



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The complementary relationship between organizational flexibility and
the quality of services provided and their role in achieving the
effectiveness of customer E-behavior: A survey study of a sample of
administrative leaders in: Rashid Bank, Zafaraniya branch, and
Rafidain Bank, Technology Institute branch**

Hameed Madhlom Kadhim Al-Saeedi*, Ali Abdul Hassan deli

Technical Administration Institute/Middle Technical University

Keywords:

Organizational flexibility, service quality, consumer E-behavior, Rashid Bank, Zafaraniya branch, Rafidain Bank, Technology Institute branch.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Jun. 2025

Accepted 25 Jun. 2025

Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Hameed Madhlom Kadhim Al-Saeedi

Technical Administration Institute/
Middle Technical University

Abstract: The research aims to explore and analyze the relationship between organizational flexibility as one of the factors influencing the effectiveness of the organizational environment of organizations, and its impact on enhancing the quality of services provided to the customer to achieve the effectiveness of the electronic behavior of customers related to these organizations.

Accordingly, the main research problem was identified as: What is the impact of organizational flexibility on the quality of services provided in organizations and how can the effectiveness of customer behavior be achieved electronically in a way that achieves the common goals of the organization and the customer.

The hypothetical plan of the research was developed and the research hypotheses were formulated in light of that, which were tested to ensure their validity and by using the questionnaire method to collect information (questionnaire) which was designed to measure the two main research variables and to survey the opinions of the research sample consisting of (19) individuals from the administrative leadership in the field of study represented by Rashid Bank, Zafaraniya branch and Rafidain Bank, Technology Institute branch. One of the most important conclusions reached by the researchers is the clarity of the concepts of organizational flexibility in the researched institutions, but it needs higher focus and also greater attention to quality programs to achieve the effectiveness of electronic customer behavior. Among the recommendations presented in the research are the necessity of providing external courses (outside Iraq) for employees responsible for developing work systems to adopt the latest methods used in the leading countries in this type of service sector.

العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة ودورها في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الادارية في مصرف الرشيد فرع الزعفرانية ومصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا

حميد مظلوم كاظم السعيد
علي عبد الحسن دلي
معهد الادارة التقني/ الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

يهدف البحث إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في فاعلية البيئة التنظيمية للمنظمات، وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للزبون لتحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبائن ذوي العلاقة مع هذه المنظمات. بناءً عليه عُرفت مشكلة البحث الرئيسة المتمثلة بما هو تأثير المرونة التنظيمية على جودة الخدمات المقدمة في المنظمات وكيف يمكن تحقيق فاعلية سلوك الزبون الالكتروني بما يحقق الأهداف المشتركة للمنظمة والزبون.

إذ وضع المخطط الفرضي للبحث وصياغة فرضيات البحث في ضوء ذلك والتي اختبرت للتأكد من مدى صحتها وباستخدام أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات (الاستبانة) التي صممت لقياس متغيري البحث الرئيسين واستطلاع آراء عينة البحث المكونة من (19) فرد من القيادات الادارية في ميدان الدراسة المتمثل بمصرف الرشيد فرع الزعفرانية ومصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين وضوح مفاهيم المرونة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ولكنه بحاجة إلى تركيز أعلى وأيضاً اهتمام أكبر ببرامج الجودة لتحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون. ومن أهم التوصيات المقدمة في البحث فتتمثل بضرورة توفير دورات خارجية (خارج العراق) للموظفين المسؤولين عن تطوير نظم العمل لتبني أحدث الأساليب المعمول بها في الدول الرائدة بهذا النوع من قطاع الخدمات.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، جودة الخدمات، السلوك الالكتروني للمستهلك، مصرف الرشيد فرع الزعفرانية، مصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا.

المقدمة

يمكن تعريف المرونة التنظيمية بقدرة المنظمة على التكيف السريع والفاعل مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال تعديل استراتيجياتها، هيكلها، وعملياتها، بهدف الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها.

في المقابل، ومع الانتشار الواسع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت الخدمات الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الأفراد والمنظمات. لقد أحدثت هذا التطور نقلة نوعية في طريقة تقديم وتلقي الخدمات الإلكترونية، مقدمة مستويات غير مسبقة من السرعة والراحة والوصول إليها من قبل الزبون، ومع ذلك لا يكفي تقديم الخدمات إلكترونياً فحسب، بل يجب أن تتسم هذه الخدمات بقبول الزبون لها والتفاعل معها.

ونظراً للتطور التكنولوجي السريع فإن النمو الهائل في القدرات الحاسوبية والشبكات، وفي مقدمتها الانترنت، حولت المنظمات إلى مشاريع رقمية واسعة الانتشار، تسمح بتوزيع المعلومات

مباشرة داخل المنظمة وخارجها وتقوم بتقديم خدمات يبحث عنها الكثير من الأفراد ويتطلعون لإشباع رغباتهم منها.

ولأن تلبية احتياجات الزبون يتطلب غالباً تغيير في أساليب عمل المنظمة ووضع السياسات والغايات الخاصة بالمنظمة مع توفير ما تحتاج إليه المنظمة من موارد يتم تخصيصها حسب توجه المنظمة وتبعاً لطبيعة الخدمات المقدمة من قبلها مما يوفر لها المرونة في عملية التغيير والاستجابة التي تقوم بها المنظمة، بما يضمن تحسين جودة هذه الخدمات وبما يحقق رضا الزبون مؤدياً بذلك إلى تحقيق ولاء الزبون من خلال فهم سلوكياته واستجابته للخدمات التي تقدمها المنظمة.

وهنا يحاول هذا البحث التعرف على هذه المفاهيم التي تتعلق بطريقة عمل المنظمات وخاصة الخدمية منها وجودة الخدمات المقدمة وكيفية تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للمستهلك وذلك من خلال تقسيم هذا البحث على مبحثين إذ يعرض المبحث الأول منهجية البحث المعتمدة، أما المبحث الثاني فيعرض الإطار النظري للبحث عبر متغيراته الرئيسة والفرعية أما المبحث الثالث فتمثل بالجانب العملي للبحث ومكان الدراسة الخاص بالبحث وطريقة جمع المعلومات المستخدمة (استبانة المعلومات) ويختم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المقدمة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: أصبح من الضروري تحقيق متطلبات الزبائن وخاصة جانب الخدمات الذي يحفز السلوك الالكتروني للمستهلك ويحقق فاعليته وهنا يجب على المنظمة توفير كافة متطلبات جودة الخدمات والعمل الالكتروني وما تحتاجه وعلى مستوى التنظيم الداخلي لوظائف وأنشطة المنظمة وايضاً خبرات العاملين فيها، وهنا تتمثل مشكلة البحث الحالية في الأسئلة الآتية:

1. هل يدرك المسؤولون حقيقة الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات المقدمة لتحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبائن؟

2. هل هناك توجه نحو بيئة عمل الكترونية كأداة لتحقيق جودة الخدمات المقدمة؟

3. هل هناك ترابط بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة وفاعلية سلوك المستهلك الالكتروني؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث بتوجهه والمتمثل بتناول أحد أكثر الموضوعات ذات الفائدة والتي تتعلق بالمرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة وفاعلية السلوك الالكتروني للزبون وعلى شريحة مهمة في المنظمات المبحوثة، وهنا تتبين أهمية البحث وكالاتي:

1. كيفية تحقيق المرونة التنظيمية للمنظمات.

2. التركيز على جودة الخدمات المقدمة.

3. توجيه الاهتمام نحو معايير السلوك الإلكتروني لبيئة أعمال المنظمات المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث: يتمثل هدف البحث الرئيس في اختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات وكيفية تأثيرهما في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون وهذا الهدف الأساس تشتق منه أهداف عدة فرعية هي:

1. تقديم إطار معرفي لمتغيري البحث وبيان العلاقة بينهما.

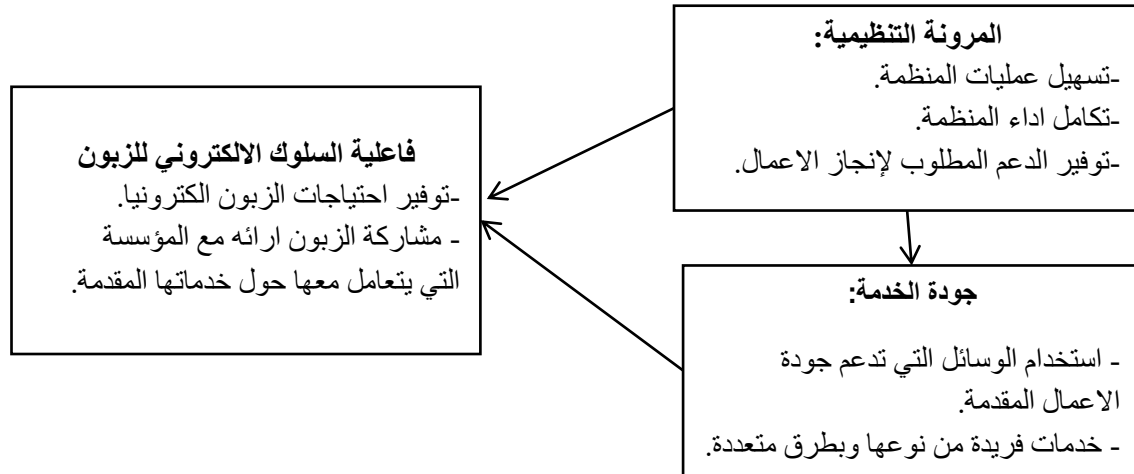
2. وضع نموذج افتراضي للبحث واختباره في ضوء المتغيرات الرئيسة والفرعية.

3. تحديد مستوى أهمية متغيري البحث.

4. تطوير أساليب تنكيف مع مفاهيم المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات المبحوثة لتحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون عملياً.

رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** تتمثل فرضية البحث الرئيسية بدور المرونة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات المقدمة وفاعلية السلوك الالكتروني للزبون ويشق منها الفرضيات الفرعية الآتية وكما مبين في المخطط الآتي:

1. هناك دور للمرونة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمات الالكترونية.
2. هناك دور لجودة الخدمات المقدمة في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون.
3. هناك دور للمرونة التنظيمية في تحقيق كل من جودة الخدمات وفاعلية السلوك الالكتروني للزبون.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

اعداد: الباحثان بالاعتماد على فرضيات البحث

المبحث الثاني

الإطار المعرفي لمتغيرات البحث

أولاً. **مفهوم المرونة التنظيمية:** يعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم المهمة من الناحية العملية لتحسين مخرجات العمل في المنظمات مهما تنوعت المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات ويمكن الإشارة إلى هذا المفهوم على أن المرونة التنظيمية تعني، أسلوب ادارة وظائف ونشاطات المنظمة بحيث تستطيع المنظمة من خلاله تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع (شرايح الزبائن) (نظير، 2025: 105).

وتعرف المرونة التنظيمية أيضا على أنها، قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة (هديب، 2015: 9)، حيث تتطلب الاحتياجات المتطورة للأعمال التجارية والتكنولوجيا الجديدة هيكلًا تنظيميًا وقوة عاملة يتسمان بالمزيد من السلاسة والمرونة (هديب، 2025: 163)، وتعني المرونة التنظيمية أيضا قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة (الموسوي، 2004: 139).

بشكل عام، يمكن وصف مرونة المنظمة بأنها القدرة على المبادرة وتغيير قواعد المنظمة من أجل التكيف بشكل أفضل مع احتياجات السوق ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وإنها قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات سواء داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية (Okreglicka & etc, 2021: 69).

ولقد وضع برنارد في كتاباته، أن المنظمة الادارية هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الأهداف، وكذلك عد المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسة الموجودة في بيئات العمل (اللوزي، 2003: 35). ويرى الباحثان، من أجل ترسيخ مفاهيم المرونة التنظيمية فأن العاملين في المنظمة بمستوياتها كافة بحاجة الى امتلاك ما يكفي من المهارات التي تعزز مرونة المنظمة حيث تصبح المنظمة قادرة على استخدام مواردها المتاحة للتكيف والاستمرار في بيئة الأعمال مع التركيز على تحقيق رغبات الزبائن وكما موضح في الشكل الآتي:

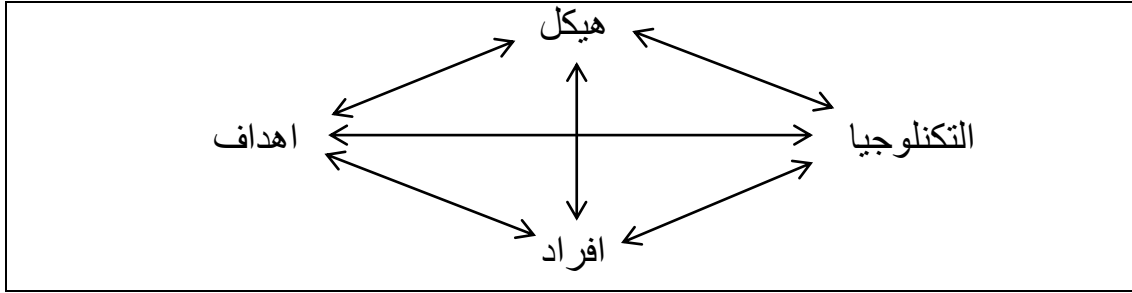


شكل (2): مركزات مرونة المنظمة

Source: Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), rganizational Behavior, printed in china, p: 14.

وقد استفاد رواد الفكر المعاصر من التراكم المعرفي الذي تقدم به رواد الفكر الكلاسيكي والفكر الانساني والفكر التداوبي وطبيعة التغييرات المعاصرة والتي منها على سبيل المثال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وهيمنة لغة العولمة والشركات العملاقة وكذلك المنظمات الافتراضية من جانب اخر للتفكير بإعادة تصميم المنظمات لضمان حيوية علاقاتها وآليات تنسيقها وقدراتها على ايجاد

التوازنات بقصد تحقيق التكامل في أداء الأعمال كما يظهر في فكرة ليفت في تصميم المنظمة (الخفاجي والغالبى، 2009: 81-82) وكما موضح في الشكل أدناه:

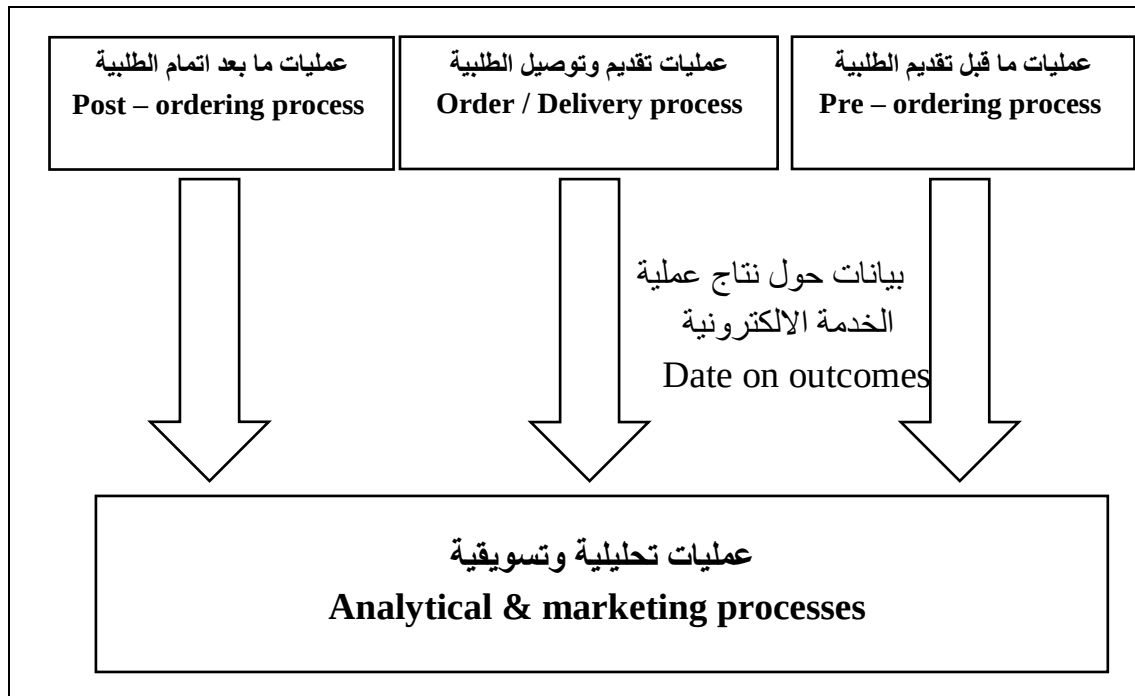


شكل (3): فكرة ليفت في تصميم المنظمة

المصدر: الخفاجي والغالبى، (2009)، نظرية المنظمة مدخل التصميم، ص 82.
ثانياً. مفهوم جودة الخدمة: عرف Kotler الخدمة على أنها عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي (عزام وآخرون، 2009: 259). وعرفها الباحثون (Etzel & Walker, 2001: 293) على أنها نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع رغبات الزبائن التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى. وقد بين كل من (Davis & Heinek, 2003: 149) على أن الخدمة هي وصف لمتطلبات الزبائن وكيفية إرضائهم وفهم احتياجاتهم وكيفية فهم الأولويات التنافسية للمنظمة. ويصف غرونروز الخدمة هي أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعد نفسها مؤسسات خدمية (العلاق، 2009: 38).

أما بالنسبة لمفهوم جودة الخدمة فقد بينها العديد من الباحثين والكتاب ومنهم (المحيوي، 2006: 25) فيشير إلى أن مصطلح الجودة يعني مفهومين الأول يرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه والثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والمنتج أو الخدمة، وبناءً على هذا الارتباط فإن المفهوم ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، مما يدل على أنه يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة وإصلاحه وتفاديه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيشير إلى أن الجودة هي مدى ملائمة الخدمة أو المنتج للغرض الذي انتج من أجله. وهناك من فصل بين وجهتي النظر بين كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، إذ تمثل من وجهة نظر مقدم الخدمة هي المطابقة للمعايير الموضوع مسبقاً لهذه الخدمة، أما من وجهة نظر المستفيد فتشير إلى موائمة هذه الخدمة لاستخدامه واستعمالاته (Krajewski & Ritzman, 2000: 88). وللتنوع الهائل في قطاع الخدمات يحاول البحث أن يحدد جودة الخدمة الالكترونية لما لها من ارتباط بالسلوك الالكتروني للزبون وإن هذا التحول ليس تحولاً بسيطاً من طرف إلى آخر أو استبدال عنصر بعنصر آخر فطبيعة عناصر الخدمة الالكترونية تختلف بشكل جوهري عن الخدمة التقليدية فالخدمة الالكترونية تمنح الزبائن رقابة وسيطرة أكبر كما إن عناصر الخدمة الالكترونية تشمل العديد من خصائص الخدمة الذاتية، ناهيك عن أن بيئة الخدمة الالكترونية مختلفة تماماً وإن عمليات تقديم / توصيل الخدمة الالكترونية مختلفة من الناحية الفلسفية. وهذه الاختلافات تمثل تحديات، علاوة على أن من الصعب ادارتها آخذين بعين الاعتبار حقيقة كون عدد من الشركات يعمل في القناة التقليدية والقناة الالكترونية معاً. وعليه فإن لدى هذه الشركات عناصر خدمة تقليدية قائمة جنباً إلى جنب مع عناصر الخدمة

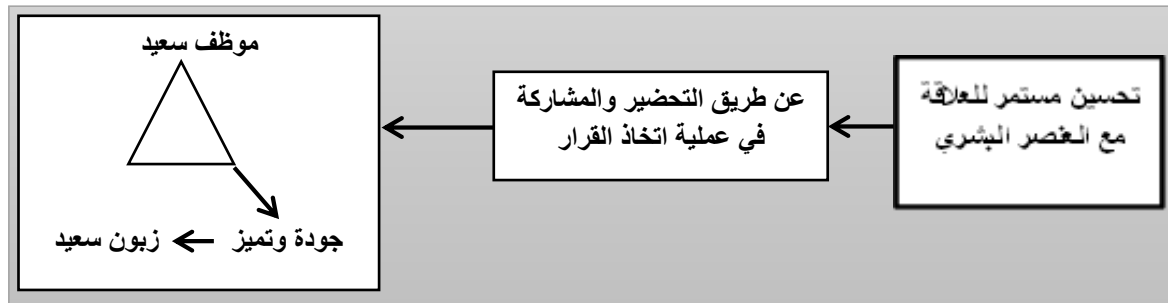
الالكترونية (العلاق، 2009: 116-117) ويرى الباحثان أن جودة الخدمات الالكترونية تعبر عن قدرة المنظمة في تقديم خدمات يتوقعها الزبون تتميز بمستوى عال وسهولة استخدام الخدمة وذات موثوقية عالية وقدرة على الاستجابة لهذه التوقعات وهي في جوهرها ضمن توقعات الزبائن أو تتجاوزها لتوقعاته، كما موضح في الشكل أدناه:



شكل (4): يوضح عمليات الخدمة الالكترونية الصافية

المصدر: العلاق، بشير، 2009، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية: ص 105.

ثالثاً. **اهمية جودة الخدمة:** لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والنجاح في الأسواق ولتحسين الاستثمار في طاقات الموارد البشرية وكما مبين في الشكل ادناه:



شكل (5): اجراءات تحسين استثمار العنصر البشري

المصدر: الوادي واخرون، (2012)، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ص 151.

- ويشير (poor & et al, 2013: 35) إلى أن هناك مجموعة من الأسباب تجبر المنظمات على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للزبائن لضمان نجاحها في الأسواق ونموها تتمثل بالآتي:
1. زيادة توقعات الزبائن: ان ارتفاع توقعات الزبائن عن الماضي ناتج لعوامل عدة منها زيادة وعي الزبائن والمعرفة والإعلانات وارتفاع حدة المنافسة، مما يحتم على المنظمات الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها.
 2. نشاط المنافسين: إن التغيير المستمر في طريقة تقديم الخدمات من قبل المنافسين يؤدي إلى تغيير في الأسواق، الأمر الذي يجبر المنظمات على اتخاذ خطوات لتحسين جودة خدماتها وخصوصا في الأسواق التي تسعى لدخولها.
 3. العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة: تجبر القوانين والتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تمثل بيئة عمل المنظمة الاهتمام والبحث الدائم عن سبل التكيف مع هذه العوامل من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لزبائنهم.
 4. العوامل الداخلية للمنظمة: من خلال تعزيز النشاط الخاص بالمنظمات والمتمثل بأجراء التعديلات المستمرة على الأنظمة الداخلية وطريقة انجاز المهام والواجبات بما يتناسب مع تنوع وتغيير حاجات ورغبات الزبائن.
 5. الفوائد الناتجة عن جودة الخدمة: تجني المنظمات العديد من الفوائد نتيجة اهتمامها بجودة الخدمات التي تقدمها مثل حصول المنظمة على المراكز المتقدمة في الأسواق وارتفاع حصتها السوقية بمقارنة على حساب المنافسين وغيرها من العوامل تشجع المنظمات على السعي لتقديم خدمات عالية الجودة.
- رابعاً. السلوك الالكتروني للزبون:** توجد محاولات عديدة لتفسير مفهوم السلوك للمهتمين بدراسة سلوك الأفراد في ميدان العمل وتختلف طريقة التفسير على وفق الظاهرة المدروسة من قبل دارسيها، وفي هذا الجانب تأتي محاولة (kats & kahn) لتمييز مظاهر السلوك الفردي أثناء العمل وذلك في إطار رغبة الفرد نفسه في أداء العمل (جلاب، 2011: 89 - 90):
- إذ يعد السلوك الانساني كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الانسان سواء تم بطريقة شعورية أو لاشعورية ويتأثر الأفراد بشكل عام بمجموعة من المنبهات المحيطة بهم وهذه الأثر عادة ينعكس بصورة ظاهرة للعيان او غير ظاهرة، ويعبر عن هذه الاستجابة بدلالة السلوك وذلك على مستوى الفرد أو المجموعة. ونصرف المقصود بكلمة السلوك إلى ما يقوله الأفراد ويفعلونه وإن السلوك هو نشاط الكائنات الحية إذ إن السلوك الانساني ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور وإن السلوك بدلالة اي نشاط يتضمن كل من الاتجاهات، التفكير التغييرات المادية والتغييرات الشعورية (جلاب، 2011: 60).
- ويرى الباحثان أن السلوك الالكتروني للزبون هو كيفية تصرف الزبون في البيئة الرقمية بدءاً من اللحظة التي يفكرون فيها بالحصول على الخدمة الالكترونية، مروراً بتفاعلهم مع العمليات التي يقوم بها العاملون في المنظمات عند تقديم الخدمات الالكترونية وانعكاس هذه العمليات على ولاء الزبون أو عدمه.
- ويمكن قياس السلوك من خلال مجموعة من الأبعاد (جلاب، 2011: 65):
1. امكانية اعادة التكرار: يقصد بهذا البعد تكرار حدوث السلوك عبر الزمن
 2. المدى الزمني: ويقصد ويقصد به الفترة الزمنية التي يستغرقها حدوث السلوك (فترة الحدوث).
 3. وقت الحدوث: ويعبر عن الفترة الزمنية المحددة لحدوث السلوك.

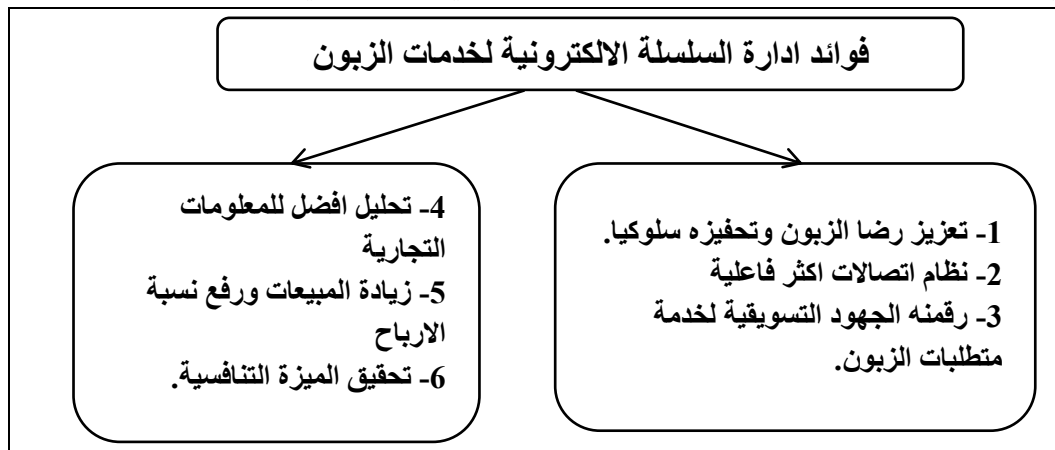
وإن تفسير سلوك الأفراد وطريقة التوجيه الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة يدعو إلى بناء هيكلية يستند إليها أداء العمل، وإن تصميم نظم العمل وطريقة الأداء يعتمد على معرفة سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجهاتهم ونظم القيم والثقافات السائدة في المنظمة، ويمكن موضوعياً تقسيم الهيكل في المنظمات على صيغتين أساسيتين (Kondelkar, 2013: 216):

1. الصيغة الميكانيكية للهيكل التنظيمي: والذي يستند على الطبيعة الرسمية للمنظمة ويكون ممثلاً لطبيعة هذه المنظمة والتي لا تتأثر بالتكنولوجيا والتغيرات الحاصلة في الأسواق والمنتجات.
2. الصيغة الحيوية للهيكل التنظيمي: وهي نوع الهيكل الذي تتبناه المنظمات المستجيبة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا السائدة والأسواق والمنتجات.

وتساهم عملية التحول إلى الخدمة الالكترونية في زيادة وتعزيز توقعات الزبون بصدد الخدمة الالكترونية التي يتطلع الزبون للحصول عليها، فالزبون في ظل مثل هذه التطورات التكنولوجية النوعية الهائلة لن يقبل إلا بخدمة الكترونية تفوق حتى أفضل توقعاته (العلاق، 2009: 221).

وهي أيضاً تعبر عن قدرة القطاعات الاقتصادية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وكذلك بينها وبين قطاعات الأعمال وبسرعة فائقة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتداولة (قنديلجي، 2015: 26).

ولأن التكنولوجيا تصف الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، عليه فلكل منظمة طريقة لاستخدام التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحويل الموارد المالية والبشرية والمادية إلى منتجات وخدمات وعلى سبيل المثال تستخدم شركة فورد عمليات التجميع في خطوطها الانتاجية من أجل صناعة منتجاتها، والجامعات أيضاً على حد سواء تستخدم عدداً من الهياكل التكنولوجية والتي تعد الأكثر شيوعاً في نظام المحاضرات وهذا هو سبب أن المنظمات دائماً ما تلجأ إلى هكذا تغيير في تصميم هياكلها التنظيمية ((Robbins & Judge , 2011: 539 أن مهارات التنظيم تتضمن العديد من التوجهات والتي تكون قادرة على توجيه المنظمة وبقوة نحو الابداع والابتكار ومن هذه التوجهات تحجيم والقضاء على كافة معوقات الابداع في المنظمات (ابداع المنظمات ذاتياً) (Evans , JR , 2003: 115-116) وبذلك يمكن تحقيق مجموعة من الفوائد والتي يرغب بها الزبون وتراعي تطلعاته عن الخدمات الالكترونية المقدمة وإن لكل منظمة طريقة تستخدم أسلوب تكنولوجي معين لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات وكما مبين في الشكل الآتي:



Source: <https://www.techimply.com/blog/what-is-ecrm-meaning-benefits-and-type>.

شكل (6): فوائد التحول نحو الخدمة الإلكترونية

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً. نبذة مختصرة عن موقع إجراء البحث: مصرف الرشيد فرع الزعفرانية ومصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا وهي من المصارف العراقية الحكومية العريقة والتي امتازت بتقديم خدمات كثيرة لزيائنها كافة.

ثانياً. وصف عينة البحث: تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث على عينة قسدية من مجتمع إجراء البحث وتم تحليل 19 استمارة فقط من مجموع 25 استمارة بمستوى استرجاع 76% فقط، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (1): وصف عينة البحث

1. الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	3	15.8	15.8	15.8
انثى	16	84.2	84.2	100.0
total	19	100.0	100.0	

2. العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	1	5.3	5.3	5.3
من 30 الى 49 سنة	7	36.8	36.8	42.1
من 50 سنة فما فوق	11	57.9	57.9	100.0
Total	19	100.0	100.0	

3. الحالة الزوجية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوج	14	73.7	73.7	73.7
غير متزوج	5	26.3	26.3	100.0
Total	19	100.0	100.0	

4. التحصيل الدراسي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دبلوم	7	36.8	36.8	36.8
بكالوريوس	12	63.2	63.2	100.0
Total	19	100.0	100.0	

5. عدد سنوات_ الخدمة الوظيفية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات الى 10 سنوات	3	15.8	15.8	15.8
اكثر من 10 سنوات	16	84.2	84.2	100.0
Total	19	100.0	100.0	

6. المنصب_ الوظيفي_ الحالي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كاتب	1	5.3	5.3	5.3
م. فرع	1	5.3	5.3	10.5
م. فرع	1	5.3	5.3	15.8
م. حاسبة	10	52.6	52.6	68.4
مدير	6	31.6	31.6	100.0
Total	19	100.0	100.0	

7. مدة العمل في الوظيفة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات الى 10 سنوات	4	21.1	21.1	21.1
اكثر من 10 سنوات	15	78.9	78.9	100.0
Total	19	100.0	100.0	

8. الدورات التدريبية المشترك بها (دورات الاختصاص):				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
داخل العراق	19	100.0	100.0	100.0

9. الدورات المشترك بها الخاصة بأنظمة وبرامج الجودة وبرامج الانترنت التي تدعم الخدمات التي يتطلع إليها الزبون				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
داخل العراق	19	100.0	100.0	100.0

المصدر: من مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS)
ملاحظة: لا يوجد اي مشترك بدورة في المجالات اعلاه خارج العراق.

يتضح من بيانات الجدول رقم (1) أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين تم استطلاع آرائهم حول فقرات استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث كانوا من فئة النساء وبنسبة 85% مما يؤكد على استقطاب المؤسسات المبحوثة للعنصر النسوي بشكل أكبر من الرجال من خلال التعيين والتعاقد، كذلك فإن 74% من الأفراد المبحوثين هم من المتزوجين الذين لديهم اتفاق تام على ضرورة تحسين المستوى المعيشي للأفراد كما توجد مؤشرات احصائية حول الفئات العمرية للأفراد عينة البحث إذ تؤكد النتائج أن أكثر من نصف العينة المبحوثة إلى ثلاثة أرباعها تقريباً هم ممن تتجاوز أعمارهم الـ 40 سنة مما يدل على وجود العنصر البشري ذو الخبرة الطويلة والمترجمة في مجال العمل بالشكل الذي يحقق إنتاجية أفضل للأعمال وهي أيضاً مرتبطة بعدد سنوات الخدمة، فقد أوضحت النتائج أن أكثر من 79% من الأفراد لديهم سنوات خدمة من 10 سنوات فأكثر بالشكل الذي يتيح للمنظمة الاستفادة من خبراتهم المترجمة وامكانية تبني فلسفة إدارية جديدة مبنية على خبرات وامكانات بشرية كبيرة، إذ إن 100% منهم يمتلك شهادة أكاديمية أولية على الأقل (بكالوريوس ودبلوم) بالإمكان الاستفادة منها في ميدان العمل. بقي لا بد من الإشارة إلى أن الدورات التدريبية خارج القطر ضئيلة جداً وبنسبة 0% فقط وتكتفي المنظمة بإشراك منتسبيها في دورات تدريبية داخلية فقط في المجالات الإدارية والالكترونية ومجالات الجودة المطلوبة بشكل مكثف.

ثالثاً. تحليل اجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان: تم الاستفادة من استمارة الاستبيان والتي تتكون من 45 فقرة تتعلق بـ (العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية و جودة الخدمات المقدمة ودورها في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون)، إذ تم توظيف عباراتها لتلائم مع البيئة العراقية، فقد أجريت لها اختبارات احصائية سابقة خاصة بثبات الأداة ويقصد بها (الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة فيما لو تكرر اجراء الدراسة في ظروف مماثلة نوعاً ما، فقد تم احتساب معامل كرونباخ الفا Cronbachs Coeffecient Alpha والذي من المفترض أن لا تقل قيمته الرياضية عن 0.96، مما يؤكد على امكانية اعتماد فقرات استمارة الاستبيان وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (2): حساب معامل كرونباخ الفا

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	45

المصدر: من مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS).
 رابعاً. تحليل مستوى أهمية محاور البحث بمتغيراتها الفرعية: من أجل الوقوف على شكل البيانات واعطاء صورة مختصرة لطبيعتها فقد تم تحليل البيانات احصائياً من خلال استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والفرعية التابعة لها، من اجل ايجاد قيمة معامل الاختلاف لمعرفة مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال اصغر قيمة لمعامل الاختلاف فيها، كما تم استخراج الوسط الفرضي للإجابات كقيمة مُعتمدة للمقارنة مع الوسط الحسابي المستخرج للبيانات وذلك من خلال تقسيم مجموع درجات المقياس (ليكرت الخماسي) على عدد درجات المقياس الخمسة وكما موضح في أدناه:

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \frac{15}{5} = 3.$$

تشير النتائج الاحصائية التي أظهرتها مخرجات البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS ver.22) إلى حصول محاور البحث ((العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة ودورها في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون) مجتمعة على وسط حسابي إجمالي بمقدار (3.95) درجة وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00) وهذا دليل على اتفاق جميع أفراد العينة المبحوثة على ضرورة تطبيق مفاهيم المرونة التنظيمية للوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ولتحقيق معايير السلوك الالكتروني للزبائن، وبانحراف معياري قدره (0.54) مما يدل على الاتفاق النسبي بين أفراد العينة على معظم متغيرات المحاور الرئيسية الثلاثة فضلاً عن المصادقية في الاجابة عن الفقرات الخاصة بالاستبانة ككل.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: من خلال استعراض نتائج الجانب العملي مع الأخذ بالمعطيات التي توفرت في الجانب النظري توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي:

1. هناك تركيز واضح لمفاهيم المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ولكنه بحاجة إلى اهتمام أكبر.
2. تبين من خلال النتائج الاحصائية أن الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للزبون واضح ويمكن تطوير برامج الجودة التي تدعم الخدمات المقدمة في المنظمات المبحوثة.
3. تبين من خلال اجابات العينة المبحوثة أن غالبيتها من العاملين على برامج ذات صلة بجودة العمل والتي ترتبط بالخدمات المقدمة للزبون.
4. عدم وجود اشتراك لأي فرد من أفراد العينة بأي نوع من أنواع الدورات الخارجية (خارج العراق) التي تخص نظم العمل وبرامج الجودة المعتمدة والاكتفاء بالدورات الداخلية (داخل العراق) فقط.
5. تبين من اجابات أفراد العينة أن هناك توجه للمديرين المسؤولين في المصرف بتطوير البرامج الالكترونية المرتبطة مباشرة بالخدمات المقدمة للزبون ولكنها بحاجة إلى اهتمام أكبر.
6. أظهرت نتائج البحث أن هناك تفاوت في تصور الزبائن لمستقبل ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة إليهم، وذلك بسبب الضعف في برامج الترويج المركزية لهذه الخدمات الالكترونية من الجهات الأعلى المسؤولة عن المنظمات المبحوثة.

ثانياً. التوصيات: توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

1. ضرورة توفير دورات خارجية (خارج العراق) للموظفين المسؤولين عن تطوير نظم العمل لتبني أحدث الأساليب المعمول بها في الدول الرائدة بهذا النوع من قطاع الخدمات.
2. ضرورة توفير دورات خارجية (خارج العراق) للموظفين المسؤولين عن برامج الجودة لتبني أحدث الأساليب المعمول بها في الدول الرائدة بهذا النوع من قطاع الخدمات.
3. التركيز على برامج الترويج الحديثة التي تصل إلى أكبر كم ممكن من الزبائن.
4. توفير دورات توعوية وتطويرية (للزبائن) حول مستقبل الخدمات المقدمة من هذه المنظمات وكيفية اشراك الزبائن في عملية تطويرها.
5. العمل على ترسيخ مبدأ الشراكة بين الزبائن والمؤسسات الخدمية شراكة فعلية في وضع الأهداف والخطط التي تدعم جودة الخدمات المقدمة بما يحقق ولاء الزبون لها.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

1. الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن، (2009)، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية.
2. الاشهب، نوال عبد الكريم، 2015، التجارة الالكترونية، عمان، الاردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
3. العلاق، بشير، 2009، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية.
4. اللوزي، موسى، 2003، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
5. المحياوي، قاسم نايف. (2006). "ادارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)"، دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. الموسوي، سنان، (2004)، الادارة المعاصرة الاصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
7. الهواسي، محمود حسن والبرزنجي، حيدر شاكر، 2014، مبادئ علم الادارة الحديثة.
8. الوادي، محمود حسين ونزال، عبد الله ابراهيم عبد الله، الوادي، بلال محمود، (2012)، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
9. جلاب، احسان دهش، 2011، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1.
10. عزام، زكريا احمد، وحسونة، عبد الباسط، والشيخ، مصطفى السعد، (2009)، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية.
11. قنديلجي، عامر ابراهيم، 2015، الحكومة الالكترونية، عمان، الاردن، دار المسيرة، الطبعة الاولى.
12. نظير، هنادي (2025)، ادارة المنظمات غير الربحية، عمان الاردن، الطبعة الاولى.
13. هديب، ابراهيم، (2025)، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Davis, M., and Heineke , J. , (2003)"Managing Services", International McGraw-Hill Co., Inc., North America.
2. Etzel, M.J., and Walker, B.J., (2001) Stanton, W.J., "Marketing ", 12th ed., Mc Graw-Hill.
3. Evans james R. & JR, James R, (2003) Total Quality Management, Organization and Strategy 3th ed, usa.
4. Kondelkar V.G, (2013) Organization Effectiveness and change management, 2th ed, New Delhi.
5. Krajewski, L., and Ritzman, L., (2000) "Operations Management: Strategy & Analysis", Addison Wesley Publishing Company, New York.
6. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, printed in china.

7. Okręglicka, Małgorzata, Majdzik, Anna Lemańska, Pichugina, Maryna & Artemenko, Lina, (2021) Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis Publishing Office of Czestochowa University of Technology.
8. Poor, marhamathemat, poor, masoudamoo, darkhaneh, (2013), "the quality of service and its importance in service organization", arabian journal of business and management review (oman chapter), vol.3, no.3.
9. Robbins, Stephen P. & Judge Timothy A, (2011), Organizational Behavior, 14th ed, Courier Kendallville, USA.
10. <https://www.techimply.com/blog/what-is-ecrm-meaning-benefits-and-type>.