوف يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تدرس متغيرات الدراسة، وسيتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٣٥٠) متطوع وموظف من المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة، ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية والاستعانة ببرنامج spss.v30 بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف. كما أنه سوف يتم الاعتماد ولو بشكل قليل على بعض الأدوات كالملاحظة والمقابلات المباشرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

كما هو معلوم فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفراداً أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الاهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته لا نهائي، كما أن المجتمع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً (سعد الدين، ٢٠١٤). وبالرجوع إلى دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع المتطوعين والموظفين من المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة. وحسب المعطيات المتحصل عليها من المنصة الوطنية للعمل التطوعي بوزارة المواد البشرية والتنمية المجتمعية من (طرف رئيس مجلس الجمعيات الأهلية بمنطقة المدينة المنورة) فإن عدد المتطوعين والموظفين (مجتمع الدراسة) يقدر عددهم حوالي ٣٥٠٠ موظف في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

- عينة الدراسة: يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها بطرق مختلفة بغرض دراسة هذا المجتمع (سعد الدين، ٢٠١٤). ويهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بهدف ضمان تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع في المشاركة، وتحقيق تمثيل دقيق للخصائص العامة للمجتمع الأصلي من المتطوعين والموظفين من (مجتمع الدراسة) الذي يقدر عددهم حوالي ٣٥٠٠ موظف في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة، وبناء على معادلة حجم المجتمع والعينة لكيرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

$$n = \frac{(\chi^2 \times N) \times P(1 - P)}{(d^2 (N - 1)) + (\chi^2 \times P(1 - P))}$$

حيث:

تمثل حجم العينة المطلوبة: n

تمثل حجم مجتمع الدراسة $N = 3500$

القيمة الاحتمالية للأفراد ذوي الخصائص المستهدفة تمثل $p = 0.50$

95% تمثل القيمة الحرجة لاختبار كاي لدرجة حرية واحدة عند مستوى ثقة $X^2 = 3.84$

$d = 0.05$ تمثل نسبة الخطأ المقبول بها في العينة عند مستوى ثقة 95%

$$n = \frac{(3.84 \times 3500 \times 0.50 \times (1 - 0.50))}{(0.05^2 \times (3500 - 1)) + (3.84 \times 0.50 \times (1 - 0.50))}$$

$$n = \frac{(3.84 \times 3500 \times 0.25)}{(0.0025 \times 3499) + (3.84 \times 0.25)}$$

$$n = \frac{3360}{8.7475 + 0.96}$$

$$n = \frac{3360}{9.7075}$$

$$n \approx 346.12 \Rightarrow 347$$

وبعد إجراء التعويض في المعادلة، بلغ حجم العينة المطلوب ٣٤٧ مفردة تقريباً. ولضمان جودة التحليل الإحصائي، ولأخذ احتمالية استبعاد بعض الاستجابات غير الصالحة في الاعتبار، ستقوم الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٣٥٠) فرداً من مجتمع الدراسة.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

لقد اقتبس العديد من الباحثين في مختلف البحوث أو الدراسات العديد من وسائل وأدوات البحث من العلوم الطبيعية والعلوم التكنولوجية والتقنية والعلوم الاجتماعية وغيرها (باهي وآخرون، ٢٠٢١)، فأثبت الكثير منها جداتها في مختلف هذه العلوم، واستخدامها يخضع لعدة اعتبارات منها نوع البحث وهدفه والمواقف المختلفة التي تتطلب وسائل معينة، كما أن اختيار أداة البحث يخضع لطبيعة المعلومات المراد جمعها والحصول عليها، ويمكن استخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات في دراسة بحثية واحدة، وذلك بحسب متطلبات وأهداف كل دراسة. حيث أن أدوات البحث تعتبر من الأدوات الأساسية في بناء أي بحث علمي، بالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق، فهي تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث. ونظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة، سيتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل والمصادر لجمع البيانات والكشف عنها والتي تتمثل في:

١-المسح المكتبي: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث في مصادر البيانات المتاحة في المكتبات أو على الانترنت والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة، والأطروحات ورسائل الماجستير بالإضافة إلى مواقع الانترنت المختلفة.

٢- الوثائق والسجلات: تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بمجتمع الدراسة من مجلس الجمعيات الأهلية بمنطقة المدينة المنورة وتم التنسيق معهم وكذلك بعض الوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بمجتمع الدراسة من تقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية والمرتبطة برؤية ٢٠٣٠، ليستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

٣- استمارة الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي سوف يتم اختياره لهذه الدراسة، يتضح أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة...الخ، رغم أنه سوف يتم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات الشخصية ولكن بدرجة بسيطة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم هذه الدراسة. و سوف يمر تطوير الاستبيان بمراحل عدة وذلك قبل توزيعه على موظفي المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة، وذلك للتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي سيتم تقديم إيضاح لما سوف تقوم به الباحثة في كل مرحلة : انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، سوف تقوم بتصميم استبيان خاص الهدف الأساسي منه أن يكون شامل لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يكون ذو دلالة يعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أثناء تطويره سيتم محاولة الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل. وبعد اكتمال الاستبيان سوف يتم اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم. ويتم عرضه على الأستاذ المشرف ومساعدته، وعلى مجموعة من الأساتذة من داخل الجامعة وخارجها وذلك من أجل اختبار مدى ملائمتهم في جمع البيانات والمعلومات، بعد ذلك يتم تعديله حسب ما يراه المشرف والمحكمين وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات ليصبح في شكله النهائي. وبعد ذلك يتم توزيعه على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

المعالجات الإحصائية المقترحة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، سوف يتم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Social for Package Statistical) ، باستخدام إصداره الثلاثون (٣٠) spss الذي يساعد على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية، سوف تقوم الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي (Measures Statistic Descriptive) وتستخدم هذه المقاييس لوصف خصائص عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى

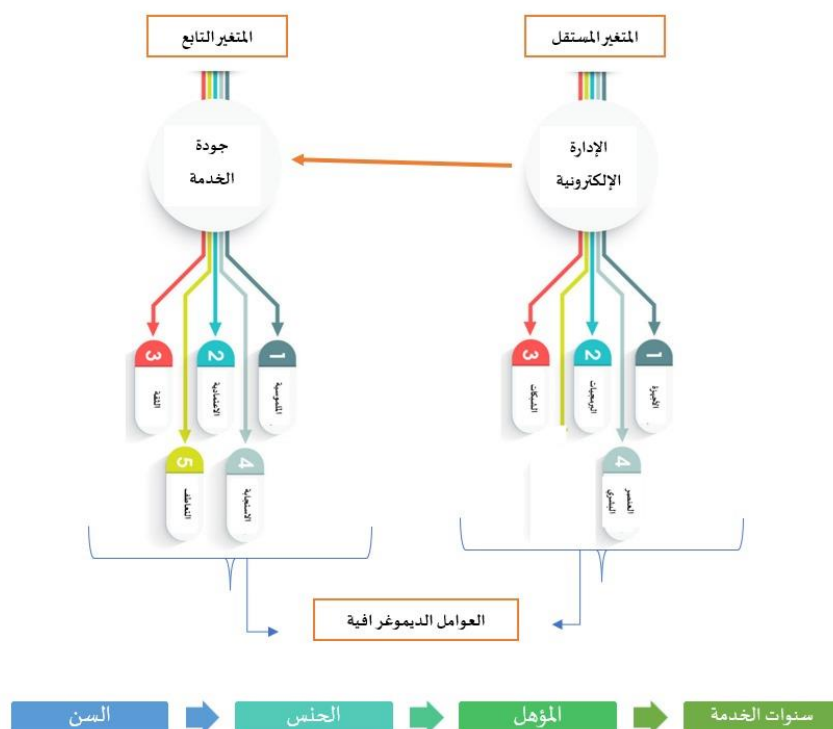
حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة (بوعكاز، ٢٠٢١)، وفيما يلي المقاييس التي يمكن الاستفادة منها:

المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية
معامل ألفا كرونباخ	الانحراف المعياري

جدول 1 بعض مقاييس الإحصاء الوصفي المصدر (من إعداد الباحثة)

نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة متغيرات الدراسة من المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية الذي يضم (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) للمؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة وأثرها على المتغير التابع جودة الخدمة والذي يشمل (الجوانب المادية الملموسة – الاعتمادية – الاستجابة – الثقة – والتعاطف). ويوضح الشكل التالي النموذج الخاص بالدراسة كامتداد للدراسات سابقة التي تم الاعتماد عليها كمراجع للحصول على المعلومات ووسيلة لتوجيه الدراسة الحالية، وفي نفس الوقت يساهم هذا النموذج في جعل هذه الدراسة إضافة جديدة وذلك باعتبار النموذج لم يطبق (زماناً ولا مكاناً) من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الخدمات التطوعية، في منظومة جديدة وفريدة في المملكة العربية السعودية ورؤيتها ٢٠٣٠ والتي تقدم خدماتها الإلكترونية من متطوعين يصل عددهم إلى مليون من الأفراد، والذي يعد بشكل عام من المفاهيم الحديثة في السعودية من حيث التطبيق على كافة القطاعات.



شكل 1 نموذج الدراسة وتأثير متغيرات الدراسة - من إعداد الباحثة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

القسم الأول: الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية

القسم الثاني: الأسس النظرية لجودة الخدمة

القسم الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في القطاع غير الربحي

القسم الرابع: الدراسات المرجعية

القسم الأول: الاسس النظرية للإدارة الالكترونية

تمهيد ومقدمة:

لقد أصبحت منظمات الأعمال مضطرة إلى تغيير نمط أعمالها وتعزيز قدرتها على الابتكار من خلال إدخال تحسينات جوهرية على سير أعمالها الإدارية، وذلك نتيجة للتطورات المتسارعة في العصر الحديث خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومع ظهور الإنترنت وانتشار استخدام الحاسوب ووسائل الاتصال الحديثة والتقنيات الإلكترونية المختلفة تراجعت الأساليب الإدارية التقليدية لتحل محلها أنماط جديدة من الإدارة تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات، عُرِفَت بالإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية لدى بعض الباحثين بهدف مواكبة هذه التغيرات وتلبية احتياجات العملاء (عبيد وحريسي، ٢٠٢٢). حيث يسهم تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال في إزالة العوائق الإدارية والتنظيمية، وتقريب المسافات، وتوسيع نطاق الخدمات إلى ما بعد الأوقات الرسمية، بما يتيح إنجاز التعاملات دون قيود الزمان والمكان، وتقديم خدمات تتسم بالسرعة والشفافية (عون، ٢٠٢٣). وفي هذا القسم، سيتم تناول الجوانب المختلفة للإدارة الإلكترونية بدءاً من تطورها الفكري ونشأتها، مروراً بمفاهيمها الأساسية ومتغيراتها وعواملها المؤثرة، مع عرض مبادئها وأهدافها والعناصر المكونة لها ولهذا الغرض، قُسم الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ويتناول مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي ومبادئ وخصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية وأهميتها وأهدافها ثم وظائفها وخطوات تطبيقها وأخيراً البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وأنواعها.
- المبحث الثاني: ويتناول عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: ويتناول الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجتمع المعلومات وسماته مع عرض نماذج بعض الدول.

المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة الالكترونية

تُعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أسهمت في تغيير أساليب تعامل الأفراد والمؤسسات من خلال تنظيم المعاملات وتبادل المعلومات إلكترونياً، بهدف تقليل الروتين وتحقيق الكفاءة في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن (منسل، ٢٠٢٣). وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم ودوره في تطوير بيئة العمل الإداري يتناول هذا المبحث عدة مطالب رئيسية تهدف إلى توضيح الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم وضبط مصطلح الإدارة الالكترونية

قبل تناول أبرز تعريفات الإدارة الإلكترونية، يُلاحظ أن هذا المفهوم يرتبط بعدة مصطلحات أخرى، مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، إذ يفضل بعض الباحثين استخدام أحدها بدلاً عن الآخر. ولتوضيح الفروق المفاهيمية ورفع الالتباس حول المصطلح الأدق، يجدر عرض أبرز وجهات النظر المتعلقة بعلاقة هذه المصطلحات ببعضها.

أولاً: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها

تُظهر الأدبيات وجود تداخل في استخدام مصطلحات الإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، وتتمثل وجهة النظر الأولى: في أن الإدارة الإلكترونية تُعد جزءاً من الحكومة الإلكترونية، حيث تركز على تحويل العمليات الإدارية الداخلية من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني باستخدام التقنيات الحديثة ضمن نطاق المؤسسة أو الوحدة التنظيمية الواحدة، بينما تتسع الحكومة الإلكترونية لتشمل ربط هذه الشبكات الداخلية بشبكة أوسع تضم مؤسسات الدولة كافة، مما يجعل الإدارة الإلكترونية مرحلة تمهيدية لتطبيق الحكومة الإلكترونية على نطاق شامل (الحسن، ٢٠١١). أما عن وجهة النظر الثانية: فتري أن الحكومة الإلكترونية تمثل أحد تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن الأخيرة تُعد المفهوم الأوسع والأشمل إذ تتضمن في نطاقها كلا من الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. ويستند أنصار هذا الاتجاه إلى أن الحكومة لا يمكن أن تمارس وظائفها دون وجود إدارة إلكترونية فعّالة، وأن مصطلح الإدارة الإلكترونية أكثر دقة واتساعاً من مصطلح الحكومة الإلكترونية، الذي يُحصر غالباً في البعد السياسي (الحسن، ٢٠١١). وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل منظومة شاملة تضم مختلف التطبيقات الإلكترونية في المجالين الحكومي والخاص، بينما تُعد الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية تطبيقات فرعية ضمن هذا الإطار العام. وبناءً على ذلك تتبنى هذه الدراسة الاتجاه القائل بأن الإدارة الإلكترونية هي المفهوم الأوسع والأشمل.

ثانياً- تعريف الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فقد تباينت آراء الباحثين والمفكرين حول وضع تعريف موحد وشامل له، نتيجة لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية ومن أبرز التعريفات التي وردت لهذا المصطلح ما يأتي:

- عرفها الحيت (٢٠١٥، ص. ٢٢): "الاستغناء عن المعاملات الورقية واستبدالها بالمكتب الإلكتروني من خلال الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها وفق خطوات متسلسلة محددة مسبقاً".
- ويرى السالمي (٢٠٠٨، ص. ٣٤) بأنها: "عملية مكننة شاملة لمختلف مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، بما يساهم في تحقيق أهداف الإدارة الحديثة المتمثلة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، وضمان سرعة ودقة إنجاز المعاملات، تمهيداً لربط الإدارات مستقبلاً بالحكومة الإلكترونية".
- ويعرفها آخرون (الحسن، ٢٠١١) بأنها: "عملية إدارية تعتمد على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والأطراف الأخرى دون قيود مكانية أو زمنية، بهدف تحقيق الأهداف الإدارية".

بناءً على التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري يُعتمد فيه إلى استخدام الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة داخل المؤسسات التطوعية غير الربحية، بما يشمل أتمتة الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز كفاءة الخدمات، خاصة تلك المتعلقة بإدارة المتطوعين وتقديم الخدمات لهم بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة بأعلى درجة من الفاعلية.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بدايات الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية ليست نتاج اللحظة الراهنة، بل نتيجة تطورات تاريخية متتابعة في الفكر الإداري، بدءاً من الإدارة البدائية مروراً بالمدارس التقليدية مثل البيروقراطية والعلاقات الإنسانية، وصولاً إلى المدارس الحديثة التي أرست ركائز الفكر الإداري المعاصر مع الثورات التكنولوجية، بما في ذلك الثورة الزراعية والصناعية والمعلوماتية، أصبح بالإمكان استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المؤسسات، بما في ذلك تخزين البيانات إلكترونياً واسترجاعها بسرعة ودقة، وربط الإدارات داخلياً وعالمياً ضمن شبكات معلومات متكاملة (الحسن، ٢٠١١).

تشير بعض المصادر إلى أن بدايات الإدارة الإلكترونية تعود إلى ستينيات القرن العشرين، حين قدمت شركة IBM مفهوم "معالج الكلمات" وطابعات يمكن ربطها بالحاسوب لتخزين النصوص وتعديلها وإعادة طباعتها، ما أسهم في توفير الوقت والجهد وإرسال الرسائل لعدد كبير من المستلمين، وفي السبعينيات ظهر مصطلح "المكتب اللاورقي" (Paperless Office)، وتلاه تطبيق الربط الشبكي بين الحواسيب في التسعينيات لتقليل الاعتماد على الورق، ومع انتشار الإنترنت أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية واسعاً لتقديم الخدمات عن بُعد وتحسين الأداء الإداري (نجم، ٢٠٠٤). كما استخدم مصطلح "الأعمال الإلكترونية" عام ١٩٩٧ للإشارة إلى إدارة الأنشطة الأساسية للمؤسسات إلكترونياً بطريقة مرنة ومتكاملة، وبذلك يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية كامتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً من أداء المهام المتكررة مروراً بالتخطيط والرقابة، وصولاً إلى العمليات الذهنية المعتمدة على الذكاء الصناعي، لتصبح البعد التكنولوجي الأرق في تطور الإدارة مع استمرار توسع مفهومها وتطوره مع التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الحسن، ٢٠١١).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج مباشر للتطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن مفهومها سيستمر في التوسع والتجديد تبعاً للتطور المستمر في هذه التقنيات الحديثة.

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل الركائز التي تُبنى عليها فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي (بوحوش، ٢٠٠٦، ص. ١٨٩-١٩١):

١. تقديم أفضل الخدمات للمواطنين: يركز هذا المبدأ على جعل المواطن محور العملية الإدارية، من خلال توفير بيئة عمل كفؤة تمكّن من التعرف على المشكلات وتحليلها واقتراح الحلول بما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة.
٢. التركيز على النتائج: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، مع تسهيل إنجاز المعاملات بسرعة وكفاءة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة على المواطنين.
٣. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يُتيح هذا المبدأ استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية بسهولة في المنازل وأماكن العمل والمؤسسات التعليمية مع تبسيط الإجراءات لضمان التعامل الفعال مع الخدمات الإلكترونية.
٤. تخفيض التكاليف: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ترشيد الإنفاق وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في إدارة الموارد.
٥. التغيير المستمر: يشمل هذا المبدأ تطوير وتحسين الخدمات والأنظمة بشكل مستمر لضمان التميز ورفع مستوى الأداء في بيئة تنافسية متجددة.
٦. التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن: يضمن هذا المبدأ نشر المعلومات الحكومية بشفافية مع حماية البيانات الشخصية للأفراد من خلال التشريعات والسياسات المنظمة.
٧. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: يمثل الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والبرامج ووسائل الاتصال حجر الأساس لنجاح الإدارة الإلكترونية، إذ يعزز التطوير المستمر وتحسين جودة الخدمات.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، مما يعزز كفاءتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، ومن أبرز هذه الخصائص (مصطفى، ٢٠٠١، ص ٣٦):

١. السرعة والوضوح: توفر الإدارة الإلكترونية إنجاز المعاملات بسرعة ودقة وتقلل من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية، كما تتيح حفظ المعلومات بشكل آمن ومنظم والوصول إليها بسهولة مما يعزز كفاءة الأداء الإداري ويحد من فرص الفساد أو التلاعب.

٢. عدم التقيد بالزمان والمكان: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز المعاملات في أي وقت ومن أي مكان، مع تقليل الاعتماد على المباني والملفات الورقية، وتحقيق مرونة عالية في الأداء الإداري باستخدام عدد محدود من الأجهزة والكوادر المتخصصة.
٣. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: تعتمد على تنظيم المعلومات الرقمية وتيسير الوصول إليها واستخدامها بكفاءة وتحويل البيانات المخزنة إلى مصدر معرفي استراتيجي لدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات.
٤. السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية حماية عالية للبيانات الحساسة من خلال أنظمة وبرامج متقدمة مع منح الوصول للمصرح لهم فقط، ما يضمن موازنة الشفافية مع حماية المعلومات.
٥. المرونة: تتيح الإدارة الإلكترونية العمل المستمر والتفاعل السريع مع المتغيرات، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات واتخاذ القرارات بكفاءة أعلى مقارنة بالإدارة التقليدية.

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية، أهميتها وأهدافها

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر والمكونات التي يجب على كل مؤسسة توفيرها إذا أرادت تطبيق هذا المشروع بنجاح، ويعتقد البعض أن مكونات الإدارة الإلكترونية تتألف من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب (Hardware)، والبرمجيات (Software)، وشبكة الاتصالات (Network Communication)، ويوجد في قلب هذه المكونات عنصر رابع يتمثل في صناع المعرفة من خبراء ومختصين، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية (ياسين، ٢٠٢٠).

ويمكن شرح هذه العناصر في النقاط التالية، ياسين (٢٠٢٠، ص ٣٠٠):

١. أجهزة الحاسوب (Hardware): يعرف هذا العنصر بالمكون المادي ويشمل جميع الأجهزة والمعدات الإلكترونية التي تحتوي على المكون المعرفي المتمثل في البرمجيات (Software) والتي يتم من خلالها تشغيل هذه البرمجيات. ويعتبر هذا المكون حلقة الوصل بين المكون المعلوماتي والمستخدم، حيث يترجم البرمجيات والمعلومات إلى وسائط سمعية وبصرية يسهل إدراكها، مثل أجهزة الحاسوب، الايباد، الهاتف المحمول، وغيرها، اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة للإدارة، وقد تتطلب بعض الجهات أجهزة بمواصفات محددة.
٢. البرامج (Software): يعرف هذا العنصر بالمكون المعرفي ويعتبر جوهر التكنولوجيا الجديدة وروحها، إذ ليس له وجود مادي ملموس. وتنقسم إلى نوعين:
 - أ- برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها عادة على معظم أجهزة الحاسوب، مثل برامج إدارة النظام (نظام التشغيل، نظم إدارة الشبكة، البريد الإلكتروني، وغيرها).
 - ب- برامج خاصة: وهي البرامج التي تُصمم وتُحمل بناءً على طلب الجهة أو المستخدم لإدارة أعماله، مثل البرامج المحاسبية، الحزم المالية، وبرامج التجارة الإلكترونية.

٣. شبكة الاتصالات (Communication - Network): وتمثل الشبكة الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، حيث تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة، بما في ذلك القوانين والقرارات وغيرها من البيانات التي يتعامل معها موظفو الإدارة.
٤. صناع المعرفة (Workers Knowledge): يعد هذا العنصر من أهم عناصر منظومة الإدارة الإلكترونية، ويتمثل في القوى البشرية من قيادات رقمية، ومديرين، ومحللين للموارد المعرفية، وكوادر إدارية متخصصة القادرة على تشغيل النظام وإدارته بكفاءة.

ومن الباحثين من يضيف إلى تلك العناصر عناصر أخرى وهي، إبراهيم (٢٠١٠):

١. المجتمع: يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي يجب أن تأخذها الإدارة في الاعتبار لضمان التحول السليم إلى الإدارة الإلكترونية، بما يضمن استمرارية المشروع وتطوره ويجنب الإدارة العديد من العراقيل.
٢. الأنظمة الداعمة: تمثل هذه الأنظمة الأسس والعوامل التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والتي يستمد منها المشروع صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.
٣. أمن المعلومات وحمايتها: يقصد به الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية ويهدف إلى حماية المعلومات عبر تأمين أجهزة الحاسوب ووسائط التخزين التي تحتوي على بيانات المؤسسة، وذلك باستخدام وسائل حماية مثل برامج مضادة للقرصنة وغيرها من الإجراءات الأمنية.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكتسب الإدارة الإلكترونية أهميتها من قدرتها على مواكبة التطورات النوعية والكمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستجابتها لتحديات القرن الحادي والعشرين مثل العولمة، الفضاء الرقمي، واقتصاديات المعرفة وتُمثل الإدارة الإلكترونية بديلاً عصرياً يتيح إدارة شؤون الأفراد والمؤسسات بكفاءة ومرونة، كما تُعد ركيزة أساسية في المجتمعات الحديثة لتجاوز أزمات الإدارة التقليدية (الحيت، ٢٠١٥). ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي الحسن (٢٠١١، ص. ٧٥):

١. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص: يُعد القطاع الخاص سابقاً في تبني الإدارة الإلكترونية على مختلف المستويات، لعدة أسباب: احترافية كوادره الإدارية، ووجوده في دائرة المنافسة الداخلية والخارجية، ما يدفعه إلى وضع خطط مستمرة لتطوير قدراته وضمان استمراريته، كما يُعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حقيقية، لما توفره التقنية من كفاءة وفرص استقرار وتميز وليس مجرد ترف أو تقليد للدول المتقدمة.
٢. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام: لا تقل حاجة القطاع العام إلى الإدارة الإلكترونية عن القطاع الخاص، إذ تواجه الإدارات الحكومية العديد من المشكلات التي تتطلب حلولاً فعالة، ويُعد

التحول من الإدارة التقليدية البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية المرنة الحل الأمثل لتجاوز أزمات الإدارة التقليدية. كما أن الإدارات الحكومية لا تقتصر مهامها على تقديم الخدمات فقط، بل تُشرف على مشاريع ومواقع إنتاجية، ما يجعل الاستفادة من قدرات الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأداء المتميز على غرار القطاع الخاص.

٣. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الثالث (ahmed et al. (2024): بات القطاع الثالث بمختلف منظماته غير الربحية وجمعياته الأهلية ومؤسساته التنموية بحاجة ملحة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ذلك نظراً للتحديات المرتبطة بندرة الموارد، وكثرة المتطلبات، وتزايد المسؤوليات المجتمعية، مما يستدعي استخدام وسائل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية حيث تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات، وإدارة التبرعات بوضوح وشفافية، وتعزيز ثقة الداعمين، كما تتيح التوسع الرقمي والوصول إلى جمهور أوسع، وتمكين الكوادر التطوعية والإدارية من التنسيق الفعال، مما يجعلها ضرورة عملية لضمان المرونة والاستدامة والمواكبة الفاعلة للتحولات المحلية والدولية.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تتمثل الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية في نظرتها إلى الإدارة كمصدر لتقديم الخدمات، وإلى المواطنين والشركات كعملاء يسعون للاستفادة من هذه الخدمات. وبناء على ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في تعاملها مع المستفيد ومن أبرزها إبراهيم (٢٠١٠، ص. ٥١-٥٢):

١. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال ٢٤ ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
٢. إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، بما يوفر ليونة في التعامل مع الوثائق، والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت.
٣. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، إذ تعني الجودة في قاموس أكسفورد الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد أهمية تلبية احتياجات العملاء في الوقت والمكان الذي يحتاجون فيه للخدمة بأسرع وقت ممكن.
٤. تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

كذلك من بين أهداف الإدارة الإلكترونية التي يمكن إضافتها نذكر منها الوادي ومحمود الوادي (٢٠١١):

١. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة واحدة.
٢. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة مع منحها دعم أكبر في مراقبتها.

٣. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

٤. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

بناءً على ما سبق، يتضح أن جميع الإدارات تسعى من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الغايات، تصب جميعها في هدف واحد يتمثل في تطوير الإدارة ذاتها، بهدف كسب رضا العميل بما يتوافق مع التطورات الحاصلة.

المطلب الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي الشريف وآخرون (٢٠١٣):

أولاً: التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني هو عملية تحديد أهداف المنظمة وإدارة مواردها بطريقة متكاملة عبر نظم المعلومات لضمان توافق الوظائف المختلفة وتحقيق التكامل بين الأقسام ويعتمد على الفكر الاستراتيجي لتحديد الاتجاهات الأساسية للأعمال، وتبسيط الإجراءات التقليدية باستخدام نظم إلكترونية فعالة، مع الاستفادة من البيانات المتجددة لاتخاذ قرارات دقيقة ودعم الابتكار والكفاءة.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني يعمل على تحويل الهياكل التقليدية الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة، مع إعادة توزيع الوظائف والاختصاصات واستحداث وحدات جديدة لمواجهة تحديات الإدارة التقليدية. ويتميز التنظيم الإلكتروني بقدرته على التكيف مع التغيرات والعمل بكفاءة في البيئات الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية (التوجيه الإلكتروني)

تعتمد القيادة الإلكترونية على الحس التكنولوجي للقائد وقدرته على استغلال التطور لتعزيز ميزة المنظمة التنافسية، وتُعرف القيادة الإلكترونية بأنها (الحيث، ٢٠١٥): "عملية التأثير الاجتماعي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في اتجاهات، وأحاسيس، وأفكار، وتصرفات، وأداء الأفراد أو المجموعات أو المنظمات".

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

تُعد الرقابة الإدارية عنصراً أساسياً لضمان تنفيذ خطط المنظمة بكفاءة وتحقيق أهدافها مع الحفاظ على الموارد، وتُعرف الرقابة الإلكترونية بأنها استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية لمتابعة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة، بما يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة، ويقلل المخاطر، ويعزز الكفاءة عبر توظيف الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

المطلب السادس: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك مراحل وخطوات متعاقبة للتحويل من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ووفق هذه المراحل ترتقي إدارات مختلف المنظمات تدريجياً حتى الوصول إلى مرحلة الإدارة الإلكترونية ورغم تعدد تصنيفات

المراحل التي قدمها المتخصصون في هذا المجال، إلا أنهم يشتركون في عدد من المراحل الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي السالمي (٢٠٠٦):

١. مرحلة التهيؤ للانطلاق في التحول نحو الإدارة الإلكترونية: من خلال تكوين رؤية واضحة لدى المسؤولين حول التحول إلى الإدارة الإلكترونية، مع توفير الدعم والإمكانات اللازمة لتحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية.
٢. مرحلة إعداد الدراسة الأولية: تتطلب هذه المرحلة تشكيل فريق عمل متخصص لتقييم الواقع الإداري الحالي، وتحديد البدائل التقنية والمالية والبشرية.
٣. وضع خطة التنفيذ: بعد إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، تُعد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
٤. تحديد متطلبات تنفيذ الخطط: تشمل المتطلبات البرامج والمعدات والجهات المسؤولة عن التنفيذ، مع تحديد المسؤوليات بدقة.
٥. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة والبدء في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق جدول زمني محدد: في هذه المرحلة، يتم تنشيط الإدارة التقليدية بالتوازي مع تنفيذ النظام الإلكتروني، بما يتيح للمواطنين والموظفين التعرف تدريجياً على أسلوب العمل الجديد.
٦. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: تقلص الإدارة التقليدية تدريجياً مع زيادة عدد مستخدمي الشبكة وتوفير الحواسيب والأكشاك العامة، مما يتيح للجميع إتمام المعاملات بسرعة وكفاءة منخفضة التكلفة.
٧. التغذية الراجعة: تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية للمستخدمين عبر الاستقصاءات الإلكترونية، ودراسات السوق، وتصنيف العملاء، وتحليل احتياجاتهم، والتعرف على اهتماماتهم.

المطلب السابع: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وأنواعها

البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تشكل البنية الشبكية أو ما يُعرف بالشبكات الإلكترونية، العصب الرئيسي لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ لا يمكن وجود الإدارة الإلكترونية أو تنفيذها بدون توفر هذه الشبكات. وتشمل البنية الشبكية عناصر أساسية مثل: الإنترنت، الشبكات المحلية (LAN)، شبكة الإنترنت (Intranet)، شبكة الإكسترانت (Extranet)، وأي منظومة إلكترونية تقدم خدمات مباشرة للمستخدمين مثل تكنولوجيا المزود/الزبون وتكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي (شوقي، ٢٠٠٨).

أولاً: الإنترنت (Internet): الإنترنت هي شبكة عالمية كبيرة تضم شبكات وحواسيب مترابطة في مئات الدول، تستخدم بروتوكول النقل والتحكم (TCP) وبروتوكول الإنترنت (IP) لضمان الاتصال وتوفير الإنترنت خدمات متعددة مثل البريد الإلكتروني، نقل الملفات، الأخبار، والوصول إلى قواعد البيانات، وتشكل الأساس لجميع

الشبكات، ولها دور محوري في تطوير الإدارة الإلكترونية والاستفادة من فرص الاقتصاد الرقمي الحديث (الداهمة، ٢٠٠٧).

ثانياً شبكة الاتصال المحلي (Network Area Local): شبكة الاتصال المحلية (LAN) هي مجموعة من الحواسيب والأجهزة الموصولة ضمن نطاق جغرافي محدود، مثل مبنى واحد أو عدة مباني متقاربة، تتيح تقاسم الأجهزة والبيانات والبرامج وقواعد البيانات والطابعات بين المستخدمين المصرح لهم فقط. وتعتبر LAN أساساً للاتصالات الداخلية في المنظمة قبل ربطها بالأطراف الخارجية، وتتألف من ثلاثة مكونات رئيسية: برامج الشبكة (Software LAN)، عتاد الشبكة ونمط التركيب (Hardware LAN)، وبروتوكولات الرقابة على وسائل الإدخال (Protocol LAN) (الزعيبي، ٢٠٠٤).

ثالثاً شبكة الانترنت (Interanet) هي شبكة داخلية خاصة بالمنظمة تستخدم بروتوكولات الإنترنت، تتيح تبادل البيانات بين العاملين فقط، مع إمكانية تحديد عدد محدود من المستخدمين بحيث لا يستطيع مستخدمو الإنترنت العاديون الوصول إلى معلوماتها. تعتمد الإنترنت على تكنولوجيا الإنترنت وتشكل قاعدة للارتباط بشبكة المنظمة الخارجية (Extranet) (الداهمة، ٢٠٠٧).

رابعاً: شبكة الإكسترنات (Extranet) هي شبكة خاصة تهدف إلى تزويد المستفيدين خارج المؤسسة، مثل الموردين والعملاء والشركاء التجاريين، بالمعلومات والخدمات اللازمة. تستخدم بروتوكولات الإنترنت وتقنيات حماية متقدمة، ويُشترط الدخول بكلمة مرور لضمان تبادل آمن للمعلومات. تسهم الإكسترنات في ربط شبكات المؤسسات المختلفة مع الحفاظ على خصوصية شبكاتها الداخلية، وتُستخدم في مجالات متنوعة مثل التعليم والنقل والخدمات (الزعيبي، ٢٠٠٤).

خامساً تكنولوجيا المضيف (المزود/الزبون) Technology Server/Client هي تقنية متقدمة في العتاد والبرمجيات تُتيح للإدارة الإلكترونية تنفيذ وظائفها بكفاءة عالية، بتنظيم تدفق الأعمال مع المستفيدين وتوفير بيئة تفاعلية لتبادل المعلومات والموارد. تمكن العملاء من الوصول إلى معلوماتهم إلكترونياً، وتتيح للمديرين اتخاذ قرارات فورية مبنية على بيانات محدثة، مع خفض التكاليف التشغيلية وتحسين فعالية العمليات (أحمد، ٢٠٠٩).

المبحث الثاني: عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية

سيتم في هذا المبحث عرض العوامل أو المعوقات التي قد تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

سيتم التعرف على أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية، وبشرية، وقانونية وتشريعية، ومالية، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي (دراوسي وبن مسعود، ٢٠١٦):

أولاً معوقات إدارية :

وتمثل هذه المعوقات في ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لانجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية مما قد يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماما. وتتمثل هذه المعوقات في (دراوسي و بن مسعود، ٢٠١٦):

١. ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لانجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية، مما قد يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماما.

٢. مقاومة التغيير: من أبرز المعوقات التي تواجه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي مقاومة التغيير، إذ إن تنفيذ هذا المشروع يستلزم تغييرات واسعة داخل المنظمات والأقسام، وإعادة توزيع الصلاحيات، مما يترتب عليه تغييرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، إلى جانب الحاجة لتعيين كوادر مؤهلة قادرة على دراسة ومتابعة آخر التطورات التكنولوجية.

٣. غموض المفهوم، ما زال العديد من القيادات الإدارية يفتقرون إلى المعرفة الكافية بمفهوم الإدارة الإلكترونية، بل إن بعضهم لا يدرك حتى المصطلح نفسه، مما يجعل من الضروري العمل على توضيح المفهوم وترسيخه فكرياً داخل المنظمات. ومن خلال نشر هذا الوعي، ستتكون لدى كل منظمة رؤيتها الخاصة تجاه هذا المشروع، مما يؤدي إلى تعدد وجهات النظر واختلاف التصورات حوله.

وبناءً على هذا التباين، تبرز الحاجة إلى مرحلة جديدة تتمثل في توحيد الرؤى المتباينة بين المنظمات، وذلك من خلال صياغة استراتيجيات وسياسات واضحة تُترجم إلى أهداف وغايات موحدة تسهم في توجيه الجهود نحو تطبيق فعال ومنسق للإدارة الإلكترونية.

ثانياً معوقات سياسية:

التخطيط السياسي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى الكوارث الوطنية الناتجة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن، والذي من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية (حامد، ٢٠١٥).

ثالثاً معوقات بشرية : يرى الباحثين دراوسي و بن مسعود (٢٠١٦) أسباب المعوقات البشرية كالتالي:

١. نقص التدريب العملي الكافي للعاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية، إذ يقتصر التدريب غالباً على الجانب النظري دون تطبيق فعلي، مما يؤدي إلى استمرار العمل بالأسلوب التقليدي دون تطويره إلى المستوى المطلوب.

٢. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث يعتقد البعض أن تطبيقها سيؤدي إلى تقليص دور العنصر البشري، مما يخلق لديهم تصورات غامضة حول أهدافها الحقيقية.
٣. ضعف عامل الثقة، وهو عنصر أساسي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يجب ترسيخه في أذهان المواطنين والعاملين داخل المؤسسات.
٤. غياب مراكز بحوث موثوقة يمكن الاعتماد عليها كمصدر متجدد للمعلومات على المستويين الوطني والإقليمي.
٥. ضعف الإلمام باللغات التقنية، وخاصة اللغة الإنجليزية، التي تُعد أساسية للحصول على معلومات دقيقة واستخدام البرامج الحديثة.

رابعاً معوقات مالية: ذكر الباحث فتيحة (٢٠١٦) أسباب المعوقات المالية هي:

١. قلة أو محدودية الموارد المالية المخصصة، مع تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولوياتها
٢. ضعف مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات وصيانتها
٣. ضعف الموارد المالية للمؤسسة اللازمة لتوفير مقومات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مثل أجهزة الحاسوب، والشبكات، والبرامج التطبيقية، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات، مما يضع هذه المؤسسات أمام خيار الانتظار حتى تتحسن أوضاعها المالية أو البحث عن مصادر تمويل تغطي تكاليف الإنشاء، كما أن الجانب التدريبي يتأثر في المؤسسات ذات الموارد المحدودة نظراً لعدم قدرتها على تمويل الدورات التدريبية أو دفع مكافآت المتدربين والمدرّبين، خاصة عند الحاجة إلى خبرات أجنبية، مما يزيد التكاليف المالية ويبطئ تنفيذ المشروع.
٤. ارتفاع تكاليف الاشتراك في شبكات الإنترنت يشكل عائقاً أمام الأسر محدودة الدخل، مما يحدّ من قدرتها على التواصل مع الدوائر الإدارية لإنجاز معاملاتها.

خامساً معوقات أمنية: ويمكن إيجاز بعضها، أحمد (٢٠٠٩):

١. يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، إذ توجد أساليب متعددة لاختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليها من فقدان خصوصية وسرية المستفيدين، كما أن انعدام ثقة العملاء تجاه العديد من المعاملات الإلكترونية يمثل عائقاً رئيسياً، لا سيما مع انتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الحاسوب، وغياب برمجيات متقدمة للتحكم والرقابة على محاولات الاختراق.
٢. نقص أمن المعلومات، أي عدم توفير الحماية الكافية ضد المخاطر التي قد تتعرض لها البيانات والأجهزة، وغياب الضمانات التي تضمن وصول المعلومات إلى المستفيدين بسلامة تامة

٣. تزايد حجم المخالفات والجرائم المعلوماتية، مثل سرقة البريد الإلكتروني أو سرقة التوقيع الإلكتروني، وغيرها من الجرائم التي تزيد من مخاوف التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

سادساً معوقات تقنية وفنية:

هناك العديد من المعوقات التقنية والفنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، ومن أهم هذه المعوقات نذكر منها ما يلي سيف الدين وطلحي (٢٠١٥):

١. غياب البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة، مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها
٢. اختلاف المقاييس والمواصفات في الأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد، مما يصعب عملية الربط
٣. نقص الوعي الحاسوبي والمعلوماتي لدى بعض الإداريين
٤. عدم جاهزية شبكات المعلومات والاتصالات، إذ يُعد ضعف هذه الشبكات عائقاً كبيراً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية وتطوير البنية التحتية للمؤسسات.

سابعاً معوقات تشريعية وقانونية: ونذكر من بينها الحسن (٢٠١١):

١. حاجة الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تنظم علاقاته وتحدد الأطر القانونية لممارساته، فضلاً عن الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي والاعتراف بها دولياً.
٢. عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل غير كافٍ في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تنظم علاقات العمل والتعاون داخل الإدارة الإلكترونية.
٣. التقدم السريع للتكنولوجيا يشكل عائقاً أمام الجهات القانونية، إذ يصعب مواكبة تطوير القوانين والتشريعات لهذا التقدم الهائل، ولحل هذه المشكلة يجب تدريب مجموعة مناسبة من القضاة والمحامين وفق متطلبات التعامل الرقمي، مع ضرورة التنسيق المستمر بين الجهات الحكومية لسن القوانين والتشريعات اللازمة.

نستنتج مما سبق أن هناك معوقات متنوعة تعيق تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في مختلف منظمات الأعمال، وتختلف هذه المعوقات في درجة تأثيرها على عملية التطبيق، فبعضها يؤثر بدرجة كبيرة والآخر بدرجة أقل، ومع ذلك جميعها تشكل عائقاً أمام التطبيق، لذلك يجب وضع الخطط المناسبة والعمل على توفير العوامل المساعدة لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بصورة صحيحة وسليمة.

المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتمد نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال على توفر مجموعة من العوامل، كما أن مدى نجاحه يتوقف على ملاءمته للواقع، وإمكانية تطويره داخل الإدارة، وحجم الجهود المبذولة من قبل الطاقم

الإداري لضمان إنجاح هذا المشروع (أعراب، ٢٠١٤). ومن هنا يهدف هذا المطلب إلى توضيح أهم هذه العوامل وتشمل عوامل إدارية وتنظيمية، وبشرية، وسياسية وقانونية، وتكنولوجية وفنية يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً عوامل إدارية وتنظيمية:

ساهمت عدة عوامل إدارية وتنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أبرزها فلاق وأنساعد (٢٠١٣):

- التركيز على الجوانب الإدارية والقيادية، إذ أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد مسألة تقنية بل تعتمد أساساً على فكر إداري متطور وقيادات واعية.
- تطوير العلاقات الداخلية بين أقسام المنظمة والعلاقات الخارجية مع الجهات الأخرى والمتعاملين لضمان التنسيق والتواصل الفعال.
- تطوير المؤسسات: يتطلب نجاح تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات تنظيمية داخل المؤسسات، إذ أن نظم وأساليب الإدارة التقليدية لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية التي تستلزم المرونة وسرعة اتخاذ القرارات، بما في ذلك تعديل الهياكل الشبكية، مما يقلل التركيز على الاختصاص وتقسيم العمل، ويزيد من دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية وبالتالي تقل المستويات الرقابية أيضاً.
- إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس مجرد حوسبتها: لتجنب فشل مشروع الإدارة الإلكترونية، يجب عدم الاكتفاء بتوفير حلول تكنولوجية لمشكلات البيروقراطية وحوسبة المهام الإدارية، بل ينبغي التركيز أولاً على إعادة هندسة عمليات الإدارة بشكل كامل، مصحوبة بالهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع شامل للتحديث والتنمية.
- وضع معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية مع التأكيد على انتقاء القيادات المتميزة دون الاقتصار على الأقدمية وحدها كونها ليست المعيار الوحيد للقيادة الفعالة، كما يشمل ذلك تدريب العاملين وتأهيلهم لدعم كفاءتهم في إدارة المشروع الإلكتروني، مع الانتقال من العمل اليدوي بالوثائق الورقية إلى النظم الإلكترونية، ومراجعة النماذج المستخدمة وتحديثها للتخلص من البيانات غير الضرورية بما يتوافق مع متطلبات العمل الإلكتروني، وتغيير القيم السائدة بنشر قيم العدل والمبادرة والتعاون والمشاركة، وخلق رضا وظيفي يوازن بين مصالح الأفراد ومصالح الإدارة، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت، والحفاظ على الكفاءات المتميزة، مع ضمان شفافية المعلومات لجميع المستويات الإدارية، والتأكيد على الانضباط والالتزام للقضاء على التسبب والفساد الإداري.

ثانياً عوامل تكنولوجية وفنية:

من بين أبرز العوامل التكنولوجية التي تدعم نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية نذكر منها ما يلي، فلاق وأنساعد (٢٠١٣):

- توفر بنية تحتية مناسبة ومتطورة: تسهم خدمات الحكومة الإلكترونية في زيادة الطلب على خدمات تقنيات المعلومات والاتصالات، مما يستلزم وجود بنية تحتية قادرة على استيعاب هذا الطلب دون التأثير على جودة الخدمة، كما ينبغي أن تكون هذه الخدمات متاحة للجميع وبكفاءة وموثوقية عالية، مع ضمان توفير الحد الأدنى من الخدمات لجميع المستفيدين.
- توفير الحاسب الآلي: لتمكين الموظفين من ممارسة مهامهم المكلفين بها ضمن نطاق الإدارة الإلكترونية واستخدام الخدمات الإلكترونية، ويتم ذلك عبر شبكة إلكترونية تربط هذه الحواسيب ببعضها البعض، وكذلك بالشبكات الداخلية للمنظمة.
- الاستخدام الجيد لتقنيات الاتصالات والمعلومات: بما يتيح تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تكاملية تربط أجزاء وفعاليات المنظمة، وتمنع التناقض بين العمليات، وتحقق متطلبات الأداء بكفاءة وجودة عالية.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: يجب النظر إلى ما يُصرف ويُستثمر في الإدارة الإلكترونية على أنه استثمار يعود بعائد إيجابي على المدى المتوسط أو البعيد، إذ أن الإصلاح الإداري الفعال وحده لا يكفي دون وجود التجهيزات الأساسية الضرورية لتقديم خدمات عامة فعالة.

ثالثاً عوامل بشرية:

من أهم العوامل البشرية المساعدة في إنجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي (فلاق وأنساعد، ٢٠١٣):

- الاستثمار الجيد في العنصر البشري: يُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لضمان نجاح أي مشروع أو مؤسسة، وله دور رئيسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يمثل مصدرها الأساسي، فهو من اكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافها المرجوة، لذا فإن الإدارة الإلكترونية تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري.
- بناء القدرات والطاقة البشرية: إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية وجود أيدي عاملة متمكنة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءة. كما يستلزم تعاون جميع القطاعات، سواء الحكومي أو الخاص أو المجتمع المدني، إذ إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يعتمد على مشاركة المجتمع بأكمله لضمان عمل الحكومة وقطاع الأعمال والمؤسسات الأخرى بطريقة منسقة وفعالة لمواجهة تحديات المشروع.
- توعية العملاء وتعريفهم بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات: لضمان تفاعلهم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال خطة تسويقية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وإبراز فوائدها وضرورة مشاركة المواطنين والتفاعل معها. وتشمل هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية مثل الإذاعة والتلفزيون والصحف، مع التركيز على الجانب الدعائي وإقامة

الندوات والمؤتمرات، واستضافة المسؤولين والموظفين في حلقات نقاش لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

رابعاً عوامل سياسية وقانونية:

لضمان نجاح المبادرة المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب توافر الرغبة السياسية لدى جميع الأطراف المشاركة في تكوين الرأي السياسي، انطلاقاً من القناعة والإيمان بالأهداف والفوائد التي ستعود على الدولة، كما ينبغي أن تعلن القيادة التزامها بدعم جهود التحول من خلال توفير الوقت والجهد والمال والموارد، وتهيئة المناخ السياسي والاقتصادي والتقني الذي يعزز القدرات الإبداعية إلى أقصى حد. ويعد قرار التحول قراراً سيادياً يُتخذ على أعلى المستويات في الدولة، وبدونه تظل الإدارة الإلكترونية مجرد فكرة أو حبر على ورق بلا قيمة، لذلك يجب على المشرع إصدار التشريعات والقوانين والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتضمن التكيف معها، وتضفي عليها المشروعية والمصدقية في جميع النتائج القانونية المترتبة عليها، مما يعزز فرص نجاحها (موسى ومحمد، ٢٠١١).

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات مع عرض نماذج بعض الدول

سيتم التعرف في هذا المبحث على الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وعرض نماذج لبعض الدول العربية والأجنبية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية لمشروع الإدارة الإلكترونية، إذ تلعب دوراً كبيراً في دعم ونجاح تطبيقها، ما يحتم التعرف عليها وعلى دورها وأهميتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية (زروقي، ٢٠١٦).

أولاً مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظائفها ومكوناتها:

كغيرها من المصطلحات لا يوجد تعريف موحد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تنوعت التعريفات تبعاً لرؤية كل جهة لها، ومن أهم هذه التعريفات:

١. عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنها (Ouki 1995): "كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتيكية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات الجمع والمعالجة والتخزين والاستخدام ونشر المعطيات والمعلومات".

٢. كما تم تعريفها حسين (٢٠١١) بأنها: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".

مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووظائفها

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة الطلب المستمر عليها، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي يحياوي (٢٠١٦):

١. الآلات: وتشمل جميع أنواع الحواسيب مع ملحقاتها مثل الطابعات والماسحات الضوئية وغيرها من المعدات، وتتميز بالسرعة وتكلفة أقل، مع إمكانيات فنية تتجاوز قدرات الإنسان.
 ٢. البرمجيات: وهي اللغة والوسيلة التي يتعامل من خلالها المستفيدون مع البيانات المخزنة في الآلات.
 ٣. الشبكات: تسمح باستغلال قدرات الاتصال عن بعد مما يتيح تبادل المعلومات بسهولة ويسر.
- أما بالنسبة لوظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيمكن تلخيصها مما سبق في وظيفتين أساسيتين يحياوي (٢٠١٦):

١. تشغيل ومعالجة المعلومات: تشمل الوظائف المتعلقة بالمعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، بما في ذلك جمعها، إنتاجها، تخزينها، واسترجاعها باستخدام الحاسب الآلي.
٢. نقل وإيصال ونشر المعلومات: تتعلق بعملية نقل المعلومات التي تم معالجتها وتخزينها وإيصالها إلى المستفيدين ونشرها عند الحاجة.

الثاني أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرحلة جديدة في التطوير الإداري، إذ تزيد من كفاءة الخدمة وتحسن أداء المؤسسات وتساهم نظم المعلومات والاتصال في إيصال المعلومات بسرعة ودقة للموظفين والعملاء، مع تقليل الأخطاء واختصار الوقت والمسافة، مما يقلل التعقيد الإداري والبيروقراطية. كما تساعد في تعديل طريقة عمل الأفراد وأهداف المنظمة، وتحويل الهيكل الإداري من الشكل الهرمي إلى الشبكي، وربط الأقسام داخليًا ومع الأطراف الخارجية، مما يعزز فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية (بن أم السعد ويحياوي، ٢٠١٤).

كما تمكن هذه التكنولوجيا الإدارة الإلكترونية من تنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب، وتقديم الخدمات في أي زمان ومكان، ما يحسن الجودة والأداء ويوحد الإجراءات ويخفض التكاليف، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتتيح للأفراد أداء أعمالهم التقليدية والجديدة بكفاءة عالية عبر تحليل كميات كبيرة ومتنوعة من البيانات بسرعة، مما يجعلها ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات (زروقي، ٢٠١٦).

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات وسماته

أولاً مفهوم مجتمع المعلومات وسماته:

مصطلح مجتمع المعلومات ليس مفهوماً جديداً، فقد استخدم الإنسان المعلومات واستفاد منها طوال تطوره، إلا أن الاهتمام بها والاعتراف بأهميتها أصبح بارزاً مؤخراً مع انتشار التقنيات التكنولوجية في مختلف مجالات النشاط البشري، وسنذكر عدة تعريفات لهذا المصطلح، منها:

عرف مجتمع المعلومات من قبل الجامعة العربية ضمن تقرير الأمانة الفنية لمجلس الوزراء العرب للاتصال والمعلومات بأنه مراد (٢٠٠٨): "البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تطبق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بما في ذلك وتعني بنشر هذه التكنولوجيا وتوزيعها توزيعاً عادلاً ليعم بالنفع على الأفراد في جميع نواحي حياتهم الشخصية والمهنية".

كما عرفه بشير (٢٠١٤) على أنه "المجتمع الذي يحرص على تصميم وإنشاء وتقييم واستخدام وصيانة منظومات معالجة المعلومات، بما تشمل المعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) وكل الجوانب المرتبطة بهذه المنظومات".

ثانياً: سمات مجتمع المعلومات :

هناك اتفاق وإجماع على أن مجتمعات اليوم تعيش تحت خيمة تحكمها المعلومات من جميع زواياها وأطرافها، ويتميز العصر المعاصر الذي يعيش فيه هذا المجتمع بعدد من السمات منها، بلقيدوم (٢٠١٣):

١. انفجار المعلومات
٢. زيادة أهمية المعلومات كمورد أساسي،
٣. بزوغ الابتكارات التكنولوجية في معالجة المعلومات،
٤. نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات
٥. وتعدد فئات العاملين مع المعلومات.

ثالثاً أهمية ودور بناء مجتمع المعلومات في دعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعوق ضعف استعداد المجتمع لتقبل الإدارة الإلكترونية نجاح التحول نحوها نتيجة عدم قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة، لذلك يكتسب بناء مجتمع المعلومات أهمية كبيرة في تطوير البيئة القانونية والتنظيمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز التخطيط والإدارة والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، إلى جانب تعميم ثقافة المعلوماتية ومحو الأمية الحاسوبية، بما يدعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (بشير، ٢٠١٤). كما يتيح هذا المجتمع توظيف التقنيات الحديثة لخدمة التنمية الشاملة، وتحسين مستوى المعيشة، وتقديم الخدمات بسرعة وأمان، ومن الناحية التقنية للمعلومات نجد كثير من الدول أنشأت الحكومات الإلكترونية والجامعات الافتراضية والتطبيقات المختلفة التي تعتمد وجود وسائل الاتصال واستيعاب المجتمع لهذه التقنيات مما يعزز قدرة المجتمع على استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح، ويقلص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية (بلقيدوم، ٢٠١٣).

بالتالي، المجتمع الذي يمتلك ثقافة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات أكثر نجاحاً في التفاعل مع البيئة الإلكترونية، ويُعد مجتمع المعلومات ركيزة أساسية للإدارة الإلكترونية، حيث يعكس انتشار استخدام التكنولوجيا جاهزية الدولة والمجتمع لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية (بشير، ٢٠١٤).

رابعاً بعض التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الالكترونية :

بادرت العديد من الدول بتبني مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية وحققت بذلك نجاحا وتقدما ملحوظا، و سيتم عرض بعض التجارب الناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية العربية منها والعالمية :

تجربة الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية :

إن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت ما وصلت إليه في إقامة الإدارات الإلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي وإلى الإدارات الحكومية فيما بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة وفي تناول الأفراد من خلال الانترنت والمراكز والأكشاك الخاصة لهذه الإدارات. وقد تم بناء الخدمات الإلكترونية الموزعة في مشروع الحكومة الفيدرالية الالكترونية في المستويات التالية : مستوى الحكومة المواطن والذي اهتم باستخدام الويب لتقديم الخدمات الحكومية الفورية وبناء خطط رئيسية للأعمال (التعليمات الحكومية، التنمية الاجتماعية، التجارة، الترخيص، القروض) ومستوى الحكومة -الحكومة ويشمل المشاركة بالمعلومات بين الوكالات الفيدرالية واختصار الروتين الإداري، وبناء خطوط أعمال رئيسية لإنتاج وتوزيع الخدمات المشتركة بين الوكالات والأجهزة الحكومية، ومستوى الحكومة-الأعمال: ويرتكز على تقديم الخدمات والمعلومات بصورة فورية إلى الأعمال ودعم الأنشطة الاقتصادية والتجارة وتقديم القروض والمنح والتسهيلات الموجهة للأعمال(عامر، ٢٠١٢). وفي الشكل الموالي يوضح البوابة الالكترونية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية:



شكل 2 البوابة الإلكترونية لحكومة الولايات المتحدة المصدر: (السالمي، ٢٠٠٨، ص ٣٧)

تجربة الإدارة الالكترونية الايرلندية :

نجحت الحكومة الايرلندية نجاحا متميزا في تطبيق الإدارة الالكترونية في كافة مفاصل حياتها الإدارية مما ينعكس إيجابا على اقتصادها وكان للإدارة القوية والقيادة الإدارية العليا دورا هاما في إنجاح هذه التجربة معتمدة على بناء بنية تحتية واسعة ومتينة ودعم مالي وتقني لجميع الإدارات الحكومية بالإضافة إلى قيامها بخطة توعية

الخلاصة :

ما يمكن استنتاجه مما تم التطرق إليه والذي تناول الجوانب المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، أن الإدارة الإلكترونية تُعد أسلوباً إدارياً نشأ نتيجة للتغيرات والتطورات التي شهدتها العالم، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتكون بديلاً عن الإدارة التقليدية التي أصبحت مرادفاً للبيروقراطية والفساد بمختلف أشكاله. ويهدف تطبيق هذا المشروع في منظمات الأعمال إلى تقديم الخدمات للأفراد والمنظمات بطريقة متطورة وسريعة، مع الاستغناء عن التعامل الورقي، لتصبح بذلك إدارة بلا أوراق.

وقد تبين من خلال ما تم عرضه أن بنية الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: أجهزة الحاسب الآلي بمختلف ملحقاتها ومعداتها، والبرمجيات، وشبكات الاتصال الإلكترونية الداخلية والخارجية، وأخيراً العنصر البشري الذي يُعد العنصر الفاعل في تنفيذ هذا المشروع من خلال توفير المتطلبات اللازمة وتحقيق التكامل والتناسق بين العناصر السابقة.

كما اتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على مؤسسة أو قطاع معين، بل يمتد ليشمل مختلف المنظمات والقطاعات، مما يجعلها مفهوماً أشمل وأعم من غيرها من المفاهيم كالحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية.

ويتوقف نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على توافر مجموعة من العوامل وترتكز على دعائمين أساسيين هما: تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات. فمن خلال توفير المتطلبات اللازمة والدعم الكامل من المجتمع، يمكن توسيع نطاق تطبيقها في مختلف المجالات والقطاعات، للوصول في النهاية إلى مجتمع يُدار إلكترونياً، كما هو الحال في بعض الدول الرائدة في هذا المجال مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودولة قطر وغيرها.

القسم الثاني : الأسس النظرية لجودة الخدمة

مقدمة وتمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات تعمل في مناخ يسوده التنافس الشديد، مما يفرض عليها ضرورة التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والاستجابة لها بمرونة وفاعلية، ولضمان استمرارها وتميزها، بات لزاماً على هذه المؤسسات التركيز على جودة الخدمة كعامل أساسي لتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم (خليل، ٢٠٢٢). تُعد الجودة اليوم أحد أهم المحاور التي توليها المؤسسات اهتماماً كبيراً، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وزيادة الولاء، إذ أصبحت جودة الخدمات هي المعيار الرئيس لنجاح المؤسسة واستمراريتها، ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تطوير جودة خدماتها بما يحقق الكفاءة والتميز ويمكنها من الاحتفاظ بمستفيديها وجذب فئات جديدة (عوض، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة مباحث تتناول أهم الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة، وهي على النحو الآتي:

- المبحث الأول: ويتناول السياق النظري للجودة وتطورها وأسس وخصائص جودة الخدمة وأهدافها وأهميتها وأسباب الاهتمام بها ومراحل ومستويات جودة الخدمة ومتطلبات تطبيقها.
- المبحث الثاني: ويتناول أبعاد (معايير) جودة الخدمة ونماذج قياسها وأهمية قياسها.
- المبحث الثالث: ويتناول مبادئ تحسين جودة الخدمة، ومتطلبات تحسين وتطوير جودة الخدمة وأساليب تحسينها.

المبحث الأول : مفاهيم حول جودة الخدمة

بعد التغيرات والتطورات المتنوعة التي شهدتها العالم مؤخراً ازدادت أهمية مفهوم الجودة لدى المنظمات بشكل ملحوظ، إذ أدركت هذه المنظمات مدى دورها الحيوي وأصبح مفهوم الجودة أداة استراتيجية تعتمد عليها جميع المنظمات، وتضعه ضمن أولوياتها سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية، بل وامتد الاهتمام ليشمل المنظمات غير الربحية أيضاً، باعتبار أن الجودة تمثل إحدى الركائز الأساسية لنجاح العمل داخل هذه المنظمات، وتمكنها من الحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها (عمر، ٢٠٢٤). وسوف يتناول هذا المبحث عدة مطالب رئيسية تهدف إلى توضيح الأسس النظرية لجودة الخدمة.

المطلب الأول: السياق النظري للجودة وتطورها التاريخي

أولاً: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

لقد اكتسبت قضية الجودة في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة على الصعيدين العالمي والمحلي، حيث أصبح لمفهوم الجودة حضور واسع في العديد من المجالات والتخصصات (عمر، ٢٠٢٤). وفي هذا المطلب سيتم استعراض أهم

التعريفات المرتبطة بالجودة من جهة، وكذلك أبرز التطورات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته من جهة أخرى.

مفهوم الجودة:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجودة إلا أنه لم يُحدد لها تعريف واضح وشامل يتفق عليه الباحثون أو المختصون، ويعود ذلك إلى تعدد وتنوع وجهات النظر حسب الزاوية والمنظور، مما أدى إلى ظهور تعريفات مختلفة، ومن أبرزها ما يلي:

- عرفت الجودة على أنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما." (جودة، ٢٠٠٨، ص ٢٠).
 - عرفت الجمعية الفرنسية للتقنين (AFNOR) على أنها: "هي مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية القادرة على إرضاء الزبائن وتلبية متطلباتهم المعلنة والضمنية" (Duret & Pillet, 2002, p.20).
 - وهناك تعريف آخر للجودة: "تعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات وتوقعات العميل" (الكركي، ٢٠٢٠، ص ١٠).
 - كما عرفت الجودة من المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل الخدمة أو المنتج قادراً على الإيفاء بحاجة معينة، وأكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل كبير وأساسي على جودة التصميم وجودة التصنيع." (إسماعيل، ٢٠١٥، ص ١٦).
- بناءً على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص تعريف للجودة، وهو: "قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تلبى متطلبات ورغبات مستفيديها وتوافق توقعاتهم، بما يساهم في كسب ولائهم وتحقيق رضاهم."

ثانياً التطور التاريخي للجودة:

يُعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية القديمة التي ارتبطت بمختلف العصور، إذ شكّل السعي نحو الإتقان وتحقيق الكفاءة مطلباً إنسانياً ثابتاً عبر التاريخ، وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً في مضمونه ومجالات تطبيقه، متأثراً بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي مرت بها المجتمعات (بوخلفة، ٢٠١٦، ص ٣-٤):

١. الجودة عبر العصور القديمة: تعود جذور الجودة إلى العصور القديمة، حيث ظهرت شواهد تؤكد أهميتها في القوانين والتطبيقات العملية، مثل شريعة حمورابي التي ربطت بين جودة البناء ومسؤولية الصانع عن نتائج عمله، إضافةً إلى الآثار والمعالم التي ما زالت شاهدة على الإتقان في العمل، مثل الأهرامات وسور الصين العظيم وغيرها.

٢. الجودة في الإسلام: كان ولا يزال للدين الإسلامي نصيب وافر من التأكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين، وهو ما نجده في العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، مثل قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

٣. الجودة بعد الثورة الصناعية: شهد مفهوم الجودة تحولاً جوهرياً مع الثورة الصناعية، حيث انتقلت ممارسات الإنتاج من الحرف الفردية إلى الإنتاج الواسع النطاق، مما استلزم تطوير أساليب فحص المنتجات وضبط جودتها، ومنذ ذلك الوقت بدأت الجودة تأخذ طابعاً علمياً ومنهجياً ضمن إطار الإدارة الصناعية.

وإذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي لتطور مفهوم الجودة لفترة ما بعد الثورة الصناعية نجد أنها مرت بالمراحل التالية محمد وآخرون (٢٠٠٩، ص ١٥):

- المرحلة الأولى: مرحلة فحص المنتج للتحقق من مطابقته للمواصفات.
- المرحلة الثانية: مرحلة التركيز على تصميم المنتج ومواءمته مع احتياجات المستهلك.
- المرحلة الثالثة: مرحلة إدماج الجودة ضمن مسؤوليات المنظمة ككل.
- المرحلة الرابعة: مرحلة ضمان الجودة عبر تطبيق إجراءات منهجية للحد من العيوب.
- المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على رضا الزبون والمشاركة الجماعية.
- المرحلة السادسة: مرحلة القيمة الشاملة للمستهلك التي أولت الاهتمام بتلبية احتياجاته بالكامل.
- المرحلة السابعة: المرحلة المستقبلية التي تركز على البعد الاجتماعي والبيئي للجودة، عبر إنتاج منتجات وخدمات مستدامة وصديقة للبيئة.

يظهر هذا التسلسل التاريخي أن مفهوم الجودة تطور من مجرد فحص للمنتجات إلى فلسفة إدارية متكاملة تسعى لتحقيق التميز في الأداء وتعزيز رضا المستفيدين كما يمتد هذا التطور لظهور مفهوم جودة الخدمة الذي يعكس التحول من التركيز على جودة المنتج المادي إلى الاهتمام بجودة التجربة والخدمة المقدمة (عمر، ٢٠٢٤). وهو ما سيتم تناوله في المطلب اللاحق.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمة ونشأتها التاريخية

أولاً: مفهوم جودة الخدمة ونشأتها

قبل إعطاء التعريفات حول جودة الخدمة نقوم بتعريف الخدمات والتي تأتي باختلاف الآراء حول الخدمات ومن بين التعريفات نذكر ما يلي :

- عرفها لوفلوك (Lovelock) بأنها: "نشاط اقتصادي أو فني يُقدّم من طرف لآخر دون انتقال للسلع، ويخلق قيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، أو كفاءات مهنية، أو تجهيزات أو شبكات أو أنظمة بشكل منفرد أو مجمع." (الضمور، ٢٠٠٥، ص. ١٨).
- أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرّفت الخدمة بأنها: "منتجات غير ملموسة في جوهرها، إلا أن ما يحيط بها قد يكون ملموسًا، وتُقدّم مباشرة من المنتج إلى المستخدم دون أن يتولد عنها شعور بالملكية." (المجني، ٢٠٢٠، ص. ٤).
- ويشير العزب (٢٠٢٣) إلى أن الخدمة تتضمن "جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن، سواء كانت مصاحبة للسلع المادية أو مستقلة عنها" (ص. ٧٦).
- أما عن تعريف جودة الخدمة والتي تتعدد تعريفاتها واختلفت الآراء فيها بين الجهات المختصة أو الأقسام الأكاديمية ومن بين أهمها نذكر التعريفات التالية:
- يقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها / تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة. (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص. ١٧).
- ومنهم من عرفها بأنها: "مستوى الخدمة الذي يمكن ابتداء منها إرضاء المستفيد بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار." (Lovelock et al., 2008).
- كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة." (المحياوي، ٢٠٠٦، ص. ٩٠).
- بناءً على ما سبق تعرف جودة الخدمة بأنها " قدرة المنظمات غير الربحية على تقديم خدمات تطوعية تتوافق مع توقعات واحتياجات المستفيدين والمتطوعين، من خلال أداء فعلي يتسم بالدقة، والسرعة، والسهولة، وباستخدام أدوات إلكترونية تُمكن من تحسين العمليات وتحقيق رضا المستفيد بشكل مستمر، وفق معايير واضحة ومحددة مسبقًا.

ثانياً: نشأة جودة الخدمة وتطوراتها

تعد جودة الخدمة امتداداً وتطوراً لمفهوم الجودة الشاملة ولكنها ظهرت كاتجاه مستقل في الدراسات مع توسع القطاع الخدمي في العالم عبر مختلف المراحل التاريخية منذ نشأتها والتي نوجزها في ما يلي، عبد اللطيف وعادل (٢٠٢٤):

أولاً: الجذور الأولى مع مفهوم الجودة الشاملة: بدأت فكرة الجودة في الأصل في القطاع الصناعي خلال خمسينيات القرن الماضي مع رواد مثل ديمينغ (Deming) وجوران (Juran) وكروسبي (Crosby)، الذين ركّزوا على جودة المنتجات وتقليل الأخطاء في التصنيع ومع توسع الفكر الإداري، تحول التركيز في السبعينيات إلى

الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) التي لا تقتصر على الإنتاج فقط، بل تشمل جميع أنشطة المنظمة.

ثانياً: التحول نحو القطاع الخدمي: مع نمو القطاعات الخدمية (البنوك، النقل، التعليم، الصحة، القطاع غير الربحي...) في الثمانينيات، لاحظ الباحثون أن مفهوم الجودة الصناعي لا يعبر بدقة عن طبيعة الخدمات لأنها غير ملموسة وتقدم عبر تفاعل مباشر مع المستفيد ومن هنا بدأ الاهتمام بتطوير مفهوم جودة الخدمة (Service Quality) الذي يركز على تجربة العميل ورضاه.

ثالثاً: ظهور الدراسات المتخصصة في الثمانينيات: في بداية الثمانينيات ظهرت أولى الدراسات العلمية التي حاولت قياس جودة الخدمة بطريقة منهجية، ومن أهمها دراسة غرونروس (Grönroos, 1984) التي ميزت بين الجودة الفنية (ما يقدم) والجودة الوظيفية (كيف تقدم الخدمة). وأيضاً دراسة باراسورامان وزملائه (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985-1988) الذين طوروا نموذج SERVQUAL الشهير، وهو أكثر نموذج استخداماً حتى اليوم لقياس جودة الخدمة.

رابعاً: مرحلة التوسع والتطبيق: منذ التسعينيات وحتى الوقت الحاضر، شهد مفهوم جودة الخدمة توسعاً ملحوظاً، حيث امتد ليشمل جودة الخدمات الإلكترونية مع انتشار استخدام الإنترنت، إضافة إلى جودة الخدمات الحكومية والإدارية.

المطلب الثالث: أسس وخصائص جودة الخدمة، وأهدافها وأهميتها

أولاً: أسس (عناصر) جودة الخدمة :

تقوم جودة الخدمة على مجموعة من الأسس والعناصر التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التركيز عليها، وتتمثل فيما يلي ، فيصل وعثو (٢٠١٧، ص ٢٠٤-٢٠٥):

١. التركيز على العملاء: يعد العميل العنصر الأهم ضمن مبادئ الجودة، لذا يجب الاهتمام به وإعطائه الأولوية القصوى. وتُصمَّم عمليات تحسين وتطوير المنتجات، سواء كانت سلعاً أم خدمات، وفقاً لرغباته واحتياجاته ومتطلباته، وذلك بهدف تحقيق رضاه وإشباع حاجاته وصولاً إلى ضمان وفائه وولائه.

٢. التحسين المستمر: تعد الجودة عملية ديناميكية مستمرة لا تتوقف، تهدف إلى تطوير وتحسين المنتجات من سلع وخدمات. ويتم ذلك من خلال تقييم الخدمات المقدمة عبر القنوات الرسمية أو غيرها من المؤسسات العامة أو الخاصة التي تزود المنظمة بالمعلومات الضرورية لدراساتها وتحليلها من مختلف الجوانب، بشكل مستمر ودون انقطاع.

٣. قياس وتحليل المعلومات: يركز تطبيق الجودة على اتخاذ قرارات موضوعية قائمة على بيانات دقيقة يتم تحليلها وفق خطوات علمية منهجية. ويتيح هذا التحليل للإدارة العليا الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

٤. منع الأخطاء قبل وقوعها: يعد مبدأ الاستباقية من أهم أسس جودة الخدمة، إذ يركّز على الوقاية المسبقة لتفادي الأخطاء أو العيوب المحتملة ويتم ذلك من خلال تطبيق أساليب الفحص المعمق وتطوير آليات التحسين المستمر عبر مراجعة العمليات المختلفة لاكتشاف المشكلات المحتملة ووقوعها مسبقاً، مما يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع الحلول الوقائية لتجنبها مستقبلاً.

ثانياً: خصائص جودة الخدمة :

تعد جودة الخدمة مفهوماً يتسم بعدة خصائص تميزها ومن أهم هذه الخصائص ذكرها الكتاب النعيمي وآخرون (٢٠٠٩، ص.٩) ما يلي:

١. فائقة: حيث أن الجودة تعني التفوق
٢. قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها
٣. قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن
٤. قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج
٥. قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم

وهناك من الباحثين عوض (٢٠٢٢) يرى بأن خصائص ومميزات جودة الخدمة تتمثل فيما يلي:

١. الشمولية: تعني أن الجودة تتناول جميع الجوانب المختلفة في البناء والتنفيذ والتقييم.
٢. الموضوعية: أي لا بد أن تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.
٣. المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.
٤. المجتمعية: تعني أن الجودة ترتقي مع احتياجات المجتمع وقضاياه وظروفه.
٥. الاستمرارية والتطوير: تعني إمكانية تطبيقها وتعديلها
٦. تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات .

يعد توفير خصائص جودة الخدمة وتلبية احتياجات المستفيدين أمراً حيوياً، ليس فقط في العلاقة بين المؤسسة والجهات الخارجية بل أيضاً داخل المؤسسة نفسها، ففي العديد من المؤسسات تشكل الأقسام المختلفة سلسلة مترابطة من الموردين والمستفيدين الداخليين، ويؤدي أي خلل في أحد أجزاء هذه السلسلة إلى حدوث تداعيات ومضاعفات تمتد إلى المراحل اللاحقة من العمل مما يترتب عليه زيادة في الأخطاء والمشكلات التشغيلية (خليل، ٢٠٢٢).

ثالثاً: أهداف جودة الخدمة :

تسعى المؤسسات اليوم إلى التسابق نحو تبني استراتيجية جودة الخدمات ، وذلك لما تحققه من أهداف عديدة ومن بين أهم الأهداف التي تحققها المؤسسة جراء تطبيق جودة الخدمة عسول (٢٠١٦، ص ٦٥-٦٦) ما يلي:

١. تحسين نوعية المخرجات، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات التي تُقدم حسب رغبة المستفيدين.

٢. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

٣. زيادة الكفاءات بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

٤. تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.

٥. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين في المؤسسة.

٦. فهم احتياجات ورغبات العميل لتحقيق مايريد.

رابعاً: أهمية جودة الخدمة

تكتسب جودة الخدمة أهمية جوهرية لدى المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الربح والاستقرار، ففي حين يمكن التخطيط المسبق لعمليات الإنتاج في حالة السلع، يعتمد تقديم الخدمة على التفاعل المباشر والمتوازن بين الموظفين والعملاء على حد سواء. ويبرز دور جودة الخدمة في هذا السياق، إذ يتطلب نجاح المؤسسة في هذا المجال الاهتمام بما يلي الرشد (٢٠٠٩، ص ٨٢-٨٣):

١. نمو مجال الخدمة من أبرز التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العامل، برز التوسع المتزايد في قطاع الخدمة، الذي أصبح يشكل عنصراً مهماً في النشاط الاقتصادي ومصدراً رئيسياً للمداخيل الوطنية. كما أن هذا التحول يعكس مستوى معيشة الأفراد، إذ أدى ارتفاع هذه المستويات إلى زيادة الطلب على خدمات متنوعة مثل السياحة والتعليم والتأمين، مما عزز مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وزاد عدد العاملين فيه.

٢. ازدياد حدة المنافسة: تُعد جودة الخدمة من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز موقعها في السوق التنافسي، بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة المتزايدة.

٣. الفهم الأكبر للعملاء: يميل العملاء إلى تفضيل الخدمة ذات الجودة العالية، وقد يتأثر اختيارهم ليس فقط بمستوى الخدمة، بل أيضاً بطريقة تعامل المؤسسة معهم. إذ لا يكفي أن تولي المؤسسة اهتماماً بالغاً بجوانب الخدمة التقنية، بل من الضروري أن ترافق ذلك معاملة إنسانية وفهم عميق لاحتياجات العملاء، خاصة وأن بعض العملاء لا يستطيعون التعبير بوضوح عما يرغبون به.

٤. الدليل الاقتصادي لجودة الخدمة: للحفاظ على العملاء، لا ينبغي أن تركز المؤسسة جهودها فقط على استقطاب عملاء جدد، بل يجب أن تولي اهتماماً خاصاً بالزبائن الحاليين وتعزيز ولائهم ويظهر ذلك جلياً من خلال الدراسات التي تشير إلى أن استقطاب عميل جديد يكلف في المتوسط خمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بعميل قائم.

إضافة إلى ذلك، يُعد الاهتمام بجودة الخدمة من العناصر الجوهرية التي تؤثر بشكل ملموس في استقرار الأعمال وتحقيق رضا المتعاملين رشوان (٢٠١٤، ص ١١٢):

١. إشباع حاجات العملاء: عندما تقدم المؤسسة خدمة ذات جودة عالية، فإنها تخلق لدى العملاء شعوراً بالرضا، مما يشجعهم على تكرار التعامل معها ويزيد من فرص ولائهم لها على المدى الطويل.
 ٢. تعزيز القدرة التنافسية: تمثل الجودة أحد العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة للبقاء والصمود أمام التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية واشتداد المنافسة بين المؤسسات.
 ٣. استقطاب الكفاءات: الشركات التي تلتزم بتقديم خدمات عالية الجودة تجذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، الذين يفضلون بيئات عمل مهنية تعكس التميز.
 ٤. تحسين صورة المؤسسة: الاستمرارية في تقديم خدمات ذات جودة عالية يعزز مصداقية المؤسسة ويكسبها ثقة العملاء، ويجعل اسمها مرتبطاً بالتميز في أذهان جمهورها.
- وعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأهداف بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، إلا أن جودة الخدمة تبقى عاملاً مشتركاً محورياً يحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستدامة أدائها (العبيدي، ٢٠٢٤).

المطلب الرابع: مراحل ومستويات جودة الخدمة ومتطلبات تطبيقها

أولاً مراحل دورة جودة الخدمة :

تمر جودة الخدمة بمراحل متتابعة تضمن تحقيق رضا المستفيد ورفع كفاءة الأداء، بدءاً من دراسة احتياجات العملاء ووصولاً إلى تحسين الخدمة بشكل مستمر. وقد طور دومنك نموذجاً يُعرف باسم دورة دومنك للجودة، والتي تتضمن أربع مراحل أساسية، عبد الستار (٢٠٠٨، ص ٨٥):

١. مرحلة التخطيط: تبدأ هذه المرحلة بجمع وتحليل المعلومات حول احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وتحولها إلى مواصفات ومعايير واضحة للخدمة، بما يضمن توافقها مع توقعات المستفيدين وقدرة المؤسسة على تقديمها بكفاءة.
٢. مرحلة التنفيذ: تتضمن تطبيق الخطط الموضوعة وتقديم الخدمة وفق المواصفات والمعايير المحددة، مع متابعة العمليات لضمان مطابقتها لما تم التخطيط له، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.
٣. مرحلة الدراسة أو التحليل: يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج الخدمة من خلال قياس الأداء ومؤشرات الجودة، ومقارنة النتائج مع المعايير المستهدفة لتحديد الانحرافات وحالات القصور، وفهم أسبابها بدقة.
٤. مرحلة اتخاذ الفعل التصحيحي: تهدف هذه المرحلة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الانحرافات وتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر، بما يعزز رضا المستفيدين ويرفع كفاءة العمليات ويضمن استدامة التحسينات على المدى الطويل.

ثانياً- مستويات جودة الخدمة

باعتبار أن جودة الخدمة ترتبط بمدى توافق توقعات المستفيد مع ما يتم تقديمه فعلياً وإدراكه من قبله، يمكن تحليل جودة الخدمة إلى مستويات أساسية كما يلي، عمر (٢٠٢٤):

١. جودة الخدمة المتوقعة: تمثل توقعات العميل استناداً إلى خبراته السابقة وتوصيات الآخرين والإعلانات أو العوامل البيئية والسلوكية المرتبطة بطريقة تقديم الخدمة.
٢. جودة الخدمة المطلوبة: هي المستوى الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه بما يتوافق مع أهدافها واستراتيجياتها، مع مراعاة توقعات العملاء والسوق.
٣. جودة الخدمة المدركة: تقييم العميل لمستوى الخدمة بناءً على مدى تطابق ما حصل عليه مع توقعاته، وهو المستوى الأكثر أهمية لقياس رضا العملاء.

ثالثاً: متطلبات تطبيق جودة الخدمة :

يستلزم تطبيق جودة الخدمة في أي مؤسسة توافر مجموعة من المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق، حتى يتم إعداد العاملين لقبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى النتائج المرجوة. ومن هذه المتطلبات ما يلي، خليل (٢٠٢٢):

١. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يجب تبني ثقافة الجودة بين العاملين، بما يعزز قبول المبادئ الجديدة والالتزام بها، وهي تختلف عن الثقافة الإدارية التقليدية.
٢. نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة: توعية العاملين بالمبادئ والأهداف يقلل المخاطر أثناء التطبيق ويضمن التعامل الفعال معها.
٣. التعليم والتدريب: تأهيل المشاركين على أدوات الجودة وأساليبها لضمان تطبيق صحيح وتحقيق النتائج المرجوة.
٤. الاستعانة بالاستشاريين: دعم المؤسسة باستشاريين أو خبراء يساهم في حل المشكلات خصوصاً في المراحل الأولى للتطبيق.
٥. تشكيل فرق العمل: يتم تشكيل فرق مختصة من الأقسام المعنية بالعملية، تمنحها الصلاحيات اللازمة لمراجعة الأداء وتحسين العمليات.
٦. الإشراف والمتابعة: مراقبة أداء فرق العمل، تعديل المسارات الخاطئة، وتنسيق الجهود بين الإدارات لضمان تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: أبعاد (معايير) جودة الخدمة ونماذج قياسها وأهميتها

تعد جودة الخدمة من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة. فهي لا تقتصر على تقديم الخدمة فحسب، بل تشمل مدى مطابقتها لتوقعات المستفيدين ورضاهم عنها. ومن هنا تبرز أهمية تحديد أبعاد جودة الخدمة بوصفها معايير لقياس الأداء وتحسينه، إلى جانب نماذج القياس التي تمكن المؤسسات من تقييم جودة خدماتها بدقة (عبد الحسين والموسوي، ٢٠١٤). وفي هذا المبحث سيتم تناول أبعاد ومعايير جودة الخدمة، ونماذج قياسها، وأهميتها باعتبارها أساساً لرفع كفاءة الأداء وتعزيز رضا المستفيدين.

المطلب الاول: أبعاد (معايير) جودة الخدمة

لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وحكمهم على مستوى الخدمات المقدمة فالمعايير التي يعتمد عليها العملاء في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيدون أنفسهم، وبسبب الخصائص المميزة للخدمات، والتي تختلف عن المنتجات المادية الملموسة، فإنه من الصعب وضع أبعاد موحدة لجودة الخدمة، مما أدى إلى تعدد الأبعاد والمعايير المستخدمة لتقييمها. وعليه، لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد هذه الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة (العجاردة، ٢٠٠٥). فهناك من الباحثين من يرى أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما، توفيق (٢٠٠٦، ص.٤٤):

١. الجودة المادية: تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة.

٢. الجودة التفاعلية: وتمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء.

بينما يميز بعض الباحثين ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، الحداد (٢٠٠٦):

٣. الجودة الفنية: وتجب عن سؤال ما الذي يتم تقديمه وتشمل المحتوى والنتائج الفعلية للخدمة.

٤. الجودة الوظيفية: وتجب عن سؤال كيف تتم عملية تقديم الخدمة وتشمل أسلوب التنفيذ.

٥. الصورة الذهنية للمنظمة: تتشكل في ذهن العميل بناءً على تقييمه للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

كما حدد بعض الكتاب عشرة معايير (أبعاد) يستخدمها المستفيد في تقييم جودة الخدمات والتي يمكن عرضها في الجدول رقم ٢:

البعد	التعريف
1- المصداقية Credibility	المعتمدة (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود.
2- الأمن Security	الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك).
3- سهولة الوصول للشيء Access	إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال Contact
4- الاتصالات Communication	الاستماع إلى الزبائن، والحفاظ على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
5- فهم ومعرفة لزبائن Understanding Customer	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم .
6- الملموسية Tangibility	إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصال... الخ.
7- الاعتمادية Reliability	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.
8- الاستجابة Responsiveness	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة.
9- الكفاءة Competence	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة.
10- الدمائية (الكياسة) Courtesy	لطف (كياسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر والصدقة لأشخاص الاتصال والودية.

وقد تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية أشار إليها بوعكاز (٢٠٢١) وهي:

- الاعتمادية (Reliability): يقصد بهذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات التي وعدت بها العملاء بشكل دقيق وموثوق، بحيث يمكن الاعتماد عليها. وبمعنى آخر، يتعلق الأمر بقدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة الموعودة بطريقة سليمة وبدون أخطاء، مع الالتزام بالموصفات والمتطلبات المتفق عليها. تعد الاعتمادية من السمات الأكثر أهمية من وجهة نظر المستفيدين، إذ تتوقع المؤسسات تقديم خدماتها بأداء ثابت ودقيق.
- الاستجابة (Responsiveness): يقصد بهذا البعد قدرة المؤسسة على التعامل الفعال مع جميع متطلبات العملاء والاستجابة لشكاواهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يعكس تقدير المؤسسة واحترامها للعملاء. كما يعكس هذا البعد المبادرة في تقديم الخدمة بروح إيجابية واستعداد الموظفين لمساعدة العملاء، وتشمل الاستجابة أيضًا المرونة والقدرة على تقديم الخدمة بشكل شخصي يتناسب مع احتياجات كل عميل. ولتحقيق التفوق في هذا البعد، يجب على المؤسسة النظر إليه من وجهة نظر العملاء، إذ أن تصور المؤسسة للجودة قد يختلف عن توقعات وإدراك العملاء الفعلي.
- الثقة والتوكيد (Assurance): يقصد بهذا البعد قدرة العاملين أو الموظفين في المؤسسة على جعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان عند تلقي الخدمة، أي القدرة على زرع الاطمئنان والتوكيد لدى المستفيدين. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في الخدمات التي ينطوي تقديمها على درجة من المخاطرة أو عندما يصعب على العميل تقييم النتائج أو المنافع بشكل مباشر، ويتم تجسيد الثقة من خلال مهارات العاملين، ومعرفتهم، وسلوكهم الاحترافي، بالإضافة إلى قدرتهم على توضيح تفاصيل الخدمة والإجابة عن استفسارات العملاء بوضوح. كما تمثل الثقة عنصراً أساسياً في بناء علاقات متبادلة ناجحة بين المؤسسة والعملاء، إذ تعكس استعداد العملاء للاعتماد على المؤسسة في إنجاز مهام معينة بكفاءة وموثوقية. ويجب أن تُدار العلاقة بين الموظف والعميل بشكل يوازن بين توفير الثقة والتأكيد من جهة، وتجنب الاعتماد المفرط على فرد بعينه من جهة أخرى، لضمان استمرارية ولاء العملاء تجاه المؤسسة بشكل عام وليس تجاه شخص محدد فقط.
- التعاطف (التقمص والاعتناق) (Empathy): يقصد بهذا البعد معاملة العملاء كأفراد بشكل شخصي وفردى، مع مراعاة احتياجاتهم وتفضيلاتهم الخاصة، ويشير التعاطف إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بانتباه خاص لكل مستفيد، وإقامة علاقة شخصية تساعد على شعور العميل بأنه مفهوم ومهم بالنسبة للمؤسسة. ويتمثل جوهر هذا البعد في القدرة على إدراك خصوصية كل عميل وتقديم الخدمة بما يتلاءم مع متطلباته الفردية، مما يعزز شعور العميل بالاهتمام والرضا، وقد تمنح هذه القدرة على التفاعل العاطفي ميزة تنافسية للمؤسسات، خصوصاً عند تقديم خدمات تتطلب علاقة مباشرة وشخصية مع العملاء، حيث يمكن أن يترك التعاطف أثراً إيجابياً طويلاً المدى على ولاء العملاء للمؤسسة.

- الملموسية (Tangibility): يقصد بهذا البعد العناصر المادية والبيئية المحيطة بتقديم الخدمة، بما يشمل المظاهر الخارجية والداخلية لمكان تقديم الخدمة، وسائل الراحة المتاحة للعملاء، والمعدات أو الموارد المستخدمة، لأن المظهر الجيد والبيئة المنظمة تعكس مستوى الاهتمام والعناية التي توليها المؤسسة لتوفير بيئة مناسبة لتقديم خدمات عالية الجودة ويمكن قياس الملموسية من وجهة نظر العملاء من خلال الانطباع العام الذي تتركه البيئة المادية، بما في ذلك جودة الديكور، ترتيب المرافق، سلامة الموقع، وتوزيع الأقسام أو المكاتب بشكل يضمن سهولة الوصول والراحة للعملاء. يعكس هذا البعد مدى الاهتمام بتوفير بيئة متميزة تدعم تقديم خدمة فعالة ومرضية للعملاء.

المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة وأهميتها:

تعتبر عملية قياس وتقييم جودة الخدمات أمراً ضرورياً وذات أهمية كبيرة باعتبارها كأحد المصادر التي تركز عليها إدارة المؤسسات للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنها من معرفة مستوى جودة خدماتها وهو الأمر الذي يتيح إمكانية الارتقاء وتحسين هذه الجودة إن وجد أي نقص فيها وتطوير الخدمات المقدمة بما يتماشى وتطلعات المستفيدين (توفيق، ٢٠٠٦).

أولاً: نماذج قياس جودة الخدمات

تتعدد نماذج وأساليب قياس جودة الخدمة نتيجة لتنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، حيث ركز بعض الباحثين على مفهومين أساسيين في قياس الجودة، في حين توسّع آخرون ليشملوا مفاهيم ومداخل إضافية أكثر شمولاً، وبناء على ذلك يمكن الإشارة إلى أهم النماذج والمداخل المستخدمة في قياس جودة الخدمة كما يلي، عبد اللطيف وعادل (٢٠٢٤) :

١. مقياس الفجوة (SERVQUAL)

ينسب هذا النموذج إلى (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) وهو يقوم على مقارنة توقعات العملاء لمستوى الخدمة مع إدراكاتهم الفعلية لأداء الخدمة المقدمة، بهدف تحديد الفجوة (أو درجة التطابق) بين ما يتوقعه العميل وما يدركه فعلاً. ويعتمد في ذلك على الأبعاد الخمسة الممثلة لجودة الخدمة التي تمت الإشارة إليها سابقاً ويُعبر عن العلاقة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة بالمعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك العميل للخدمة - توقع العميل للخدمة

أي أنه إذا كانت إدراكات العملاء لجودة الخدمة أكبر من توقعاتهم، فإن مستوى الجودة يُعد مرتفعاً، أما إذا كانت أقل من التوقعات فيُعد مستوى الجودة منخفضاً.

وقد تم تطوير مقياس الفجوة (SERVQUAL) في شكل استبيان يتضمن مجموعتين من العبارات (٢٢ عبارة في كل مجموعة) المجموعة الأولى تُستخدم لتحديد إدراكات العملاء حول جودة الخدمة والمجموعة الثانية تُستخدم لتحديد توقعاتهم منها ويتيح هذا النموذج للمؤسسات التعرف على مستوى جودة خدماتها من خلال قياس الفجوات بين ما يتوقعه العملاء وما يحصلون عليه فعلاً (عبد اللطيف وعادل، ٢٠٢٤).

و أوضح Parasuraman سنة ١٩٨٨ أن الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون من خمس فجوات رئيسة تفسر أسباب انخفاض أو ارتفاع جودة الخدمة، وهي كما يلي، عوض (٢٠٢٢):

- الفجوة الأولى: تنشأ بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، وتعود إلى عدم معرفة الإدارة بدقة لما يريده العملاء أو الكيفية التي يحكم بها العملاء على جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات.
- الفجوة الثانية: تقع بين تصور الإدارة ومواصفات جودة الخدمة، وتحدث عندما لا تضع الإدارة مواصفات واضحة للجودة، أو عندما تكون المواصفات الموضوعة غير قابلة للتحقيق.
- الفجوة الثالثة: تظهر بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة فعلياً، إذ قد تؤدي المشكلات الإدارية أو التشغيلية، أو الأخطاء البشرية والميكانيكية، إلى الإخفاق في تنفيذ الخدمة وفق المواصفات المحددة.
- الفجوة الرابعة: تنشأ بين تقديم الخدمة فعلياً والاتصالات الخارجية حولها، وتحدث عندما تختلف الخدمة المقدمة على أرض الواقع عما يتم الترويج له أو الإعلان عنه مما يؤدي إلى خلل في الثقة والمصادقية لدى العملاء.
- الفجوة الخامسة: تمثل الفارق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وهي نتيجة مباشرة أو غير مباشرة للفجوات الأربع السابقة. وتعد هذه الفجوة المؤشر النهائي لمستوى جودة الخدمة، إذ إن اتساعها يدل على عدم رضا العملاء واحتمال ظهور الشكاوى بسبب الانطباع السلبي عن الخدمة.

٢. نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF)

يُعرف هذا النموذج باسم "SERVPERF"، وقد ظهر سنة ١٩٩٢ وينسب إلى الباحثين (Cronin & Taylor) ويقوم هذا النموذج على أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يرتبط بالرضا، إذ يُركز على إدراك المستفيد للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويرفض هذا النموذج فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، معتبراً أن التقييم يجب أن يُبنى على الأداء الفعلي فقط، ويعتمد المستفيد في تقييمه لجودة الخدمة على خبرته السابقة وفي حال عدم امتلاكه لهذه الخبرة فإنه يستند إلى توقعاته قبل الحصول على الخدمة. كما يرى النموذج أن التوقعات المستقبلية للمستفيد تتأثر بتقييمه للأداء الحالي، أي أن اتجاهه أو موقفه من الخدمة يتكيف تبعاً لمستوى الرضا الذي يشعر به بعد تجربته الفعلية للخدمة (عوض، ٢٠٢٢).

٣. نموذج الأداء المقيم (NQ) (The Evaluated Performance (EP) and Normed Quality Models)

يقوم نموذج الأداء المقيم على فرضية مفادها أن قدرة المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، على إحداث الرضا لدى المستفيد يمكن تفسيرها بمدى التطابق النسبي بين خصائص المنتج الفعلية وتصور المستهلك للمواصفات المثالية لهذا المنتج، وهو ما يُعرف بالنموذج الاتجاهي الكلاسيكي القائم على فكرة النقطة المثالية (عوض، ٢٠٢٢).

وهناك من يضيف نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة منها طاهر (٢٠٢١):

١. مقياس القيمة : (Measure Value)

يرتكز مقياس القيمة على العلاقة بين المنفعة والسعر التي تحدد القيمة الكلية للخدمة، إذ كلما ارتفعت مستويات المنفعة المدركة وانخفضت تكلفة الحصول على الخدمة، ازدادت القيمة المقدمة للمستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة الإقبال على طلبها، ويُحفّز اعتماد هذا المقياس المؤسسات الخدمية على تركيز جهودها نحو تقديم خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

٢. مقياس الشكاوى: (complaints)

تمثل الشكاوى التي يتقدم بها العملاء خلال فترة زمنية معينة مقياساً مهماً يعبر عن أن الخدمات المقدمة قد تكون دون المستوى المتوقع أو لا تتناسب مع إدراكهم للجودة والمستوى الذي يطمحون إليه.

٣. مقياس الرضا: Measure Satisfaction

يُعد من أكثر المقاييس استخداماً لتقييم اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة، خاصة بعد حصولهم عليها، وذلك من خلال طرح أسئلة تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور العملاء تجاه الخدمة وجوانب القوة والضعف فيها.

ثانياً: أهمية قياس جودة الخدمة :

إن قياس جودة الخدمات في أي منظمة تركز على رضا ومتطلبات المستهلكين يعتبر أمراً حيوياً. وقد تنوعت الجهود التي تناولت تحسين جودة الخدمات، إلا أن توافر مقياس دقيق وموضوعي يعد أمراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وبتحقيق قياس جودة الخدمات العديد من المزايا منها (Hoque et al.(2023):

١. معرفة ما يحتاجه المستهلكون وإذا كانت الإجراءات المتبعة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
 ٢. التعرف على الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع ومن لديهم أداء منخفض، بحيث يمكن مكافأة المتميزين أو دفع الآخرين لتحسين مستواهم.
 ٣. قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد مسبقاً يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار، وفي حالة وجود نقص يتم اتخاذ قرارات لتطوير وتحسين الخدمات لتحقيق أقصى استفادة بأقل تكلفة.
 ٤. تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص الخدمة والمستهلكين، مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح جميع الأطراف وتحقيق التحسين المستمر.
- بناءً على ما سبق يمكن القول إن نماذج قياس جودة الخدمة تساعد الإدارة في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء باحتياجات ورغبات المستهلكين بشكل يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم، كما تمكنها من تحديد مواطن الضعف ومعالجتها.

المبحث الثالث: مبادئ تحسين جودة الخدمات، متطلباتها وأساليبها

في ظل اشتداد المنافسة والتطورات المتسارعة، أصبحت المؤسسات بمختلف قطاعاتها مطالبة بالاهتمام بتحسين جودة خدماتها لتحقيق سمعة متميزة والحفاظ على مكانتها التنافسية. ويتطلب ذلك المتابعة المستمرة لمستوى الجودة وتطويرها باستمرار عبر استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة، بما يضمن تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، والحفاظ على رضاهم ولولائهم وجذب عملاء جدد (أحمد، ٢٠٢٥). وسيتناول هذا المبحث مبادئ تحسين جودة الخدمات ومتطلباتها وأساليبها بوصفها ركائز أساسية لرفع كفاءة الأداء وتعزيز التنافسية.

المطلب الأول: مبادئ تحسين جودة الخدمة

يشير مفهوم التحسين المستمر للجودة إلى السعي الدائم نحو تقديم ما هو جديد وأفضل، إذ يُعد التجديد والتطوير المستمرين رمزا للتميز وضماناً للاستمرارية، بينما يعني الثبات على الأساليب القديمة التراجع والزوال، فالتحسين يمثل القلب النابض للجودة، وهو عملية لا تتوقف عند حد معين وتشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة (عبد الرحيم، ٢٠١٣).

ويرى بعض الباحثين أن على المؤسسات الخدمية أن تضع مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تُوجّه جهودها نحو تحسين جودة الخدمات وسد أوجه القصور فيها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي، عبد الرحيم (٢٠١٣، ص ٧٤):

١. حسن اختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم.
٢. اعتبار جودة الخدمات مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة، بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
٣. اعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت.
٤. توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة.
٥. تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة.
٦. عدم انتقاد الأفكار المقدمة.
٧. وضع خطط تحسين بناءً على معايير تقييم الأداء وجود وقت وتكلفة الأداء.
٨. وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجود ووقت وتكلفة الأداء.
٩. تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
١٠. تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وعملائها الداخليين والخارجيين.
١١. استخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة.
١٢. تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة إدارية.
١٣. التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين.

١٤. التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.

١٥. أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.

المطلب الثاني: متطلبات تحسين وتطوير جودة الخدمة :

إن وصول المؤسسة إلى مستوى معين من الجودة في تقديم خدماتها لا يعني أنها حققت الغاية النهائية، بل المطلوب من الإدارة الاستمرار في جهودها للارتقاء بمستوى الجودة والتحسين المستمر، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير المتسارع في مختلف المجالات. لذا يتوجب على المؤسسات تسخير جميع مواردها وإمكاناتها للمحافظة على مستوى الجودة المحقق والعمل على تطويره بصورة مستمرة (عمر، ٢٠٢٤). ولتحقيق ذلك، يمكن تحديد مجموعة من المحاور الأساسية التي تمثل متطلبات تطوير وتحسين جودة الخدمات، عبد اللطيف وعادل (٢٠٢٤) وهي :

١. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية: تُعد التكنولوجيا أحد أهم ركائز التطوير في العصر الحديث، إذ تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين وسائل تقديم الخدمات ويستلزم ذلك من المؤسسات توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لتطوير عملياتها وتقديم خدمات مبتكرة تتسم بالسرعة والدقة والاستجابة لمتطلبات العملاء.
٢. تنوع وتطوير الخدمات: في ظل المنافسة المتزايدة، أصبح لزاماً على المؤسسات العمل على تنوع خدماتها وتطويرها باستمرار من خلال الدمج بين الأساليب التقليدية والحديثة في تقديم الخدمة بما يلبي احتياجات العملاء المتجددة ويعزز من قدرتها التنافسية.
٣. الارتقاء بالعنصر البشري: يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية لأي عملية تطوير، إذ إن تحقيق الجودة يتطلب رفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل، مما يضمن تقديم خدمات متميزة وتحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية.
٤. تعزيز الوعي بأهمية الجودة والحفاظ عليها: يتحقق ذلك من خلال نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة، وتمكين العاملين من إدراك دورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الجودة بهدف معالجتها وتطوير الأداء العام.
٥. دعم القيادة الإدارية لبرامج الجودة: التزام الإدارة العليا شرطاً أساسياً لنجاح جهود التطوير والتحسين، من خلال وضع سياسات واضحة للجودة وتحديد أهدافها، وتوفير الموارد اللازمة، وإنشاء أنظمة رقابية فعالة تساعد على كشف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمة :

تتطلب جودة الخدمات بمختلف أنواعها عملية تحسين وتطوير مستمرين نظراً لكونها تمر بدورة حياة تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بمرحلة التراجع أو التدهور ومن ثم تسعى المؤسسات إلى استخدام مجموعة من

الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في مستوى جودة خدماتها، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي القراز (٢٠١٥):

١. المقارنة المرجعية (البينية): تُعرف بأنها عملية تقييم مستمرة للمنتجات والخدمات والعمليات من خلال مقارنتها بمؤسسات أخرى تُعدّ رائدة في المجال ذاته أو في مجالات مشابهة، بهدف التعرف على أفضل الممارسات وتبنيها أو تطويرها.
وتنقسم المقارنة المرجعية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
 - أ- المقارنة المرجعية الوظيفية: تتم بين مؤسسات مختلفة في النشاط لكنها متميزة في مجالات محددة مثل خدمة العملاء أو إدارة العمليات.
 - ب- المقارنة المرجعية التنافسية: تُجرى بين المؤسسة ومنافسها المباشرين لتحديد الفجوات في الأداء أو الجودة.
 - ت- المقارنة المرجعية الداخلية: تُطبّق داخل المؤسسة الواحدة بين وحداتها أو فروعها المختلفة لتحديد أفضل الممارسات وتعميمها.
٢. طريقة العصف الذهني: يُعد أسلوباً جماعياً لتوليد الأفكار الإبداعية، حيث يجتمع العاملون لاقتراح الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالجودة دون قيود، ثم يتم تحليل المقترحات واختيار الأنسب منها للتطبيق.
٣. حلقات النوعي (دوائر الجودة): تتكون من مجموعة من العاملين يتعاونون بشكل طوعي لمناقشة المشكلات العملية التي تواجههم في بيئة العمل واقتراح الحلول الملائمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الجودة ضمن نطاق مسؤولياتهم.

وهناك من يرى بأن من أهم وسائل تحسين الجودة ما يلي عمر (٢٠٢٤):

١. البحث والتطوير: يمثل أحد أهم أدوات التحسين المستمر، حيث يهدف إلى ابتكار تصاميم جديدة للخدمات أو تحسين التصاميم الحالية، وتعتمد فعالية هذا الأسلوب على مدى استعداد المؤسسة للاستثمار في الدراسات والأبحاث التطويرية التي تحقق قيمة مضافة على المدى الطويل.
٢. الاستفادة من المنافسون: يمكن للمؤسسات الاستفادة من تجارب غيرها من المنظمات في تطوير الجودة من خلال رصد الممارسات الناجحة وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة نشاطها، دون الإخلال بمبادئ النزاهة أو الحقوق الفكرية.
٣. العملاء: يمثل العملاء مصدراً أساسياً للتحسين المستمر من خلال اقتراحاتهم وشكاواهم التي تكشف عن جوانب القصور في الخدمات الحالية، مما يساعد المؤسسة على إجراء التحسينات اللازمة.
٤. العاملون: يساهم العاملون بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمة نظراً لقربهم من مراحل تقديمها، مما يجعل ملاحظاتهم واقتراحاتهم ذات قيمة عالية في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.

٥. الإدارة: تُعد الإدارة العنصر المحوري في تحسين الجودة، فهي من يضع السياسات والاستراتيجيات، ويقرر الحاجة للتحسين، ويُوَجِّه الموارد نحو تطبيق البرامج التطويرية الكفيلة بتحقيق الجودة المستهدفة.

٦. استخدام التكنولوجيا: إن توظيف التقنيات الحديثة في مجالات تقديم الخدمات يسهم في رفع كفاءتها وسرعتها ودقتها، ويساعد على تطوير خدمات مبتكرة تتماشى مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات العملاء في العصر الرقمي.

الخلاصة:

من خلال هذا القسم تم تناول أبرز الجوانب النظرية المتعلقة بجودة الخدمة، بدءاً بتتبع تطور فكر الجودة وأسسها وخصائصها وأهدافها وأهميتها، واتضح أن تبني مفهوم الجودة يعد ضرورة أساسية لكل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والنجاح في بيئة تنافسية متغيرة، كما أُشير إلى أن جودة الخدمة تمثل عنصراً محورياً في إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يعزز من سمعة المؤسسة واستمراريتها.

وقد تم في هذا القسم استعراض الأبعاد والمعايير التي تُقاس بها جودة الخدمة، والتي تمثل الأساس في تحديد مستوى أدائها، مثل: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، والتعاطف. إضافة إلى عرض أهم النماذج المعتمدة في قياس جودة الخدمة كالنموذج الشهير Servqual وغيره، لما لها من دور في مساعدة المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها.

كما تم التطرق إلى مبادئ تحسين جودة الخدمة ومتطلباتها وأساليب تطويرها، من خلال اعتماد ممارسات فعالة مثل المقارنة المرجعية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات ورفع كفاءتها.

وفي الختام، يمكن القول إن جودة الخدمة تمثل ركيزة أساسية لأي مؤسسة خدمية تسعى للتميز، وإن تحقيقها والمحافظة عليها يتطلب التقييم المستمر والتحسين المتواصل بما يتلاءم مع التغيرات التقنية واحتياجات العملاء المتجددة، لضمان تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والرضا.

القسم الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في القطاع غير

الربحي

تمهيد ومقدمة :

يُعد القطاع غير الربحي أحد الركائز الأساسية في التنمية الوطنية الشاملة، إذ يسهم في تعزيز التكافل الاجتماعي، ودعم الجهود الحكومية في تحقيق الأهداف التنموية، لا سيما في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتعليمية والصحية. ويُنظر إلى هذا القطاع بوصفه شريكاً استراتيجياً يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أولت أهمية خاصة لتمكين المنظمات غير الربحية وتوسيع أثرها المجتمعي وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي (العبيدي، ٢٠٢٤). وقد شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، تمثل في تنامي عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتنوع مجالات عملها، وازدياد مستوى التنظيم والتقنين الإداري والتقني فيها، كما ساعدت التحولات الرقمية والإدارية في تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (النجار، ٢٠٢٢).

ويتميز القطاع غير الربحي بكونه لا يهدف إلى تحقيق الربح المادي، بل يسعى إلى تحقيق رسالته الاجتماعية والإنسانية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والاستدامة. كما يعتمد نجاحه على فعالية إدارته وقدرته على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية التي يشهدها العصر الحديث. ومن هذا المنطلق، تتجه الدراسات الحديثة إلى البحث في العوامل التي تسهم في تعزيز كفاءة هذا القطاع وتحسين جودة خدماته، من خلال تبني أساليب الإدارة الإلكترونية، وتفعيل نظم المعلومات، وتمكين الكوادر البشرية المتخصصة. ويأتي هذا الاهتمام متوافقاً مع توجهات الدولة نحو بناء قطاع غير ربحي مستدام وفعال، يُسهم في تحقيق التنمية المتوازنة والرفاه الاجتماعي (باجابر، ٢٠٢٤).

المبحث الأول القطاع الربحي المفهوم وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المطلب الأول: مفهوم القطاع غير الربحي ونشأتها وعوامل ظهورها

تُعد المنظمات غير الربحية، كما أشار العبيدي (٢٠٢٤)، أو ما يُعرف بالقطاع الثالث، شريكاً استراتيجياً في بناء مجتمع حيوي واقتصاد وطني مستدام لقد تجاوز هذا القطاع منطق الربح المادي ليركز على تحقيق الأثر الاجتماعي والتنموي وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً بما يرتبط برؤية المملكة ٢٠٣٠، يمر القطاع الثالث بمرحلة ازدهار غير مسبوق مدفوعة بالرؤية الوطنية الطموحة والتي يمكن أن نسلط الضوء على محاور عدة في نشأتها وعوامل ظهورها (النجار، ٢٠٢٢) من خلال:

أولاً المفهوم والنشأة: أساس العمل المؤسسي غير الربحي

أ. التعريف والخصائص الجوهرية :

تعرف المؤسسة غير الربحية (Non-Profit Organization – NPO) العبيدي (٢٠٢٤)، بأنها مجموعة منظمة أو كيان قانوني يتم تأسيسه لغرض رئيسي غير تحقيق الربح المادي لأعضائه أو مديريها، بل يتم استخدام أي فائض مالي أو إيرادات تُحقق من أنشطتها في سبيل تحقيق غاياتها المحددة التي غالباً ما تكون ذات منفعة عامة أو لخدمة

فئة معينة، ومن خلال جدول خصائص المنظمات غير الربحية في الجدول رقم ٢ والتي تشير إلى مجموعة من خصائصها (المركز الوطني، ٢٠٢٥) :

الوصف	الخاصية الجوهرية
الهدف الأساسي ليس توزيع الأرباح على الملاك أو المساهمين.	الغاية غير الربحية
العمل في مجالات التعليم، الصحة، الثقافة، القضايا الاجتماعية، والإغاثة.	المنفعة العامة
كيانات مستقلة نسبياً عن الدولة وعن السوق، وتخضع لقواعد حوكمة صارمة.	الاستقلالية والحوكمة
يعتمد الدخل بشكل أساسي على التبرعات، الاشتراكات، الهبات، والأوقاف	مصدر التمويل

جدول 3 خصائص المنظمات غير الربحية المصدر (من إعداد الباحثة)

ب. النشأة التاريخية وعلاقته بالتنمية
نشأ القطاع غير الربحي تاريخياً من الأشكال التقليدية للعمل الخيري والديني، مثل الأوقاف في السياق الإسلامي، والتي مثلت على مر العصور نظاماً مؤسسياً لتمويل الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية. ومع تطور المجتمعات تحول هذا العمل إلى منظمات مدنية أكثر تنظيماً للتعامل مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي لا يستطيع القطاعان الحكومي أو الخاص سدها بمفردهما بل إنها تمثل "ضمير الأمة وطاقاتها الإنسانية" التي تسعى للتكامل مع الجهود التنموية الشاملة (العديدي، ٢٠٢٤).

ثانياً عوامل الظهور والازدهار عالمياً وفي السعودية
ظهرت الحاجة إلى القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية منذ أكثر من ٧٥ سنة وتوسعت أنشطتها نتيجة لعدة عوامل متداخلة، والتي شكلت من خلال عدة وزارات وكيانات مختلفة، ولعبت مجموعة من العوامل دوراً في ازدهارها من خلال ما يلي، الدويش وعثمان (٢٠٢٠) :

١. عجز السوق والإدارة: حيث عجز القطاعين العام والخاص عن تلبية جميع الاحتياجات الاجتماعية، خاصة للفئات الأقل حظاً أو في مجالات تفتقر للجدوى الربحية (مثل الرعاية الخاصة) والتي عملت رؤية ٢٠٣٠ خصخصة بعض الخدمات الحكومية تحويلها إلى كيانات غير ربحية (كالصحة والتعليم) لضمان استمرار تقديمها بجودة عالية بعيداً عن ضغوط الربح المادي.

٢. الوعي والمسؤولية الاجتماعية: وذلك بسبب تنامي الوعي المجتمعي والحاجة إلى التعبير عن القيم المشتركة من خلال آليات منظمة وفعالة الثقة المجتمعية والتي عملت رؤية ٢٠٣٠ بزيادة معدل ثقة المجتمع في القطاع غير الربحي ليصل إلى ٨٦٪ من السعوديين في عام ٢٠٢٤، مدفوعاً بزيادة الشفافية والحوكمة

٣. التمكين التشريعي والتنظيمي: من خلال وضع أطر قانونية وتشريعية تسهل إنشاء المنظمات، وتمنحها مزايا مثل الإعفاءات الضريبية والتي عملت رؤية ٢٠٣٠ بإنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) لتنظيم وتنمية وتمكين القطاع، مما سهل البناء المؤسسي وضمن الحوكمة.

٤. زيادة الثروة وتراكم الأصول: وذلك لتحول الأفراد والعائلات من العمل الخيري الفردي إلى إنشاء مؤسسات مانحة وأوقاف منظمة ذات استدامة مالية تنمية الأوقاف والتي عملت رؤية ٢٠٣٠ من خلال مساهمة ٤٨ مليار ريال من الأوقاف (وفقاً للهيئة العامة للأوقاف) في حجم مساهمة القطاع الثالث، مما يدل على تفعيل دور الأصول التمويلية.

٥. زيادة عدد المتطوعين: تم تجاوز مستهدف الرؤية المتمثل في الوصول إلى مليون متطوع قبل الموعد المحدد، حيث وصل العدد إلى أكثر من ١,٢ مليون متطوع بنهاية عام ٢٠٢٤.

٦. ساعات وقيمة التطوع: بلغ إجمالي الساعات التطوعية الموثقة أكثر من ٨٠ مليون ساعة بنهاية عام ٢٠٢٤، بقيمة اقتصادية مقدرة للمتطوع الواحد تبلغ ١٣٨,٩٤ ريال للساعة الواحدة (بيانات ٢٠٢٤).

يشير التقييم (المركز الوطني، ٢٠٢٥) إلى أن مستوى تطبيق القطاع غير الربحي في المملكة هو في مرحلة ازدهار وتمكين استراتيجي لقد تم تحقيق قفزة نوعية وكمية، حيث زادت أعداد المنظمات بنسبة تجاوزت الـ ٢٥٠٪ وارتفعت مساهمة القطاع الاقتصادي بشكل تاريخي. وإن عوامل الظهور الحديثة والمتمثلة في الدعم الحكومي غير المحدود وتفعيل أدوات الحوكمة والاستدامة المالية، وضعت القطاع الثالث كشريك لا غنى عنه في رحلة المملكة نحو تحقيق مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر بحلول عام ٢٠٣٠ كما هو موضح بجدول رقم ٣ لعوامل الظهور والازدهار للمنظمات غير الربحية (تقرير المركز الوطني، ٢٠٢٥) التالي:

المؤشر	المستهدف (٢٠٣٠)	الإنجاز (٢٠٢٤)	نسبة النمو من (٢٠١٧)
مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	٥٪	تجاوز ٣,٣٪	تجاوز الـ ١٠٠ مليار ريال
عدد المنظمات المسجلة	٨٠٪	أكثر ٥,٧٥٧ منظمة	٢٥٢,٧٦٪

جدول 4 عوامل الظهور والازدهار للمنظمات غير الربحية المصدر (إعداد الباحثة)

المطلب الثاني : خصائص القطاع غير الربحي أنماط ومتطلبات إنشائها

يشهد القطاع غير الربحي أو ما يسمى بالقطاع الثالث في المملكة العربية السعودية نقلة نوعية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تستهدف رفع مساهمته إلى ٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ٢٠٣٠. وهذا التطور لم يأت من فراغ بل بُني على خصائص محددة وأنماط مؤسسية واضحة، مدعومة بإطار تشريعي وتنظيمي يقوده المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) (البارقي، ٢٠٢٥).

أولاً الخصائص الجوهرية للقطاع غير الربحي السعودية:

يتميز القطاع غير الربحي (المركز الوطني، ٢٠٢٥) عن غيره من المنظمات والكيانات في المملكة بمجموعة من الخصائص التي تضمن التزامها بالمنفعة العامة واستدامتها، وتفصلها بوضوح عن القطاع الخاص:

١. الالتزام بعدم توزيع الأرباح (Non-Distribution Constraint)

تمنع هذه الخاصية توزيع أي جزء من الفائض المالي على المؤسسين الأعضاء و يتم إعادة استثمار كافة الإيرادات المتحققة في الأنشطة والبرامج الخيرية أو التنموية للمؤسسة. هذا ما سمح بتحقيق أرقام قياسية في الإيرادات،

حيث تصدرت منظمات قطاع التعليم والأبحاث غير الربحي من حيث الإيرادات بما يزيد عن ١٩ مليار ريال سعودي (مداد، ٢٠٢٤)، مما يدل على إعادة توجيه الفائض نحو التنمية.

٢. الاعتماد على التمويل المتنوع والاستدامة

تعتمد هذه القطاعات على مصادر دخل متنوعة بعيداً عن الرسوم الحكومية أو العائدات التجارية. حيث تجاوزت مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي حاجز ١٠٠ مليار ريال سعودي (مداد، ٢٠٢٤)، وهذا التنوع يركز على:

أ- الأوقاف: مساهمة تبلغ نحو ٤٨ مليار ريال (وفقاً للهيئة العامة للأوقاف)، مما يؤكد دورها كأحد أهم أدوات التمويل المستدام.

ب- القيمة الاقتصادية للتطوع: تُقدر القيمة الاقتصادية للعمل التطوعي بنحو ٥ مليارات ريال سعودي سنوياً (بيانات ٢٠٢٤)، وهو مورد غير نقدي حيوي.

٣. الحوكمة والشفافية العالية

تخضع المنظمات غير الربحية لإشراف دقيق من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، لضمان تطبيق أعلى معايير الحوكمة المالية والإدارية. حيث تهدف الحوكمة إلى رفع ثقة المجتمع التي وصلت إلى ٨٦٪ بين السعوديين (مداد، ٢٠٢٤)، بينما انخفض مؤشر انعدام الثقة من ٢٧٪ في ٢٠١٧ م إلى ١٤٪ في ٢٠٢٤ م، مما يعكس نجاح آليات الرقابة والشفافية.

ثانياً أنماط القطاع غير الربحي الرئيسية:

يتخذ القطاع غير الربحي في المملكة (المركز الوطني، ٢٠٢٥) أشكالاً تنظيمية متعددة تخدم أغراضاً مختلفة، ويتم تصنيفها تحت مظلة القطاع الثالث:

١. الجمعيات الأهلية (Charitable Associations)

هي تجمعات منظمة من الأفراد تهدف لخدمة غرض اجتماعي أو خيري أو تنموي عام. ومن خصائصها تعتمد على العضوية والتطوع، وتعمل في مجالات واسعة كالخدمات الاجتماعية والإغاثة والثقافة والرياضة، ومن حيث أدائها قطاع الخدمات الاجتماعية والثقافة سجل أعلى نسب التوظيف في القطاع غير الربحي مما يدل على دور الجمعيات كمشغل رئيسي (مداد، ٢٠٢٤).

٢. القطاعات الأهلية (Non-Profit Foundations)

تُنشأ عادة بمبادرة من فرد أو عائلة أو جهة اعتبارية، وتُخصص لها أصول مالية لتمويل برامج محددة، ومن خصائصها لا تعتمد بالضرورة على العضوية، بل تركز على الاستثمار والإيرادات التشغيلية لدعم برامجها (المنظمات المانحة والمشغلة). ومن حيث أدائها تزايد أعداد المنظمات غير الربحية بنسبة ٢٥٢,٧٦٪ بنهاية عام ٢٠٢٤ مقارنة بعام ٢٠١٧، مما يشير إلى أن القطاعات الجديدة تلعب دوراً كبيراً في هذا النمو (مداد، ٢٠٢٤).

٣. الشركات غير الربحية

هي كيانات تتخذ شكل الشركات (مثل المساهمة أو ذات المسؤولية المحدودة)، ولكنها تنفق أرباحها بالكامل على أغراض غير ربحية عامة أو خاصة. ومن خصائصها تجمع بين المرونة التشغيلية للقطاع الخاص والالتزام بالمنفعة العامة للقطاع الثالث، مما يساعدها في تحقيق الإيرادات بكفاءة (مداد، ٢٠٢٤).

ثالثاً متطلبات وعوامل إنشاء القطاع غير الربحي:

أصبح إنشاء المنظمات غير الربحية أكثر تنظيماً وسهولة بفضل جهود المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية (باجابر، ٢٠٢٤). وتتلخص المتطلبات الرئيسية في الآتي، النجار (٢٠٢٢) :

١. التخصص والتوافق: والتي يجب أن يتوافق الغرض من إنشاء المؤسسة مع الأولويات التنموية للمملكة (التعليم، الصحة، الثقافة، البيئة ... إلخ). وقد بلغت نسبة المنظمات المتخصصة التي تدعم هذه الأولويات ٩٢,٢٩٪ في عام ٢٠٢٤.

٢. الحد الأدنى للمؤسسين : يتطلب تأسيس الجمعيات الأهلية عدداً محدداً من المؤسسين يختلف باختلاف نوع الجمعية، بينما تتطلب القطاعات الأهلية كياناً مؤسساً (فرد أو جهة اعتبارية).

٣. الملاءة المالية واستدامة التمويل : يجب تقديم خطة مالية توضح مصادر التمويل، والتي قد تشمل الأوقاف، التبرعات، أو الاشتراكات. هذا يضمن قدرة المنظمة على الوفاء بأهدافها.

٤. الحوكمة والشفافية : الالتزام باللوائح الداخلية الصادرة عن NCNP، والتي تشمل معايير قياس الأثر والإفصاح المالي والإداري للحفاظ على ثقة المستفيدين والمجتمع (نسبة رضا المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية بلغت ٨٨,٩٧٪ في ٢٠٢٤).

المطلب الثالث: القطاع غير الربحي والأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠

يُعد القطاع غير الربحي (القطاع الثالث) في المملكة العربية السعودية شريكاً أساسياً وحيوياً في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، حيث انتقل من دور تقليدي إلى قطاع تنموي وممكن اقتصادياً واجتماعياً. يقود هذا التحول المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) والذي تتمحور رؤيته حول بناء قطاع غير ربحي فاعل ومُستدام يساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما يلي، العيدي (٢٠٢٤):

١. رفع المساهمة من أقل من ١٪ إلى ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠ للمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي (GDP).
٢. الوصول إلى مليون متطوع سنوياً (ارتفاعاً من ١١ ألف متطوع) كهدف استراتيجي لتحفيز المجتمع للتطوع.
٣. زيادة عدد المنظمات غير الربحية في مختلف المجالات التنموية بأنماطها المتنوعة في السعودية.
٤. زيادة مصادر الإيرادات للمنظمات وقيادتها نحو الاستدامة المالية وتمكينها من تنويع مصادر دخلها.
٥. رفع مستوى الخدمات والمنتجات في القطاع وتعزيز رضا المستفيدين لجميع المنتجات والمخرجات لها.

وتشير الأرقام المئوية الصادرة في تقارير القطاع (المركز الوطني، ٢٠٢٥) خلال الأعوام الأخيرة إلى أن الجمعيات الأهلية هي النموذج المؤسسي الأكثر شيوعًا بنسبة تصل إلى ٧١٪ من حيث الشكل القانوني من خلال المحاور التالية:

أولاً: المنجزات الرئيسية (نحو نهاية عام ٢٠٢٤ م):

شهد القطاع نموًا هائلًا بفضل الدعم الحكومي ومبادرات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، مما أفرز النتائج التالية، البارقي(٢٠٢٥):

١. عدد المنظمات غير الربحية: وصل إلى ٥,٧٥٧ منظمة (مستهدف بنهاية عام ٢٠٢٤) وذلك نسبة النمو: نمو قدره ٢٥٢,٧٦٪ في عدد المنظمات غير الربحية بنهاية عام ٢٠٢٤ مقارنة بعام ٢٠١٧.
٢. المتطوعون: عدد المتطوعين: أكثر من ١,٢ مليون متطوع (مستهدف بنهاية عام ٢٠٢٤) من خلال ساعات التطوع: أكثر من ٨٠ مليون ساعة تطوعية (مستهدف بنهاية عام ٢٠٢٤).
٣. جودة الخدمات ورضا المستفيدين وذلك نسبة رضا المستفيدين: وصلت إلى ٨٨,٩٧٪ (مؤشر على تحسن جودة الخدمات).

ثانياً التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الربحية

يُظهر التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الربحية (المركز الوطني، ٢٠٢٥) تركيزًا أكبر في المناطق ذات الكثافة السكانية والأنشطة الاقتصادية، مع تفاوت في التوزيع يستدعي المزيد من جهود التمكين في المناطق الأقل حصة كما هو موضح في جدول 5 للتوزيع الجغرافي للمنظمات غير الربحية في مناطق المملكة العربية السعودية.

المنطقة	النسبة المئوية من المنظمات (٢٠٢٣)
منطقة الرياض	٣١٪ (الأعلى تركيزاً)
منطقة مكة المكرمة	١٥٪
المنطقة الشرقية	٨٪
منطقة القصيم	٨٪
المناطق الأقل حصة (المدينة، نجران، الحدود الشمالية، تبوك)	٢٪ لكل منطقة

جدول 6 التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الربحية المصدر (تقرير من إعداد الباحثة)

المطلب الرابع: نموذج الجودة والكفاءة في القطاع غير الربحي في السعودية

تُعد الحوكمة الركيزة الأساسية لضمان جودة الخدمات وكفاءة الأداء في القطاع غير الربحي (العبود، ٢٠٢٥). ويشرف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) على وضع الأطر التنظيمية وآليات المتابعة والتي تنفيذ في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من المعايير والاسس (خليل، ٢٠٢٢) تتلخص فيما يلي:

١. معايير الحوكمة الإلزامية: يتم تطبيق معايير حوكمة صارمة على المنظمات غير الربحية، تشمل الشفافية المالية والإدارية، وتفعيل دور مجلس الإدارة، والالتزام بالأنظمة واللوائح على أن يُشترط على المنظمات الراغبة في الشراكة أو الحصول على الدعم تحقيق نسبة لا تقل عن ٧٠٪ في معايير الحوكمة.
٢. الإشراف الفني والرقابي: تتولى جهات إشرافية فنية (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة الشؤون الإسلامية) مهام الإشراف والمتابعة على المنظمات حسب تخصصها والتي تخضع غالبية المنظمات (نحو ٥٥٪) للإشراف الفني من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٣. الشفافية والإفصاح: يتطلب نظام الحوكمة التزام المنظمات بالشفافية الكاملة في إيراداتها ومصرفاتها ونشر تقاريرها السنوية، مما يعزز الثقة لدى المانحين والمستفيدين.
٤. بناء القدرات والتميز المؤسسي: يركز المركز على تمكين المنظمات وتذليل الصعوبات التي تواجهها والإسهام في بناء القدرات وتعزيز التميز المؤسسي عبر برامج تدريبية وتأهيلية متقدمة.
٥. قياس الأثر: يتم التركيز على قياس الأثر التنموي للمنظمات بدلاً من قياس الأنشطة فقط، لضمان أن الخدمات المقدمة تُحدث فرقاً حقيقياً ومستداماً في المجتمع، ويتجلى ذلك في ارتفاع نسبة رضا المستفيدين.

المطلب الخامس: دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP) في قيادة التحول

تأسس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار من مجلس الوزراء، ويتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، مما يمنحه الصلاحيات القصوى لتنفيذ مهمته من خلال رؤيته أن يكون مُمكنًا لتنمية القطاع غير الربحي ليؤثر محليًا وعالميًا وذلك لتحقيق رسالته تمكين وتوجيه القطاع غير الربحي من خلال مشاركة فاعلة وكفاءة عالية وخدمات موثوقة ومؤثرة كما يوضح جدول ٦ لمؤشرات الأداء في قيادة التحول التنموي كتنقيح من (المركز الوطني، ٢٠٢٥):

اسم مؤشر الأداء	المستهدف لعام 2024	الحالة المؤشر	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	فترة القياس	برامج تحقيق الرؤية المرتبط
الهدف الأول: تشجيع العمل التطوعي						
عدد المتطوعين في المملكة	690,000	●	1,237,713	690,000	2024	التحول الوطني
عدد الفرض التطوعية التي يمكن أن يشارك فيها سكان المملكة	310,000	●	542,622	310,000	2024	التحول الوطني
القيمة الاقتصادية للتطوع في المملكة للفرد	64.75	●	138.94	64.75	2024	التحول الوطني
الهدف الثاني: دعم نمو القطاع غير الربحي						
نسبة النمو في عدد المنظمات غير الربحية	123%	●	252.76%	123%	2024	التحول الوطني
نسبة المنظمات غير الربحية المتخصصة التي تدعم الأولويات التنموية	76%	●	92.29%	76%	2024	التحول الوطني
نسبة مساهمة المنظمات غير الربحية في الناتج المحلي الإجمالي	0.53%	●	0.99%	0.53%	2023	التحول الوطني
نسبة العاملين في القطاع الغير ربحي من إجمالي القوى العاملة	0.42%	●	0.64%	0.42%	2023	التحول الوطني
الهدف الثالث: تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق						
مؤشر رضا المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية	85%	●	88.97%	85%	2024	التحول الوطني
نسبة الانفاق التنموي من إجمالي إنفاق القطاع غير الربحي	72.6%	●	75.31%	72.6%	2023	التحول الوطني
الهدف الرابع: تقديم خدمات ذات جودة عالية للجناح والمستهتمين						
عدد المتطوعين في خدمة ضيوف الرحمن	150,000	●	153,009	150,000	2024	خدمة ضيوف الرحمن

● محقق كلياً (99% فأكثر) ● محقق جزئياً (99% - 95%) ● لم يحقق (دون 85%)

جدول 7 لمؤشرات الأداء في قيادة التحول التنموي المصدر (المركز الوطني، ٢٠٢٥)

وتشير بعض الدراسات، دانيال (٢٠٢١) أنه يجب القيام بدور محوري يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية لضمان نمو القطاع وتحقيق الجودة والاستدامة، ذكرها (النجار، ٢٠٢٢) في السعودية من خلال:

أولاً التنظيم والتشريع والإشراف (الحوكمة والامتثال):

١. تفعيل الإشراف الشمولي: يتولى المركز الإشراف المالي والإداري والفني على جميع منظمات القطاع (بالتنسيق مع الوحدات الإشرافية في الجهات الحكومية المختلفة)، مما يضمن توحيد المرجعية وسلامة الإجراءات.

٢. معايير الحوكمة الشاملة: يضع المركز ويُطبّق معايير حوكمة صارمة للمنظمات، تشمل:

- أ- السلامة المالية: ضمان كفاءة استخدام الموارد وزيادة مصادر الإيرادات.
- ب- الشفافية والإفصاح: إلزام المنظمات بالإفصاح عن بياناتها لتعزيز الثقة وقياس الأثر.
- ت- الامتثال والالتزام: التأكد من التزام المنظمات بالأنظمة واللوائح، ومنها دليل الالتزام بمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

٣. تنظيم العمل: تنظيم دور منظمات القطاع وتفعيله وتوسيعه في المجالات التنموية بما يخدم الأولويات الوطنية.

ثانياً التمكين وبناء القدرات:

يعمل المركز على تحويل المنظمات إلى كيانات مؤسسية مستدامة ومؤثرة من خلال:

- ١. الخدمات الإلكترونية المتكاملة: تقديم حزمة من الخدمات الرقمية لتسهيل رحلة المنظمة، بدءاً من تأسيس الجمعيات والمؤسسات، مروراً برفع القوائم المالية، وصولاً إلى ترخيص جمع التبرعات إلكترونياً.
- ٢. بناء القدرات والتدريب: تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية المتخصصة لرفع كفاءة العاملين والقيادات في المنظمات، بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
- ٣. دعم الاستدامة المالية: إطلاق المبادرات لدعم استدامة المنظمات غير الربحية، بما في ذلك تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي وتحفيز المساهمة فيه.
- ٤. الريادة والابتكار: تشجيع المنظمات على تبني الحلول الابتكارية لزيادة الأثر.

ثالثاً تكامل الجهود والشراكات:

١. مركز تنسيق وطني: يعمل على تكامل جهود أكثر من ٣٠ جهة حكومية معنية بالقطاع، لتوحيد السياسات وتقديم خدمات الترخيص والدعم بكفاءة عالية.

٢. تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص: إبراز جهود منظمات القطاع الخاص في المسؤولية الاجتماعية وربطها بالمنظمات غير الربحية لخلق منظومة تمويل جديدة.

٣. التمثيل الدولي: تمثيل المملكة في المنظمات والمنتديات الدولية والإقليمية، مثل إطلاق منتدى BEYOND [PROFIT] العالمي الأول، لترسيخ مكانة المملكة كمركز عالمي للابتكار والتأثير في العمل غير الربحي.

المطلب السادس : القطاع غير الربحي ومبادرات الخدمات في السعودية

يقدم المركز مجموعة من الخدمات التمكينية لرفع كفاءة المنظمات وضمان استدامته من خلال تبسيط الإجراءات لخفض متوسط زمن تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى 20 يومًا، لتسريع نمو القطاع كذلك بتوفير دعم مالي (بلغ أكثر من ٥٤٩ مليون ريال لآلاف الجمعيات) لتعزيز قدراتها التشغيلية والخدمية مع تقديم استشارات قانونية وخدمات لضمان التزام المنظمات بالمعايير المالية والإدارية (الحوكمة) ورفع مستواه بالإضافة إلى إطلاق خدمات إلكترونية متكاملة مثل (خدمة انتخابات مجلس الإدارة رقمياً، ورفع القوائم المالية إلكترونياً) (المركز الوطني، ٢٠٢٥). كما هو موضح في جدول ٧ لمبادرات قيادة التحول التنموي.

المبادرة	حالة المبادرة	تاريخ الانشاء	نسبة الاكتمال الفعلية	نسبة الاكتمال المخططة	تاريخ الانتهاء المحدد	برنامج تحقيق الرؤية المرتبط
تفعيل إسناد الخدمات الحكومية لضيوف الرحمن إلى القطاع غير الربحي	●	2022-07-26	% 100	% 100	2024-11-25	خدمة ضيوف الرحمن
تطوير قدرات القطاع غير الربحي وتميز التسيق والتكامل	●	2022-08-29	% 73	% 73	2025-12-31	خدمة ضيوف الرحمن
تمكين وتنظيم العمل التطوعي لضيوف الرحمن في مكة المكرمة والمدينة المنورة	●	2023-01-01	% 66	% 66	2025-12-30	خدمة ضيوف الرحمن
تطوير البيئة التشريعية للقطاع غير الربحي	●	2023-07-01	% 43	% 33	2027-12-31	التحول الوطني
بناء وتطوير منظومة الشراكات ومساهمة القطاع الخاص في القطاع غير الربحي	●	2023-07-01	% 7	% 9	2025-12-31	التحول الوطني
تأسيس وإطلاق الفرق التنموية غير الربحية	●	2023-07-01	% 20	% 20	2027-12-31	التحول الوطني
بناء وتطوير منظومة العمل التطوعي الاحترافي والمهاري	●	2023-07-01	% 51	% 44	2025-12-31	التحول الوطني
تمكين أفراد المجتمع من التطوع التكافلي (بنك الوقت)	●	2023-07-01	% 42	% 32	2025-12-31	التحول الوطني

جدول 8 مبادرات قيادة التحول التنموي المصدر (المركز الوطني، ٢٠٢٥).

يشير التقرير أعلاه إلى هذه المبادرات التي تعكس تركيز المملكة على بناء مجتمع حيوي يتمتع أفرادها بجودة حياة عالية، ويساهم فيه القطاع غير الربحي بشكل فعال ومُحوكم وذلك للعمل على نقل بعض المهام والخدمات الحكومية إلى منظمات القطاع غير الربحي المؤهلة لزيادة كفاءتها وتأثيره (المركز الوطني، ٢٠٢٥).

المبحث الثاني : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية في القطاع غير الربحي

المطلب الأول: ملامح ونماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً في مجال الإدارة الإلكترونية (E-Government)، وهو أحد الركائز الأساسية لرؤية ٢٠٣٠ ومن أبرز الملامح والنماذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة هي تحويل الخدمات الحكومية إلى بيئة رقمية شاملة (العلوني، ٢٠٢٣). وتحسين كفاءة العمليات الحكومية، ورفع مستوى رضا المستفيدين من خلال مجموعة من العوامل تتلخص (العبود، ٢٠٢٥) بما يلي:

أولاً منصات الخدمات الموحدة والشاملة

تعتبر المنصات الخاصة بالخدمات الإلكترونية هي النموذج الأبرز والأكثر تأثيراً، حيث يتم دمج العديد من الخدمات الحكومية في منصات رقمية مركزية تهدف إلى تسهيل الخدمات للمواطنين والزوار والمقدمين (أبو حافظ، ٢٠٢٣). والتي كان من أبرزها (هيئة الحوكمة الرقمية، ٢٠٢٥) ما يلي:

- منصة "أبشر" (Absher): تُعد نموذجاً رائداً لخدمات الأفراد والأعمال في وزارة الداخلية تقدم أكثر من ٣٥٠ خدمة إلكترونية، تشمل تجديد الإقامات، إصدار الجوازات، خدمات المرور، وغيرها وتعتبر المنصة الإلكترونية الرسمية لوزارة الداخلية السعودية، تتيح للمواطنين والمقيمين والزوار إجراء مختلف المعاملات الحكومية عبر الإنترنت دون الحاجة لزيارة المكاتب الحكومية، وتقدم المنصة أكثر من ٣٥٠ خدمة رقمية متكاملة من قطاعات مثل الجوازات والأحوال المدنية والمرور، وتهدف إلى تسهيل وتسريع الحصول على الخدمات، وتقليل التعاملات الورقية، وتعزيز التحول الرقمي في الممل.
- منصة "ناجز" (Najiz): وهي البوابة الموحدة لخدمات وزارة العدل، وتقدم خدمات المحاكم والتنفيذ وكتابات العدل إلكترونياً وهي منصة الخدمات العدلية الإلكترونية التي أطلقتها وزارة العدل السعودية لتوفير جميع الخدمات العدلية عبر بوابة موحدة وسهلة تهدف إلى تسهيل وصول الأفراد وقطاعات الأعمال والجهات الحكومية والمحامين إلى الخدمات العدلية رقمياً، وتقدم حوالي ١٦٠ خدمة إلكترونية متنوعة.
- منصة "قوى" (Qiwa): المنصة الشاملة لخدمات سوق العمل وهي منصة رقمية موحدة تطلقها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وتوفر جميع الخدمات الإلكترونية المتعلقة بسوق العمل، مثل إدارة العقود، وإصدار رخص العمل، وتتبع شؤون الموظفين والمنشآت. تهدف المنصة إلى تسهيل وتأتمته الإجراءات، مما يقلل الاعتماد على المعاملات الورقية ويسرع التعاملات لجميع أطراف سوق العمل

ثانياً التعاملات الحكومية الإلكترونية

تقوم الخدمات الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية بعدة تعاملات وذلك بهدف ربط الأنظمة الحكومية ببعضها لتبادل البيانات والمعلومات بكفاءة وأمان، مما يقلل الحاجة إلى المعاملات الورقية وذلك لإنجاز مجموعة من المهام والتعاملات تتلخص، العبود (٢٠٢٥) بما يلي:

- الربط البيني للجهات الحكومية: يتم عبر شبكة وطنية آمنة لضمان سلاسة العمليات الحكومية المشتركة وتتمركز بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية مع مجموعة من الهيئات والكيانات والمؤسسات الحكومية، والأهلية والخيرية والخاصة.
- نظام "اعتماد": يُستخدم لإدارة الميزانية والمناقصات والمشتريات الحكومية رقمياً وتعتبر منصة إلكترونية متكاملة تابعة لوزارة المالية السعودية، تمكن الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد

من إدارة العمليات المتعلقة بالميزانية والعقود والمشتريات والمدفوعات بشكل رمقي بهدف رفع الكفاءة والشفافية وتسهيل الإجراءات من خلال توفير خدمات موحدة تشمل تسجيل العقود، وإدارة المنافسات والمناقصات، وتقديم المطالبات المالية، وإدارة شؤون الموظفين

ثالثاً الحوكمة الرقمية غير الربحية والتحول المؤسسي

تعتبر الحوكمة الرقمية إطار يربط التقنيات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتتضمن السياسات والضوابط اللازمة لتوجيه مبادرات التحول الرقمي بشكل فعال مع ضمان الامتثال وإدارة المخاطر (الجعافرة، ٢٠٢٣). أما التحول المؤسسي (أو التحول الرقمي) فهو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات عمل المؤسسة لتغيير طرق عملها، مما يحسن الكفاءة ويدعم الابتكار والتي تشمل البنية التحتية والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي (هيئة الحوكمة الرقمية، ٢٠٢٥) من خلال المكونات التالية :

- هيئة الحوكمة الرقمية (DGA): هي الجهة المسؤولة عن تنظيم التحول الرقمي الحكومي وإصدار السياسات والمعايير الفنية لهفي في المملكة العربية السعودية وتقوم مسؤولية بتطوير الحوكمة الرقمية في المملكة وتقديم خدمات رقمية عالية الكفاءة وتكامل الجهات الحكومية لتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. تعمل الهيئة كمرجع وطني للحكومة الرقمية وتعمل على تنظيم أعمالها ورفع كفاءة المنصات والخدمات الرقمية
- الوثائق والتوقيع الإلكتروني: وهي وسيلة رقمية لتوقيع المستندات بدلاً من التوقيع اليدوي، وتعتمد على بيانات إلكترونية لتعبر عن موافقة الشخص على محتوى المستند، يهدف إلى توفير الوقت والجهد، وتتطلب شروطاً قانونية وفنية لضمان صحتها وأمنها، مثل الارتباط بشهادة تصديق رقمية نافذة المفعول وتوافق بيانات الموقع مع اعتماد الهوية الرقمية والتوقيع الإلكتروني في المعاملات الرسمية لضمان موثوقية وأمان المعاملات.

رابعاً الخدمات غير الربحية للمواطن ورضا المستفيد (G2C)

تشير بعض الدراسات كدراسة عجاج (٢٠٢٥) إلى أن هناك بعض الأساليب التي تتبناها المؤسسات والجهات الحكومية لتحديد وتصميم وتقديم الخدمات بطريقة تضع المواطن أو المستفيد في صميم العمليات الإلكترونية لتسهيل وصول المواطنين للخدمات، وضمان أن تكون هذه الخدمات ذات جودة عالية، فعالة، شفافة، ومستجيبة لاحتياجاتهم الحقيقية من خلال التركيز على تجربة المستخدم (UX) وتسهيل وصول المواطنين والمقيمين إلى الخدمات عبر نماذج وتطبيقات في المملكة العربية السعودية (هيئة الحوكمة الرقمية، ٢٠٢٥) مثل:

- تطبيق "توكلنا": التطبيق الوطني الشامل في المملكة العربية السعودية الذي يجمع الخدمات والمعلومات والوثائق الحكومية في مكان واحد. تم تطويره بواسطة الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) ويهدف إلى تسهيل حياة المواطنين والمقيمين والزوار من خلال توفير خدمات رقمية

متنوعة مثل إصدار التصاريح، والوصول إلى الوثائق الرسمية، والخدمات التعليمية، وخدمات متعلقة بالصحة والفعاليات

- تطبيق "صحتي": منصة حكومية سعودية موحدة مقدمة من وزارة الصحة لتسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية الإلكترونية للمواطنين والمقيمين. يشمل التطبيق خدمات متنوعة مثل حجز المواعيد، متابعة التطعيمات، الاطلاع على الملف الصحي، طلب استشارة طبية عن بعد، وتتبع اللياقة البدنية مثل الخطوات والسعرات الحرارية. تم دمج العديد من التطبيقات السابقة في "صحتي" ليصبح نقطة دخول موحدة للخدمات الصحية الرقمية
- تطبيق "بلدي": منصة شاملة من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان لتقديم الخدمات البلدية للمواطنين، ويشمل نوعين رئيسيين: منصة بلدي الإلكترونية التي توفر خدمات رقمية مثل إصدار الرخص التجارية والإنشائية وإدارة الطلبات، وتطبيق بلدي+ للخرائط والملاحة الذي يهدف لتوفير تجربة تنقل دقيقة وسهلة داخل المدن السعودية مع خرائط محلية تفاعلية وتنبيهات آنية.
- تطبيق "تطوع": المنصة الوطنية للعمل التطوعي، وهي منصة إلكترونية شاملة تابعة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ تهدف إلى ربط المتطوعين بالفرص التطوعية المتنوعة في جميع أنحاء المملكة وبتيح هذا التطبيق للمواطنين والمقيمين اكتشاف وتوثيق الفرص التطوعية، بينما يمكن الجهات المانحة لهذه الفرص من إدارة المتطوعين وإصدار التراخيص.

المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية مع جودة الخدمات

تعد مسيرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، الهادفة إلى بناء حكومة رقمية فاعلة تعزز الكفاءة وترفع جودة الحياة (العبود، ٢٠٢٥). ويظهر تشخيص واقع هذه الإدارة، بالاعتماد على المؤشرات الدولية والمحلية، مستوى متقدماً من النضج، مدعوماً بجهود هيئة الحكومة الرقمية (DGA)، والتي أشارت إلى مجموعة من الأطر والتقارير التي يمكن أن نلخصها (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥) بما يلي:

أولاً: الريادية في المؤشرات العالمية :

تشير التقارير بأن المملكة حققت قفزات نوعية تؤكد ريادتها الرقمية مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) والتي سجلت المملكة تقدماً ملحوظاً حيث احتلت المركز الرابع عالمياً والثاني ضمن دول مجموعة العشرين في مؤشر الخدمات الرقمية لعام ٢٠٢٤، بالإضافة إلى مؤشر الإسكوا (ESCWA): حققت المملكة المركز الأول إقليمياً في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقل لعام ٢٠٢٤، مما يبرز تفوقها في المنطقة في تقديم الخدمات عبر القنوات الرقمية، لذلك نجد أن هذه الأرقام تترجم الالتزام الاستراتيجي بتحويل العمل الحكومي التقليدي إلى منظومة متكاملة رقمياً.

ثانياً : مؤشر "قياس" وتقييم الأداء الحكومي:

على الصعيد المحلي ذكرت مجموعة من التقارير أن مؤشر "قياس" للتحويل الرقمي الأداة المركزية لتشخيص نضج الجهات الحكومية والتي كشفت نتائج هذا المؤشر مثل معدل التقدم العام والذي أحرزته الجهات الحكومية المشمولة في قياس ٢٠٢٤ نسبة نضج بلغت ٨٥,٥٣٪، مسجلة تقدماً بنسبة ٤,٥٧٪ مقارنة بنتائج عام ٢٠٢٢، وهو ما يؤكد التسارع في تبني المعايير الأساسية للتحويل بالإضافة ما أشار اليه التقرير أن الجهات الرائدة التي تصدرت بعض الجهات نتائج مما يعكس نجاحها في أتمتة خدماتها. ومن أبرزها، حصول المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على ٩٥,٠٠٪، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على ٩٤,٨٩٪، وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك على ٩٤,٣٩٪. هذه الأرقام تبرهن على إمكانية تحقيق الكفاءة العالية عبر الحلول الإلكترونية.

ثالثاً مؤشر نضج التجربة الرقمية:

أشارت بعض التقارير بأن التركيز على المستفيد لا يقتصر من خلال التحويل على الأتمتة الداخلية ، بل يمتد إلى تحسين تجربة المستفيد، وهو ما يقيسه مؤشر نضج التجربة الرقمية الي مستوى النضج والجودة والذي حقق المؤشر مستوى "متقدم" بنسبة ٨٦,٧١٪ في عام ٢٠٢٥، وشمل التقييم أكثر من ٥٠ منصة رقمية بناءً على رضا المستفيد وتجربة المستخدم بالإضافة الي رضا المستخدمين والذي وصل الي أكثر من ٣٧٤ ألف مستفيد في التقييم، مما يضفي مصداقية عالية على النتائج. وتصدرت منصات حيوية قائمة الأعلى تقييماً مثل "أبشر" بنسبة ٩٣,٩٥٪، ومنصة "توكلنا" بنسبة ٩١,٨٩٪، أما الشمولية الرقمية فقد ظهر وعي متنام بأهمية إتاحة الخدمات للجميع، حيث حقق المؤشر الفرعي للشمولية الرقمية نسبة ٧٥,٣٪ بمستوى "متمكن"، وهذا يعكس جهود تصميم خدمات تراعي كبار السن وذوي الإعاقة.

مما سبق يشير تحليل واقع الإدارة الإلكترونية في المملكة إلى مرحلة نضج متقدمة وقدرة تنافسية عالية على الصعيدين الإقليمي والعالمي، تتجسد في تحقيق نسب نضج تتجاوز ٨٥٪ في مؤشرات الأداء الرئيسية، ومع ذلك فإن ضمان استمرارية هذا النجاح يتطلب التركيز على جودة التجربة الرقمية للمستخدم، وتعزيز الشمولية الرقمية، والاستثمار النوعي في تأهيل الكفاءات والبنية التحتية الممكنة للتقنيات الناشئة، بما يضمن تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ (هيئة الحوكمة الرقمية ، ٢٠٢٥).

المطلب الثالث: تقييم لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً غير مسبوق في مسيرتها نحو الإدارة الإلكترونية، مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠ وممكنة من هيئة الحكومة الرقمية (DGA). لم يعد هذا التحويل مجرد مشروع تقني، بل أصبح أساساً استراتيجياً لرفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الحياة (العلوني، ٢٠٢٣). يهدف هذا التقييم إلى تحليل مستوى النضج المتحقق في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مستخدماً لغة الأرقام والمؤشرات العالمية والمحلية (هيئة الحوكمة الرقمية ، ٢٠٢٥).

أولاً الإنجازات في مؤشرات الأداء :

ذكر تقرير مؤشر الإسكوا (ESCWA)، أحرزت المملكة المركز الأول إقليمياً في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة لعام ٢٠٢٤، مما يؤكد تفوقها في منطقة غرب آسيا في تقديم الخدمات عبر الهواتف الذكية والمنصات الرقمية، بالإضافة الى أبرزت النتائج تفوق لجهات في المملكة العربية السعودية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومنها المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بنسبة أداء بلغت ٩٥,٠٠٪، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بنسبة ٩٤,٨٩٪. هذه الأرقام تعكس نجاحاً في أتمتة الإجراءات الداخلية وربط الخدمات بالمستفيدين (عجاج، ٢٠٢٥). كما هو واضح في جدول التالي:

المؤشر	النسبة (عام ٢٠٢٤)	دلالة الرقم
نسبة النضج	٨٥,٥٣٪	مستوى الالتزام بمعايير التحول الرقمي.
نسبة التقدم المُحقق	٤,٥٧٪ (مقارنة ٢٠٢٢)	التسارع والنمو في التحول الرقمي خلال فترة
عدد الجهات المشمولة	٢٢٦ جهة حكومية	نطاق القطاعات لضمان الشمولية.

جدول 9 مؤشرات أداء إنجازات القطاع غير الربحي المصدر (من إعداد الباحثة)

ثانياً : جودة التجربة الرقمية ورضا المستفيد (CX) :

التقييم الفعلي لنجاح الإدارة الإلكترونية يكمن في تجربة المستخدم ورضاه، وهو ما يقيسه مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية في مستوى النضج الكلي للتجربة والذي حققت المملكة مستوى "متقدم" في مؤشر نضج التجربة الرقمية لعام ٢٠٢٣ بنسبة بلغت ٨٦,٧١٪، بعد تقييم شامل لأكثر من ٥٠ منصة رقمية حيوية بالإضافة الشمولية الرقمية وذلك لضمان وصول الخدمات للجميع، حقق المؤشر الفرعي للشمولية الرقمية نسبة ٧٥,٣٪ بمستوى "متمكن" في ٢٠٢٣، مما يظهر التزام الجهات بتصميم منصات تراعي احتياجات مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك كبار السن وذوي الإعاقة (العلوني، ٢٠٢٣).

ثالثاً : التحديات والأبعاد المستقبلية:

بناءً على لغة الأرقام والمؤشرات يمكن تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بأنه متقدم وواعد، فقد تجاوزت المملكة مرحلة الأساسيات ودخلت مرحلة تكامل الخدمات والتركيز على تجربة المستفيد (العبود، ٢٠٢٥). وعلى الرغم من الأرقام الإيجابية إلا أن التحول لا يخلو من التحديات التي يجب معالجتها لضمان استدامة الإدارة الإلكترونية (عوض، ٢٠٢٢) :

- تحدي الفجوة المهارية: الحاجة المستمرة للاستثمار في تنمية الكوادر البشرية لمواكبة التطور التقني السريع، ودمج المهارات الرقمية في الهياكل الإدارية القائمة.
- الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع تزايد الاعتماد الرقمي، تزداد أهمية تعزيز الدفاعات السيبرانية لحماية البيانات الحكومية الحساسة، رغم التزام المواقع الحكومية بمعايير التشفير (HTTPS).

- التحول من الأتمتة إلى الابتكار: لا يزال التحدي الأكبر هو الانتقال من مجرد أتمتة العمليات التقليدية إلى توظيف التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والبيانات الضخمة (Big Data) لـ "إعادة هندسة" الخدمات بالكامل وتقديم خدمات استباقية ومبتكرة.

المطلب الرابع: مفهوم الخدمات التطوعية الإلكترونية في القطاع غير الربحي

إن الخدمات التطوعية الإلكترونية بقيادة المنصة الوطنية للعمل التطوعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية على البيئة الإلكترونية، ليست مجرد خيار ترفيهي للمؤسسات غير الربحية، بل هي أداة حتمية للتمكين المؤسسي وضمان للحوكمة ومحرك للنمو النوعي، وهي تضمن أن تكون الكفاءات الوطنية استثماراً حقيقياً في تحقيق أهداف المملكة التنموية الطموحة (المركز الوطني، ٢٠٢٥).

أولاً: الإطار المفاهيمي للتطوع في العصر الرقمي :

مفهوم الخدمات التطوعية الإلكترونية (E-Volunteering) هو الانتقال بالعمل التطوعي من الإطار المكاني والزمني التقليدي إلى فضاء رقمي متكامل، يتيح للمتطوعين تقديم خدماتهم بناءً على مهاراتهم (مثل التصميم، الترجمة، الاستشارات القانونية، التحليل المالي، أو التطوير التقني) عن بُعد، مستخدمين المنصات الرقمية كوسيط في المملكة العربية السعودية، ترسخ هذه الخدمات عبر المنصة الوطنية للعمل التطوعي (NVG)، كحاضنة رقمية رسمية تديرها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (النجار، ٢٠٢٢).

ثانياً: تعريف الخدمة التطوعية الإلكترونية للمؤسسة غير الربحية:

عرفت جمعية البر (٢٠٢٢) الخدمة التطوعية على أنها أي جهد أو خدمة يقدمها متطوع مؤهل للمؤسسة غير الربحية عن بعد، عبر أدوات تقنية (مثل خدمات الحوسبة السحابية، والاجتماعات الافتراضية، ومنصات إدارة المشاريع)، بهدف دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأثر الاجتماعي، دون مقابل مادي، وبتوثيق إلكتروني رسمي.

ثالثاً : الأهمية الاستراتيجية في سياق رؤية ٢٠٣٠ :

يُعد التحول إلى التطوع الإلكتروني جزءاً لا يتجزأ من تحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ خصوصاً في القطاع غير الربحي والتي تشير التقارير إلى أن المؤشر الاستراتيجي هو عدد المتطوعين السنوي ١,٠٠٠,٠٠٠ متطوع من خلال المنصة الوطنية رفعت عدد المتطوعين بـ ٣٠ ضعفاً عن المعدلات التقليدية، كونها كسرت حواجز الموقع الجغرافي وذلك لمساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي بنسبه ٥٪ من خلال التطوع الإلكتروني (المهاري) والذي يقلل تكلفة توظيف الخبراء ويحسن جودة الخدمات الإدارية والمالية للمنظمات (البارقي، ٢٠٢٥). وذلك باستخدام التحول الرقمي للخدمات الحكومية عن طريق المنصات التطوعية الإلكترونية وهي نموذج رائد لنضج الخدمات الحكومية الإلكترونية في تنظيم علاقة مجتمعية (دانييل، ٢٠٢١).

المطلب الخامس: القطاع غير الربحي الإلكتروني التنظيم والأثر والتقييم:

أولاً الآلية والتنظيم والتقييم :

تعتمد المؤسسة غير الربحية في المملكة العربية السعودية على البيئة الإلكترونية المنظمة لزيادة كفاءة برامجها و تأهيل متطوعي في القطاع غير الربحي عن بعد، عبر أدوات تقنية (مثل خدمات الحوسبة السحابية، والاجتماعات الافتراضية من خلال ما يلي (الدويش وآخرون، ٢٠٢٠) :

١. التوصيف والطلب: تستخدم المؤسسة واجهة المنصة الوطنية لتحديد الفرصة التطوعية بدقة: (تخصص تقني/إداري/قانوني)، (عدد الساعات المطلوبة)، و (مستلزمات العمل عن بعد) وذلك لزيادة الكفاءة النوعية والانتقال من التطوع العام إلى التطوع المهاري المتخصص، مما يرفع جودة المخرجات
٢. الاستقطاب والمطابقة: يعتمد النظام على خوارزميات لمطابقة متطوعين ذوي مهارات عالية مسجلين في المنصة (مثل المحاسبين، أو مبرمجي الويب) مع الاحتياج المُعلن وذلك لتقليل التكلفة والوقت مدة البحث عن الكفاءات المطلوبة وتصفية الطلبات غير المتخصصة.
٣. الإشراف والإنجاز: يعتمد النظام على خوارزميات لمطابقة متطوعين ذوي مهارات عالية مسجلين في المنصة (مثل المحاسبين، أو مبرمجي الويب) مع الاحتياج المُعلن وذلك للتنظيم والمأسسة لضمان انضباط العمل التطوعي وتطبيقه لمعايير الحوكمة والامتثال عن بُعد
٤. التوثيق والقياس: تقوم المؤسسة بتوثيق ساعات العمل إلكترونياً، ليتم إيداعها مباشرة في السجل الوطني للمتطوع (الربط مع مركز المعلومات الوطني) وذلك للشفافية والتحفيز لضمان حق المتطوع في التوثيق الرسمي، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي كقيمة مضافة للمسيرة المهنية.

ثانياً الأثر العميق للتطوع الإلكتروني على القطاع غير الربحي:

أحدث التطوع الإلكتروني طفرة في قدرة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية على البيئة الإلكترونية وعلى العمل، وتحديدًا في النقاط التالية، باجابر (٢٠٢٤) :

أ. تعزيز الحوكمة الإلكترونية:

وفر التطوع الإلكتروني كفاءات يمكنها العمل على تطوير لوائح الحوكمة الداخلية، ورفع القوائم المالية، والمساعدة في الإفصاح الإلكتروني عن البيانات المطلوبة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP). هذا الدعم التقني المجاني ساعد القطاعات الصغيرة على تحقيق معدلات حوكمة تزيد عن ٧٠٪ في المتوسط دون تكاليف باهظة.

ب. تجاوز العقبات الجغرافية:

مكننا الخدمات الإلكترونية للقطاع غير الربحي في المناطق البعيدة أو الصغيرة من الوصول إلى متطوعين خبراء ومؤهلين من المدن الكبرى (الرياض، جدة، الدمام) دون الحاجة لسفر أو تكاليف استضافة. هذا عزز مبدأ العدالة في الوصول إلى الكفاءات على مستوى المملكة.

ج. الاستدامة والتخصص:

يساعد التطوع الإلكتروني القطاع غير الربحي على بناء بنك رقمي للأفكار التطوعية، حيث يتم استقبال مقترحات وحلول تقنية من متطوعين متخصصين (مثل مقترحات تطوير تطبيقات أو حلول إدارة بيانات). هذا يحول الجهد إلى أصول معرفية رقمية تخدم استدامة عمل المؤسسة.

الخلاصة:

رغم نجاح لا يزال هناك تحد رئيسي يتطلب معالجة رقمية في المؤسسة غير الربحية في المملكة العربية السعودية على البيئة الإلكترونية والتي يمكن أن تتلخص بما يلي:

تحدي قياس الأثر الإلكتروني: لا تزال الحاجة قائمة لتطوير مؤشرات قياس أثر أكثر دقة لنتائج الخدمات التطوعية الإلكترونية. يجب الانتقال من قياس "عدد الساعات المنجزة" إلى قياس "جودة المخرجات وأثرها التنموي"، خاصة في الأعمال التقنية والإدارية التي تتم عن بعد.

الفرصة: دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في المنصة الوطنية لتحليل مهارات المتطوعين بشكل أعمق، واقتراح المشاريع التي تضمن أقصى أثر اجتماعي واقتصادي على المستفيد النهائي.

القسم الخامس : الدراسات المرجعية

إن البحث في أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة يقودنا إلى التعرض للدراسات السابقة حول هذا الموضوع، فهناك عدة دراسات في الموضوع المدروس، بعضها يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، وأخرى تتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة وهناك من الدراسات من تتعلق بموضوع بحثنا، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر منها وفق تسلسلها الزمني ما يلي:

١. دراسة القحطاني (٢٠٢٥) دراسة منشورة ومحكمة بعنوان (الحوكمة كمدخل لتحقيق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية دراسة مطبقة على جمعيات ذوي الإعاقة بمنطقة الرياض) هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق آليات الحوكمة بجمعيات ذوي الإعاقة ، بتحديد مؤشرات تطبيقها والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التطبيق، وذلك للوصول الى رؤية استشرافية لتطبيق آليات الحوكمة (ما يسمى بجودة الخدمات) بجمعيات ذوي الإعاقة وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة من قبل الجهة الاشرافية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم اتباع المنهج المختلط ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من العاملين (الأخصائيين الاجتماعيين والاداريين) بجمعيات ذوي الإعاقة (ن=٩٦) وفقاً لأسلوب الحصر الشامل، بالإضافة إلى أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من مجتمع الدراسة من المستفيدين من خدمات جمعيات ذوي الإعاقة (ن=٣٥١) وصولاً على النتائج الكمية ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بجمعيات ذوي الإعاقة ووجهة نظر المستفيدين فيما يتعلق بواقع تطبيق آليات الحوكمة ، وأن معوقات تطبيق آليات الحوكمة تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية ، ضعف الدعم المالي والبشري، الاعتماد على الممارسات التقليدية بالعمل الإداري، وقد اتفقت نتائج التحليل النوعي مع هذه النتائج ،ووفقاً لمجموعة النتائج الكمية والنوعية تم تقديم رؤية استشرافية لتطبيق آليات الحوكمة بجمعيات ذوي الإعاقة وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة من قبل الجهة الاشرافية بالمملكة العربية السعودية، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ، ومنها: تقييم تطبيق معايير الحوكمة بصفة دورية من قبل اللجنة المختصة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجمعيات ذوي الإعاقة، التدريب المستمر لجميع العاملين في جمعيات رعاية ذوي الاعاقة في جميع المستويات الإدارية، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعدهم في تطبيق الحوكمة. وبعد تحليل مناقشة النتائج من ناحية جودة الخدمات تبين أنه لا توجد فروق مقارنة حول المتطلبات مثل (التنظيمية، البشرية، التقنية، القانونية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات والتي تؤثر على متغيرات البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية)، ومنه تواجد فروق بحثية ينبغي تسليط الضوء عليها.

٢. دراسة علي (٢٠٢٤) دراسة منشورة ومحكمة بعنوان (الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط لتطوير خدمات الجمعيات الأهلية) تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإدارة الإلكترونية بالجمعيات الأهلية، ومستوى تطوير خدمات الجمعيات الأهلية، وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات الجمعيات الأهلية، وأهم المقترحات التي تساهم في زيادة فاعلية استخدام الإدارة

الالكترونية في تطوير خدمات الجمعيات الأهلية، ووصولاً إلى تصور تخطيطي مقترح لتطوير خدمات الجمعيات الأهلية من خلال استخدام الإدارة الالكترونية. استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عددهم ٣٦٠ مفردة. وضحت نتائج الدراسة: أن المهارات التي يستخدمها العاملين في تحديد مستوى الإدارة الالكترونية بلغت قوة نسبتها (٩٥,٤٪) ومتوسط مرجح بنسبة (٢,٨٦) ، كما أوضحت النتائج أن المهارة الالكترونية التي يستخدمها العاملين في تحديد مستوى الإدارة الالكترونية بلغت قوة نسبتها (٨٤,٣٣٪) ومتوسط مرجح بنسبة (2.53) كما أوضحت نتائج الدراسة : أن توزيع المبحوثين تبعاً لآراء للمبحوثين أن الإرسال الالكتروني التي يستخدمونها في تحديد مستوى الإدارة الالكترونية بلغت قوة نسبتها (٩٤,٠٥٪) ومتوسط مرجح بنسبة (2.82)

٣. دراسة الحارثي (٢٠٢٤) بعنوان "الفجوة بين المدركات والتوقعات في جودة الخدمات التطوعية بمركز التأهيل الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة باستخدام مقياس (SERVQUAL) من وجهة نظر أولياء أمور المستفيدين" والتي هدفت إلى قياس الفجوة بين المدركات والتوقعات في جودة الخدمات التطوعية بمركز التأهيل الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة باستخدام مقياس (SERVQUAL) والذي يقيس الفجوة بين المدركات (واقع مستوى الخدمة أي مايلمسه المستفيد بالفعل) والتوقعات (تصور المستفيد عن مستوى الخدمة التي يطمح أن تقدم له) من وجهة نظر أولياء أمور المستفيدين ،وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وطبقت على عينة تكونت من (١١٢) من أولياء أمور الاشخاص ذوي الإعاقة المستفيدين من خدمات مركز التأهيل الشامل، واتباع المنهج الوصفي التحليلي واستجابات عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: في الجودة المتوقعة كان ترتيب الأبعاد: الطمأنينة، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، ثم الملموسية. وفي الجودة المدركة جاء بُعد الطمأنينة في المرتبة الأولى، الموثوقية، الاستجابة، الملموسية، ثم بُعد التعاطف. أما الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة أكبر فجوة في بُعد الاستجابة، التعاطف، الموثوقية، الطمأنينة، ثم الملموسية. أما مستوى جودة الخدمات التطوعية النسبي للأبعاد الخمسة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الطمأنينة، التعاطف) في مركز التأهيل الشامل لذوي الإعاقة متوسطاً، حيث كان الوزن النسبي ٦١,٠٪ وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم بعض المقترحات لتحسين جودة الخدمات وعدداً من التوصيات أهمها: العمل على الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في جميع عناصر مجالات الخدمة والتي أظهر المستفيدين فرقا سالباً في مستوى الخدمة فيها ولاسيما التي كانت أكثر تدني من وجهة نظر أولياء الأمور المستفيدين.

٤. دراسة حمتمو وآخرون (٢٠٢٤) دراسة منشورة ومحكمة بعنوان (قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية للاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء باستخدام نمذجة المعادلات البنائية) والتي هدفت إلى قياس أثر جودة الخدمات الالكترونية لقطاع شركات الاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات وقياس العلاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية وولاء العملاء، وتم التطبيق على عملاء شركة الاتصالات السعودية STC ، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استمارة استبيان تتضمن سبعة محاور، خمسة منها متعلقة بأبعاد مقياس جودة الخدمة، ومحور خاص بولاء العميل، بالإضافة إلى محور خاص بالعوامل الشخصية لمجتمع الدراسة،

وتكونت عينة الدراسة من ١٢٦ حالة من عملاء شركة الاتصالات السعودية STC تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من أجل بناء نموذج الدراسة واختبار الفرضيات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، التعاطف) على ولاء العميل لمزود الخدمة، ولا يوجد تأثير معنوي للبعدين (الملموسية، الأمان) على ولاء العميل.

٥. دراسة طلال (٢٠٢٣) دراسة محكمة بعنوان (أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في البلديات) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في البلديات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن من أهم متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في البلديات هو توفير البنية التحتية ليتم الاستفادة بأكبر قدر من خدمات الحكومة الإلكترونية الأمر الذي يتطلب التحول الشامل في المفاهيم والممارسات والأساليب والتشريعات الحالية في البلديات حتى تدخل الحكومة الإلكترونية حيز التنفيذ العملي، وأيضاً أظهرت الدراسة أن الخيار الأنسب والأفضل لتتمكن البلديات من تحسين خدماتها المقدمة للمواطنين هو تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وأيضاً تساعد تقنيات الحكومة الإلكترونية المستفيدين من الحصول على الخدمات بصورة عادلة وسهلة من خلال رسائل إلكترونية ذكية بما يساهم في تجويد الخدمات المقدمة للمواطنين من هيئات الحكم المحلي. ومن أهم التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات ضعف البنية التحتية في مجال الاتصالات والمعلومات وقلة وجود موظفين ذوي خبرة في تكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لكافة العاملين في البلديات في مجال الحكومة الإلكترونية. وبعد تحليل مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الابتكار الإداري يعد من التطبيقات المهمة للمنظمات غير حكومية متمثلة في أعمال ومناشط البلديات نظراً لما له من الأثر البالغ على تحسين جودة الخدمات من خلال التأثير على أبعاد جودة الخدمة .

٦. دراسة محمد (٢٠٢٢) دراسة محكمة بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث عينة من شيوخ ووكلاء ومعلمين وإداريين لمعاهد التعليم الابتدائي وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال استعراض هدف التصور المقترح ، إجراءات تطبيقه من أهمها: توفير البنية التحتية الإلكترونية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية والتي تتضمن مستوى عالي من شبكات الاتصالات الحديثة والمساعدة على تحقيق الربط المشترك بين مختلف المعاهد وإدارات التعليم والمناطق الأزهرية وقطاع المعاهد وبالتالي تقديم الخدمة من بوابة واحدة للجمهور على أنها وحدة واحدة.

٧. دراسة بوعكاز (٢٠٢١) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: "تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها)

عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، والقوى البشرية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، الملموسية) لبنك الفلاحة والتنمية بالجلفة ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٠١) موظف من مقر المجمع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي شملت (٤٥) عبارة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وبعد القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود ارتباط قوي وموجب بين أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة وجودة الخدمات المصرفية، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ما عدا بعد عتاد الحاسوب والقوى البشرية فقد تبين بعدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية وتوصلت الدراسة الى جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الالكترونية التي تحقق للمؤسسات عامة والقطاع البنكي خاصة أعلى مستوى من الجودة، والى ضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز مهامهم الإدارية على مستوى البنوك، كونها تساعد على تحسين أدائهم وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها البنوك.

٨. دراسة Taratukhin et al.(2024) بعنوان Evaluation Model for the Quality of Electronic Services

to Clients of a Non-profit Institution والتي تهدف إلى تطوير نموذج لتقييم جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها الصندوق الاجتماعي الروسي، بما يساهم في تحسين رضا العملاء وتقديم توصيات عملية لتعزيز مستوى الخدمة. وقد شمل مجتمع الدراسة بيانات الصندوق الاجتماعي المتعلقة بالمعاملات التقاعدية، والتأمين التقاعدي الإلزامي، والتأمين الاجتماعي، وغيرها من الخدمات، دون تحديد عدد محدد من العملاء. استخدمت الدراسة أداة تحليل البيانات الإلكترونية الصادرة عن الصندوق، مع الاستعانة بالمنطق الضبابي الرياضي لمعالجة الغموض وعدم اليقين في تقييم العوامل المؤثرة على جودة الخدمات، والتي تضمنت وعي المواطنين بالخدمات، وموثوقية ودقة المعلومات المقدمة، وسهولة الوصول الوظيفية والتنظيمية للنظام، وسرعة معالجة طلبات المستخدمين. أظهرت نتائج الدراسة أن النمذجة أسهمت في تحسين كفاءة وتنافسية الخدمات الإلكترونية للمنظمة، وزيادة رضا العملاء وثقتهم، وإدارة جودة الخدمات بدقة أكبر. كما مكن تحليل المحاكاة من تحديد نقاط الضعف وأولويات التحسين، وتقديم توصيات مستندة إلى بيانات العملاء وملاحظاتهم لضمان اتخاذ قرارات مدروسة لتعزيز جودة الخدمات الإلكترونية.

٩. دراسة Ahmad et al.(2024) محكمة ومنشورة بعنوان Electronic Applications' Role in Enhancing

Awareness of Saudi Government Institutions' Activities in Accordance with Vision 2030 Comparative Analytical Study) كدراسة تحليلية تهدف إلى المقارنة والتعرف على دور تطبيقات الحكومة السعودية مثل أبشر وتوكلنا وصحتي في التوعية بالأنشطة المؤسسية وفق رؤية ٢٠٣٠. وتكمن أهمية الدراسة في إضافة أبعاد جديدة لتوظيف التطبيقات الإلكترونية، والحاجة إلى دراسة تجمع بين التطبيقات والعلاقات العامة الرقمية. كما تسلط الضوء على أساليب ومبادئ التطبيقات. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي المقارن، حيث قامت بتحليل ٢٧١ تغريدة من حسابات التطبيقات الحكومية المذكورة. وأظهرت النتائج أن الموضوع الأبرز كان التوعية، في حين كان الهدف الأهم هو تقديم الخدمات والتسهيلات. كما تم استخدام الأساليب المعلوماتية والنداءات المنطقية بشكل متكرر مع التركيز على الإطار التحليلي. كما أوضحت الدراسة دور هذه التطبيقات في دعم أنشطة المؤسسات الحكومية.

١٠. دراسة (Abdulkadir and Dobrin (2023 المنشورة والمحكمة بعنوان (الإدارة الإلكترونية: أدوات وتقنيات القادة في المنظمات غير الربحية للعمل التطوعي عبر الإنترنت) (E-management: Tools and Techniques of Leaders in Non-Profit Organizations for Online Volunteer Work) التي تهدف الى تحليل الأدوات والتقنيات التي يستخدمها قادة خمس منظمات غير حكومية في العمل التطوعي عبر الإنترنت. ونظراً للدور البارز الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في قطاع التنمية، فإنهم يرون أنه من الضروري الحديث عن هذه القضية التي يواجهها قادة المتطوعين. واستخدم البحث الوصفي تصميماً مقطوعياً، وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب البحث النوعي. وأجريت ٥ مقابلات عبر الإنترنت مع ٥ من كبار المديرين في منظمات غير حكومية مختلفة تقع في لبنان وإسبانيا وقطر وتركيا. وقد أكدت النتائج فرضية البحث حول فعالية أسلوب القيادة الديمقراطية مع فرق المتطوعين عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، فإن تأثير وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل والمشاركة وتنمية المهارات مع المتطوعين يؤدي إلى الكثير من الإنجازات فيما يتعلق بالعمل من خلال الإدارة الافتراضية الفعالة.

١١. دراسة (ALQhtani (2023 بعنوان (Leadership skills and its relationship to the Volunteer Work Teams Management to enable Social Responsibility in light of Saudi 2030 vision goals and activation tools. A Field Research on Students at Princess Nourah bint Abdulrahman University (PNU) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الارتباط بين المهارات القيادية وأثرها على قدرة الطالبات على إدارة فرق العمل التطوعي، وتقديم آليات لتفعيل ممارسة المهارات القيادية لتمكين "المسؤولية الاجتماعية" لدى طالبات (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتماشياً مع أهداف ومبادرات ومشاريع برنامج التحول الوطني للوصول إلى مليون متطوع بنهاية عام ٢٠٣٠، وإطلاق (المنصة الوطنية للعمل التطوعي)، وتحديد مؤشرات (معياري إدامة) وهو المعيار الوطني السعودي للتطوع، و"مؤسسة المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية" واستخدمت الدراسة المنهج البحثي المختلط. تم تطبيق أداة الدراسة (مقياس المهارات القيادية ومقياس إدارة فريق العمل التطوعي) على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٠٣) طالبة جامعية في الكليات الإنسانية والعلمية والطبية في (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن) وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة بدرجة (متوسطة) ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين أبعاد مقياس المهارات القيادية: (المهارات الذاتية، ومهارات التفكير والتعلم، ومهارات التخطيط، والمهارات الفنية، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل المشكلات، ومهارات الاتصال، ومهارات قيادة فرق العمل الجماعي) وبين أبعاد إدارة فرق العمل التطوعي في: (البعد الأول (قيادة فرق العمل التطوعي)، والبعد الثاني (توجيه فرق العمل التطوعي)؛ أي أنه كلما زادت المهارات القيادية لدى الطالبات زاد نجاحهن في إدارة فرق العمل التطوعي؛ وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات الطالبات حول الدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية. ومقياس إدارة فريق العمل التطوعي يعزى لاختلاف متغير الكلية ولصالح طلبة الكليات الإنسانية، وقد حققوا نجاحاً في إدارة فرق العمل التطوعي، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم آليات لتفعيل ممارسة مهارات القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١٢. دراسة Ihm & Kim (2021) بعنوان When Nonprofit Organizations Meet Information and Communication Technologies: How Organizational Culture Influences the Use of Traditional, Digital, and Sharing Media والتي تهدف إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستخدام المنظمات غير الربحية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التقليدية والرقمية والتشاركية، مع التركيز على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التواصل الداخلي والخارجي وتحقيق أهداف الاتصال المختلفة. شمل مجتمع الدراسة ٥٠٠ منظمة غير ربحية كورية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان حول الثقافة التنظيمية وأنماط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة أن القيم الثقافية وممارسات الاتصال داخل المنظمة تؤثر على اختيار واستخدام الوسائط المختلفة بشكل متباين، حيث استخدمت المنظمات ذات الثقافة الاستبدادية جميع الوسائط، بما في ذلك الوسائط التقليدية، لتحسين الأداء الداخلي، بينما تأخرت المنظمات الشبيهة بالعائلة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة. كما بينت النتائج أن الممارسات الشفافة للمعلومات تعزز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في حين لم تنتبأ ممارسات الاتصال التعاونية والديمقراطية بذلك. وتقدم الدراسة رؤى مهمة حول كيفية موازنة الثقافة التنظيمية مع استخدام تقنيات الاتصال المختلفة لتعزيز كفاءة وأداء المنظمات غير الربحية

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كمراجع للحصول على المعلومات ووسيلة لتوجيه الدراسة الحالية، وفي مايلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة:

تشابهت دراسة القحطاني (٢٠٢٥) مع الدراسة الحالية من حيث تركيزها على تحسين جودة الخدمات في الجمعيات غير الربحية واستخدام الأدوات الكمية والنوعية، كما استخدمت منهجاً مختلطاً مشابهاً للدراسة الحالية، إلا أنها اختلفت في كونها ركزت على الحوكمة دون التطرق إلى الإدارة الإلكترونية.

كما اتفقت دراسة علي (٢٠٢٤) مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالإدارة الإلكترونية وتطوير الخدمات واستخدامها للاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، غير أنها ركزت على الصعوبات والتصورات التخطيطية ولم تتناول أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة، واتسمت بمنهج وصفي ذي طابع مسحي اجتماعي مشابه للمنهج الميداني المستخدم في هذه الدراسة.

أما دراسة الحارثي (٢٠٢٤) فقد استخدمت أداة SERVQUAL لقياس أبعاد الجودة ذاتها (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، والتعاطف) مما يجعلها متقاربة مع الدراسة الحالية في المتغيرات، لكنها ركزت على الفجوة بين التوقعات والمدرجات دون تحليل أثر الإدارة الإلكترونية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ذاته.

وفي دراسة حمتمو وآخرون (٢٠٢٤) تم قياس جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها المختلفة كالاقتصادية والاستجابة والتعاطف، مما يجعلها متقاربة من محور جودة الخدمة في هذه الدراسة، إلا أنها تناولت قطاع شركات الاتصالات، واعتمدت التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، وهو منهج كمي مشابه في التحليل.

كما تناولت دراسة Ahmad وآخرون (٢٠٢٤) تطبيقات إلكترونية تدعم أنشطة المؤسسات، مما يتقاطع مع محور الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة، غير أنها كانت تحليلية مقارنة ولم تتناول أثر الجودة، واتسمت بالمنهج الوصفي التحليلي المشابه.

وتقاربت دراسة طلال (٢٠٢٣) مع الدراسة الحالية من حيث تناولها للحكومة الإلكترونية وتأثيرها في جودة الخدمات، إلا أن مجالها كان القطاع البلدي، كما استخدمت منهجاً استقرائياً ميدانياً، مع تركيزها على متغيرات الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات.

كما توافقت دراسة Dobrin و Abdulkadir (٢٠٢٣) مع الدراسة الحالية في محور الإدارة الإلكترونية والعمل التطوعي عبر الإنترنت، لكنها اتبعت منهجاً نوعياً ولم تتناول جودة الخدمة، بينما تشابهت من حيث اهتمامها بالعنصر البشري وأدوات الإدارة الإلكترونية.

أما دراسة ALQhtani (٢٠٢٣) فقد توافقت مع الدراسة الحالية في محور العنصر البشري والمهارات القيادية في إدارة فرق العمل التطوعي، لكنها أجريت على عينة من الطالبات الجامعيات ولم تركز على جودة الخدمة، كما استخدمت منهجاً مختلطاً يشبه المنهج المعتمد في هذه الدراسة من حيث استخدام أدوات متعددة.

في حين ركزت دراسة محمد (٢٠٢٢) على تفعيل الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الأداء، وهو ما يتقاطع مع أهداف هذه الدراسة، إلا أنها قدمت تصوراً مقترحاً دون قياس الأثر الفعلي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ذاته.

كما جاءت دراسة بوعكاز (٢٠٢١) قريبة من الدراسة الحالية من حيث تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأبعاد جودة الخدمة، إلا أنها أجريت في القطاع المصرفي وليس القطاع غير الربحي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي نفسه.

بينما اتفقت دراسة Taratukhin وآخرون (٢٠٢٤) في تركيزها على تقييم جودة الخدمات الإلكترونية وتحسين رضا العملاء، لكنها استخدمت المنطق الضبابي بدلاً من الاستبانة، وهو ما يجعلها مشابهة في محور الجودة ومختلفة في الأداة.

وأخيراً تناولت دراسة Ihm & Kim (٢٠٢١) أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات غير الربحية، متقاربة في محور الإدارة الإلكترونية، لكنها ركزت على الثقافة التنظيمية دون بحث أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة، واستخدمت استبانة وتحليل بيانات كمي مماثل لمنهج الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية والدوافع نحو إجراء الدراسة الحالية:

١. تناولها لموضوع الإدارة الالكترونية وأثرها على تحسين الجودة في واحد من أهم القطاعات الحيوية والمتمثل في القطاع غير الربحي، فجّل الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الالكترونية في مؤسسات عمومية وحكومية وتجارية ومصارف وبنوك وبلديات.
٢. بالإضافة إلى أنها سوف تتم في القطاع غير الربحي المتمثل في منطقة المدينة المنورة والتي تكون فيها-على حد علم الباحثة- ندرة في الدراسات بشكل ملحوظ كهدف تتطلع اليه هذه الدراسة التي ركزت على جودة الخدمة في القطاع الثالث واستخدام الإدارة الالكترونية والمنصات التطوعية من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من الدراسات السابقة التي حاولت أن تسد هذه الفجوة.
٣. ومما يميز هذه الدراسة أنها تسعى لمعرفة الأثر في قطاع يمتلك المليارات من الدولارات ويصرف عليه مثلها سنوياً وما زال يعتمد على الإدارة التقليدية وتحاول الدراسة أن تقوم بقياس جودة خدماته الإلكترونية (منصة العمل التطوعي) والتي تندر الدراسات فيها، مما يفتح أفق جديدة في البحث العلمي والتطوير التطبيقي.
٤. ومن الإضافة في هذه الدراسة أنها اعتمدت على نموذج معتمد في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده (الأجهزة، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية) بحيث تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وأثرها على المتغير التابع جودة الخدمة بأبعاده (الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الثقة، الاستجابة، والتعاطف) والذي لم يطبق في المؤسسات التطوعية غير الحكومية والأوقاف التابعة لها في منطقة المدينة المنورة.

المراجع العربية

أبو حافظ ، عبد الرحيم (٢٠٢٣). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على إنجاز ودقة المعاملات في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية

أحمد، شاكرفتي. (٢٠٢٥). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. دار المعزز للنشر والتوزيع

أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

إبراهيم، خالد ممدوح. (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية. الدار الجامعية.

إسماعيل، محمد صادق. (٢٠٢٠). الحكومة الإلكترونية – وتطبيقاتها في الدول العربية. دار العربي للنشر والتوزيع.

باجابر، سميرة. (٢٠٢٤). معوقات العمل التطوعي الرقمي لطلبة المرحلة الثانوية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط

البارقي، محمد. (٢٠٢٥) تقييم سياسات التطوع بجمعيات البر الخيرية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المسؤولين بجمعيات البر الخيرية بمنطقة عسير. ريسيرش كيت للنشر
باهي، مصطفى حسين، الأزهرى، منى أحمد، و خليل، نرمين محمود. (٢٠٢١). المرجع في البحث العلمي نظري- تطبيقي. مكتبة الأنجلو.

بشير عامر. (2014). التوجه نحو مجتمع المعلومات في الوطن العربي: تحدٍ عالمي جديد في الألفية الثالثة. مجلة الاقتصاد الجديد، (11)2 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيدي علي بالبيدة.

بلقيدوم صباح. (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية [أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة ٢]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

بن أعراب، محمد. (2014). تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (19)1 جامعة محمد ملين دباغين سطيف ٢.

بن أم السعد فتيحة، ويحياوي نعيمة. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية. المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، (11)4
بوحوش، عمار. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. دار الغرب الإسلامي.

بوخلفة، آ. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير].

بوعكاز، عامر. (٢٠٢١). تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة زيان عاشور الجلفة.

تقرير المركز الوطني. موقع المركز الوطني للقطاع غير الربحي. ٢٠٢٥/١١/١. <https://ncnp.gov.sa/ar/regulations>

توفيق، محمد عبد المحسن. (2006). قياس الجودة والمقارنة المعيارية: أساليب حديثة في المعايير والقياس. دار الفكر العربي.

الجعافرة، سهام سليم. (٢٠٢٣). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية

جمعية البر، تقرير. (٢٠٢٢) دليل سياسات إدارة التطوع. إنفارتيش للنشر

جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- (ط.٢). دار وائل للنشر والتوزيع.

الحارثي، صبيح بن سعيد. (٢٠٢٤). الفجوة بين المدركات والتوقعات في جودة الخدمات التطوعية بمركز التأهيل الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة باستخدام مقياس (SERVQUAL) من وجهة نظر أولياء أمور المستفيدين. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ٨ (٣٠)، ١٦١-٢٠٠. <https://doi.org/10.21608/jasht.2024.348811>

حريصي، عائشة، ونريمان، فاطمة. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي. جامعة العربي التبسي - تبسة <http://oldspace.univ-tebessa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/5225>

الحسن، محمد حسين. (2011). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

حسين، شني. (2011). واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠: دراسة مقارنة. مجلة الباحث، (9) 10 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر <https://www.elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/580>

حمتمو، محمد أحمد، حامد، عماد يعقوب، وعمر، آدم هارون. (٢٠٢٤). قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية للاتصالات السعودية في تحقيق ولاء العملاء باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (٤)، ١٧٦-٢٠٧. https://journals.ekb.eg/article_352807.html

الحيت، أحمد فتحي. (٢٠١٥). مبادئ الإدارة الإلكترونية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

خليل، سائد. (٢٠٢٢). *الجودة في الأداء المؤسسي*. صندوق النقد العربي

دانيال ، تريسي. (٢٠٢١) *دليل إدارة المتطوعين: استراتيجيات القيادة للنجاح*. دار مداد للتشر

دراوسي، مسعود، بن مسعود، آدم. (2016). *الحكومة الإلكترونية: متطلباتها ومعوقات تطبيقها*. مجلة الإدارة والتنمية والتربية للبحوث والدراسات، 3. (4)2 جامعة البليدة ٢ .

https://asjp.cerist.dz/en/article/18852?utm_source=chatgpt.com

الداهمة، سليمان مصطفى. (2007). *أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات*. دار الوراق للنشر والتوزيع.

الدويش، آلاء ، المزيدي عثمان (٢٠٢٠). *تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: الواقع والمستقبل وكيفية الاستفادة من التجارب العالمية*. المركز فيصل للأبحاث - ٢٠٢٠

رابحي، لخضر، ولكحل، عائشة. (٢٠١٦). *الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية*. مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ٢ (٥)، ٢٠. <https://asjp.cerist.dz/en/article/37538>

الرشدي، أحمد عبد الله. (2009). *استخدام إدارة الجودة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية* [أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير].

رشوان، حسين عبد الحميد. (2014). *العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع*. المكتب الجامعي الحديث.

زروقي، نسرين. (2016). *الإدارة الإلكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الإنترنت والتجارة الإلكترونية*. مجلة الاقتصاد الجديد، 231. (15)2 جامعة خميس مليانة، مخبر الاقتصاد الرقمي.

https://asjp.cerist.dz/en/article/55889?utm_source=chatgpt.com

الزعي، علي فلاح، وبريكة، عبد الوهاب. (٢٠١٣). *مبادئ الإدارة - الأصل والأساليب العلمية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

السالمي، علاء عبد الرزاق. (٢٠٠٦). *الإدارة الإلكترونية e-mangement*. دار وائل للنشر.

سعد الدين، وليد. (٢٠١٤). *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss*، المركز المصري لتبسيط العلوم.

سيف الدين، رحيلى، وطلحي، فاطمة الزهراء. (2015). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس*. الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

شادلي، شوقي. (2008). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)* [رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة]. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

الشريف، عمر أحمد أبو هاشم، وآخرون. (2013). *الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الضمور، هاني حمد. (2005). *تسويق الخدمات*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

طاهر محمد، الرشيد. (٢٠٢١). *نظام إدارة الجودة وعدم المطابقة*. ريل كوليتي.

طلال، مروان روجي. (٢٠٢٣). *أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٤(٣)، <https://doi.org/10.53796/hnsj434>.

عامر بشير. (2012). *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك – دراسة حالة الجزائر* [أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

عبد الحسين عبد الأمير، الموسوي، رحيم محمد. (٢٠١٤). *أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف*. *مجلة التجارة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق*، 94، 10(3)، https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/19919?utm_source=chatgpt.com

عبد الرحيم، ليلي. (٢٠١٣). *أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. 84-70، 6(9)، <https://asjp.cerist.dz/en/article/13014>

عبد الستار، علي. (2008). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد اللطيف، شهدان، عادل، عبد اللطيف. (٢٠٢٤). *إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية*. دار الفكر الجامعي.

عبد الله، عادل محمد. (٢٠١٣). *إدارة جودة الخدمات*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبده، أشرف محمد. (٢٠١٨). *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في البلدان العربية والأجنبية*. دار الكتب والدراسات العربية

العبود، فهد بن ناصر. (٢٠٢٥). *الحكومة المتكاملة I.GOV*. مكتبة العبيكان

عجاج، علاء الدين بسام، فرحات، فوزات. (٢٠٢٥). *أثر تفعيل الحكومة الإلكترونية على الأداء الحكومي للعاملين والإدارة*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.

العجارمة، تيسير. (2005). *التسويق المصري*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

العزب، مدحت محمد. (2023). *المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية*. القاهرة، مصر: نشر خاص بالمؤلف.

عسول، محمد الأمين. (2016). *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات].
العلوني، عبد الكريم (٢٠٢٣). *التعلم الإلكتروني التفاعلي - من خلال العواطف وتعبيرات الوجه والتغيرات الفسيولوجية*. مكتبة العبيكان

علي، محمد أحمد. (٢٠٢٤). *الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط لتطوير خدمات الجمعيات الأهلية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٦(٢)، ٢٠٠-٢١٥. https://journals.ekb.eg/article_395326.html

عمر، أحمد عبدالرزاق. (٢٠٢٤). *إدارة الجودة الشاملة*. دار الابداع الثقافي للنشر والتوزيع.

عوض، هيثم عيسى. (٢٠٢٢). *إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والأسس والمعايير*. المركز الديمقراطي العربي.

عون، بشير مسعود. (2023). *الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها*. مجلة الأستاذ، (24).
<https://www.uotpa.org.ly/alostath/index.php/alostath/issue/view/21>

العبيدي، يوسف. (٢٠٢٤). *مقدمات في القطاع غير الربحي*. ايون للنشر

فتيحة، فرطاس. (2016). *عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن*. مجلة الاقتصاد الجديد، (15).
https://asjp.cerist.dz/en/article/18852?utm_source=chatgpt.com

فلاق، محمد، وأنساعد، رضوان. (2013). *الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها): عرض تجارب لبعض الدول العربية*. مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر – دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ١٣-١٤ ماي.

فيصل، مدلس، محمد، عنو. (2017). *مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم مختلف أبعاد الجودة: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية*. مجلة الحوار المتوسطي، 13(12)، 204-205. مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في المغرب الإسلامي، جامعة سيدي بلعباس.

القحطاني، مشاعل سعد. (٢٠٢٥). *الحكومة كمدخل لتحقيق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية دراسة مطبقة على جمعيات ذوي الإعاقة بمنطقة الرياض*. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، ٥(١) ٣٨-٧٩
<https://meijournals.com/ara/index.php/mejhcs/article/view/860>

القزاز، إسماعيل إبراهيم. (2015). *ضبط الجودة النظرية والتطبيق*. دار دجلة للنشر.

قسسي، طارق. (٢٠١٧). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، ٥(٢)، ٢٧-٢٨. <https://asjp.cerist.dz/en/article/76861>

كريسويل، جون دبليو. (٢٠٢٢). تصميم البحث المنهج الكيفي والكمي والمختلط (ط.٤). مكتبة جرجير.

كنزة، فماير، وعبد المجيد، تقار. (٢٠٢٣). السياحة الدينية وأثرها في التنمية الاقتصادية. جامعة ابن خلدون- تيارت، <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/13750>

المجني، رانيا. (2002). تسويق الخدمات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عباد. (٢٠٢٧). إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم. دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد مدحت محمد. (2016). الحكومة الإلكترونية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محمد، حكمت عماد الدين. (٢٠٢٢). دور الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة الأداء في المعاهد الابتدائية الأزهرية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، ٤(٣) ٤٦-٤٣. https://altk.journals.ekb.eg/article_293621_38215.html

المحياوي، قاسم نايف علوان. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع.

مداد، (٢٠٢٤). تقرير المركز الدولي للأبحاث والدراسات. نشر مكتبة الدراسات والأوراق البحثية المتخصصة في قضايا القطاع غير الربحي. ٢٠٢٤

مراد كريم. (2008). مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية – مدينة قسنطينة نموذجًا [أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة منتوري بقسنطينة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مصطفى، أحمد سيد. (2001). المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية.

موسى، عبد الناصر، محمد، قرشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة – الجزائر). *مجلة الباحث*، 9(9) جامعة قاصدي

https://elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/612?utm_source=chatgpt.com

النجار، أمل. (٢٠٢٢). آليات المنظمات غير الربحية في استثمار المتطوعين وفقاً لرؤية ٢٠٣٠. مكتبة الملك فهد الوطنية

نجم، نجم عبود. (٢٠٠٩). الإدارة والمعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية، الوظائف، المجالات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النعيبي، محمد عبد العال، صويص، راتب جليل، و صويص، غالب جليل. (2009). إدارة الجودة الشاملة في الإنتاج والعمليات وإدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في الخدمات العلمية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هابرغ، أريك. (٢٠٢٢). جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية الصغيرة والمتناهية الصغر. مركز مداد للنشر
هيئة الحوكمة الرقمية، تقرير. ٢٠٢٥. مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي ٢٠٢٥. الموقع الرسمـة
الوادي، محمود حسين، والوادي، بلال محمود. (2011). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. دار
صفاء للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

يحيـاوي، إلهام. (2016). الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. مجلة العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، (16) 16 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

https://asjp.cerist.dz/en/article/39595?utm_source=chatgpt.com

مراجع أجنبية

Abbass N. (2013). *Applying a SERVQUAL Model to Measure the Impact of Service Quality on Customer Loyalty among Local Saudi Banks in Riyadh*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(8), 700-707. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.38079>

Abdulkadir, A, & Dobrin, C. (2023). *E-management: Tools and Techniques of Leaders in Non-Profit Organizations for Online Volunteer Work*. , [Revista de Management Comparat International](https://www.researchgate.net/publication/359495492_E-MANAGEMENT_TOOLS_AND_TECHNIQUES_FOR_LEADERSHIP_IN_ONLINE_VOLUNTEER_WORK_MANAGEMENT_IN_NON-PROFIT_ORGANIZATIONS), (3), 356-366. [https://www.researchgate.net/publication/359495492_E-MANAGEMENT_TOOLS_AND_TECHNIQUES_FOR_LEADERSHIP_IN_ONLINE_VOLUNTEER_W
ORK_MANAGEMENT_IN_NON-PROFIT_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/359495492_E-MANAGEMENT_TOOLS_AND_TECHNIQUES_FOR_LEADERSHIP_IN_ONLINE_VOLUNTEER_WORK_MANAGEMENT_IN_NON-PROFIT_ORGANIZATIONS)

Abdulkadir, E., & Dobrin, C. (n.d.). *E-management: Tools and techniques of leaders in non-profit organizations for online volunteer work*. EDITURA ASE.

Ahmad, A., Bilal, D., Eltayeb, U., Anas, W., & Eldabaa, M. (2024). *Electronic Applications' Role in Enhancing Awareness of Saudi Government Institutions' Activities in Accordance with Vision 2030 Comparative Analytical Study*. *Migration Letters*, 21(2), 1070-1091 <https://www.researchgate.net/>

Ahmed, N., Khan, R., & Williams, J. (2024). *Digital transformation in non-profit organizations: Strategies, challenges, and successes*. *Journal of Nonprofit Management and Innovation*, 12(2), 45–63. https://www.researchgate.net/publication/384667845_Digital_Transformation_in_Non-Profit_Organizations_Strategies_Challenges_and_Successes

[AL Qhtani](#) , Fatemah. (2023). *Leadership skills and its relationship to the Volunteer Work Teams Management to enable Social Responsibility in light of Saudi 2030 vision goals and activation tools. A Field Research on Students at Princess Nourah bint Abdulrahman University (PNU)*, <https://doi.org/10.21608/jsrep.2023.311176>

Duret, D., & Pillet, M. (2002). *Qualité en production: De ISO 9000 à Six Sigma (2e éd.)*. Éditions d'Organisation.

Hoque, U. S., Akhter, N., Absar, N., Khandaker, M. U., & Al-Mamun, A. (2023). *Assessing service quality using SERVQUAL model: An empirical study on some private universities in Bangladesh*. *Trends in Higher Education*, 2(1), 255-269. <https://doi.org/10.3390/higheredu2010013>

Ihm, J., & Kim, E. M. (2021). *When nonprofit organizations meet information and communication technologies: How organizational culture influences the use of traditional, digital, and sharing media*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 678–694. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00305-7>

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2008). *Marketing des services* (6e éd.). Pearson Education

Oukil, M. S. (1995). *Économie et gestion de l'innovation technologique (recherche et développement)*. OPU.

Taratukhin, V., Levchenko, A., & Kim, S. (2024, December 31). Evaluation model for the quality of electronic services to clients of a non-profit institution. In *Cultural Perspectives of Human-Centered and Technological Innovations (CPHCATI 2024)* (pp. 262–272