



Ministry of Higher Education and Scientific Research



Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

Title:

**application of The electronic administration as a mechanism
to improve the quality of banking services.**

(Case Study)

Prepared by:

Ameur Bouakkaz

Discussed and publicly approved on:04/02/2021 By the committee composed of:

Ibrahim Muslim	Lecturer Class -A-	University of Djelfa	President
Mohamed Ksenna	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Ali Saouli	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Assistant framer
Izz al-Din Makhoulf	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Mohamed Benmoussa	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
hocine Barkati	Lecturer Class - A -	University of Msila	Examiner
fadila Boutora	Lecturer Class - A -	University of Tebessa	Examiner

Academic Year: 2019/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية
(دراسة ميدانية)

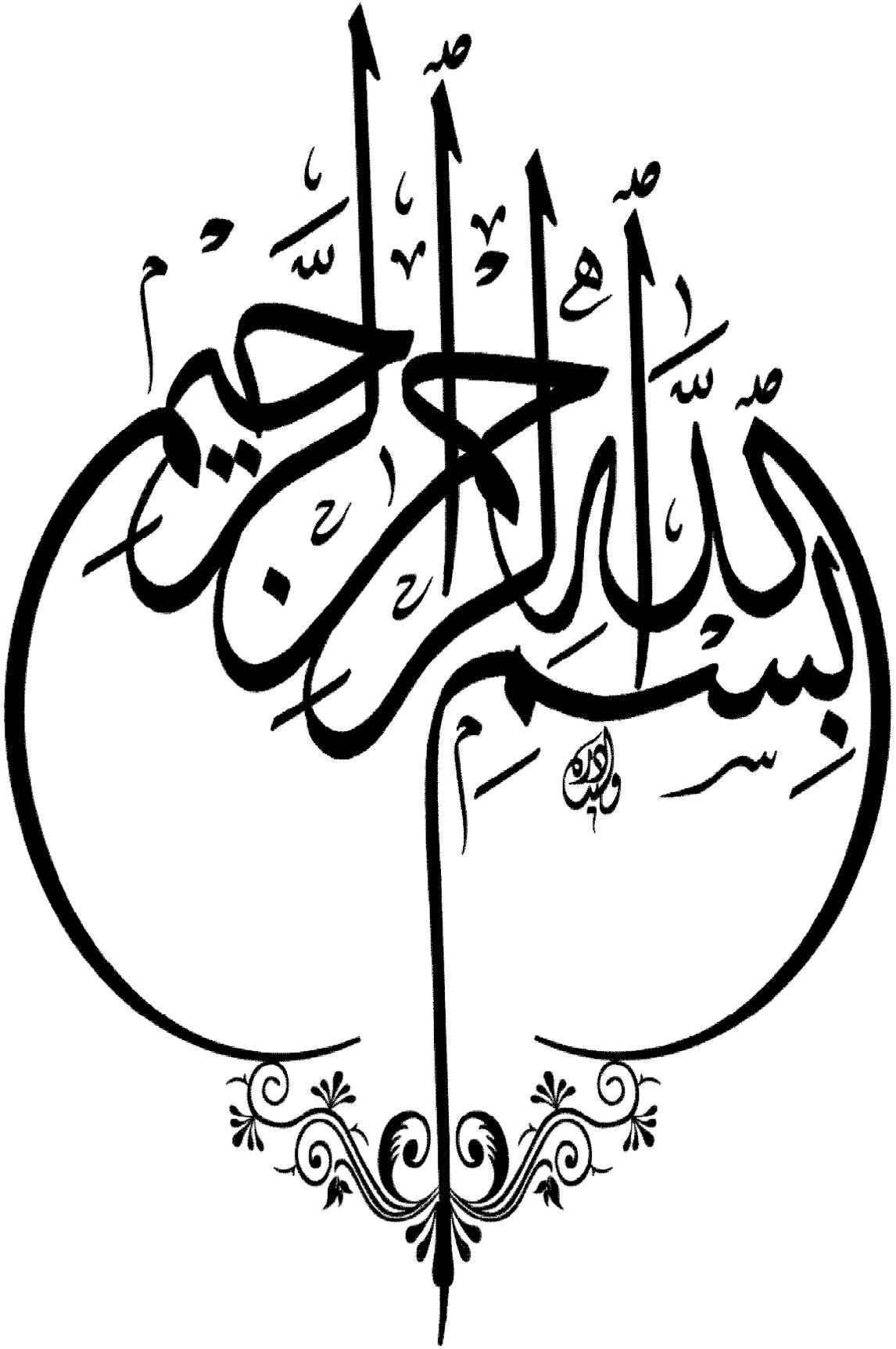
من إعداد:

بوعكاز عامر

المناقشة بتاريخ: 2021/02/04 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. مسلم إبراهيم
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كسنة محمد
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. صولي علي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. مخلوف عز الدين
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. بن موسى محمد
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. بركاتي حسين
ممتحنا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ-	د. بوطورة فضيلة

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وتقدير

الحمد لله تبارك وتعالى على نعمه إذ أمدني بالإرادة والعزيمة ويسر لي إتمام هذا العمل
والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد خير الأنام

وبعد

أتقدم بجزيل الشكر وفاتق الاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور كسنة محمد على تكرمه بالإشراف على
هذا العمل وتقديمه للتوجيهات والنصائح القيمة، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور
صولي علي على تكرمه بمد يد العون في إنجاز هذه الأطروحة وإخراجها في شكلها الحالي،

كما أشكر الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم الاستبيان،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم لتقييم وشمين
هذا العمل، في سبيل توجيه النصح لي، لتدارك أي نقص،

كما لا يفوتني أن أشكر كل العاملين في الجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية

الريفية BADR بالجلفة ووكلاته التابعة له،

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذه الأطروحة،

جزاهم الله عني خير الجزاء.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني تسعا وهنا على وهن التي أفنت شبابها من أجلي ومن أجل إخوتي
" أمي الحبيبة " حفظها الله.

إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي ومنحتني نور الإيمان، إلى " أبي الغالي " حفظه الله.

إلى أخي وأخواتي وأخص بالذكر زينب والموفق وابن أخي البرعم عبد الرحمان

إلى زوجتي العزيزة هاجر

إلى كل من تتلمذت وتعلمت على أيديهم

إلى كل الأحباب والأصدقاء

إلى كل من دعا لي بظهر الغيب

أهدي هذا العمل المتواضع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، والقوى البشرية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، وبعد الملموسية) في المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (101) موظف من مقر المجمع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي شملت (45) 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:

- مستوى إدراك كل من (تطبيق الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية) من وجهة نظر موظفي المجمع كان مرتفعاً؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية بصفة منفردة وجودة الخدمات المصرفية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية بصفة منفردة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى 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 بالمجمع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما عدا بعد عتاد الحاسوب والقوى البشرية فقد تبين بعدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية؛

كما قد تمخض عن هذه الدراسة 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 تساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها البنوك، بالإضافة إلى أنه على القطاع المصرفي عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR خاصة النظر مستقبلاً في التوسيع في العمل بالخدمة الالكترونية وبالبنوك الالكترونية لما في ذلك من انعكاسات إيجابية على العمل المصرفي وبالتالي تحقيق كفاءته وفعاليته وتحسين جودة خدماته

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، إدارة بلا أوراق، جودة الخدمات المصرفية، الصيرفة الالكترونية، المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة.

Abstract :

This study aimed to find out the effect of applying electronic management in its dimensions (computer hardware, software, network, and manpower) on improving the quality of banking services in its dimensions (reliability, response, trust and assurance, empathy and embrace, and the tangibility dimension). In the Regional Complex for Exploitation (G.R.E) of the Agricultural and Rural Development Bank BADR in Djelfa.

To achieve the desired goals, this study was conducted on a sample of (101) employees from the headquarters of the Society, the study used the descriptive and analytical approach, the questionnaire was used, which included (45) statements as a means of collecting the necessary data for this study, and after analyzing the data and testing hypotheses Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, the study reached a number of results, the most important of which were:

The level of perception of (the application of electronic management and the quality of banking services) from the viewpoint of the complex's employees was high;

- The study concluded that there is a strong and positive correlation between each dimension of electronic management and the quality of banking services. The study also found that there is a statistically significant effect on each dimension of electronic management on improving the quality of banking services in the complex at a significant level. ($\alpha \leq 0.05$);

- The study concluded that there is a strong and positive correlation between the dimensions of electronic management combined and the quality of banking services, and it was found that there is a statistically significant effect of the dimensions of the application of electronic management combined on improving the quality of banking services in the complex at a significance level (0.05) except for the dimensions of computer hardware and and manpower, as it was found that they have no effect on the quality of banking services.

This study also presented a number of suggestions and recommendations, the most important of which are Interest in applying electronic management that achieves the highest level of quality for companies in general and the banking sector in particular, and the necessity of forming and training human resources to use information and communication technology in the completion of their administrative work in banks, as it helps them to improve their performance which is positively reflected in improving the quality of service provided by banks, Likewise the banking sector in general, and the BADR Bank in particular, should consider in the future the expansion of the electronic service and electronic money, as this has positive repercussions on the banking business and achieving its efficiency and effectiveness and improving the quality of its services.

Key Word : Electronic management, paperless management, quality of banking services, electronic banking, the Regional Complex for Exploitation (G.R.E) of the BADR Bank in Djelfa.

فائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
III	شكر وتقدير.....
IV	الإهداء.....
V	الملخص باللغة العربية.....
VI	الملخص باللغة الانجليزية.....
VIII	قائمة المحتويات.....
XIV	قائمة الجداول والأشكال.....
XXI	قائمة الملاحق.....
ب - ع	المقدمة.....
75 - 02	الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية
02	تمهيد الفصل.....
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
03	المطلب الأول: مفهوم وضبط مصطلح الإدارة الالكترونية.....
08	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بدايات الإدارة الالكترونية.....
11	المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية.....
14	المطلب الرابع: عناصر الإدارة الالكترونية، أهميتها وأهدافها.....
19	المطلب الخامس: وظائف الإدارة الالكترونية.....
25	المبحث الثاني: أسس التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية
25	المطلب الأول: دوافع وأسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية.....
27	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
30	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
33	المطلب الرابع: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية وأنواعها.....
40	المطلب الخامس: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
42	المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مخاطرها وسبل تأمينها
42	المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.....

47	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.....
51	المطلب الثالث: إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية
55	المطلب الرابع: سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
59	المطلب الخامس: تطبيقات (أنماط) الإدارة الالكترونية وسبل تأمين معاملاتها.....
64	المبحث الرابع: ركائز الإدارة الالكترونية والمؤسسات الرقمية مع عرض نماذج بعض الدول
64	المطلب الأول: المؤسسة الالكترونية (الرقمية)، خصائصها وعوامل نجاحها.....
67	المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
70	المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية ومجتمع المعلومات.....
72	المطلب الرابع: بعض التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الالكترونية.....
75	خلاصة الفصل.....
145 - 77	الفصل الثاني الأسس الفكرية لجودة الخدمات المصرفية
77	تمهيد الفصل.....
78	المبحث الأول: السياق النظري للجودة
78	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.....
81	المطلب الثاني: أسس وخصائص الجودة، أوجهها وأسباب الاهتمام بها.....
85	المطلب الثالث: مراحل دورة الجودة، تكاليفها ومتطلبات تطبيقها.....
89	المطلب الرابع: أهمية الجودة وأهدافها.....
93	المبحث الثاني مفاهيم عامة حول الخدمات المصرفية
93	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية ونشأتها.....
99	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية وأهميتها.....
102	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة في تقديمها.....
106	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمات المصرفية وعوامل نجاح تقديمها.....
110	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية وتأثيراتها
110	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها.....
114	المطلب الثاني: أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية.....
120	المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية.....

123	المطلب الرابع: اثر جودة الخدمات المصرفية على البنك وعلى العملاء.....
127	المبحث الرابع: قياس جودة الخدمات المصرفية، تطويرها وأساليب تحسينها
127	المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأهميتها.....
132	المطلب الثاني: مبادئ تحسين جودة الخدمات المصرفية ومتطلباتها.....
135	المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية وأساليب تحسين جودتها.....
140	المطلب الرابع: شروط بناء جودة الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.....
145	خلاصة الفصل.....
224-147	الفصل الثالث: الإدارة الالكترونية في الجزائر وتطبيقاتها على البنوك
147	تمهيد الفصل.....
148	المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر ومعوقات تطبيقها
148	المطلب الأول: مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013 كخطوة لتبني الإدارة الالكترونية.....
153	المطلب الثاني: ملامح ونماذج تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.....
160	المطلب الثالث: تشخيص وتحليل واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر.....
169	المطلب الرابع: تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر معوقات توسعها.....
174	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية على البنوك
174	المطلب الأول: مفهوم البنوك الالكترونية (الصيرفة الالكترونية)، نشأتها وعوامل ظهورها
178	المطلب الثاني: خصائص البنوك الإلكترونية، أنماطها ومتطلبات إنشائها.....
182	المطلب الثالث: الأطراف المشكلة للبنوك الالكترونية ومقارنتها بالبنوك التقليدية.....
185	المطلب الرابع: تقييم البنوك الالكترونية، وأهميتها.....
189	المبحث الثالث: مدخل للخدمات المصرفية الالكترونية
189	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية الالكترونية.....
192	المطلب الثاني: أنواع وقنوات الخدمات المصرفية الالكترونية.....
196	المطلب الثالث: وسائل الدفع الالكتروني في العمليات المصرفية الالكترونية.....
201	المطلب الرابع: الأدوات التنظيمية للصيرفة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الجودة.....
204	المبحث الرابع: الصيرفة الالكترونية في الجزائر
204	المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري وهيكله الحالي.....

209	المطلب الثاني: الأنظمة القانونية والتنظيمية للصيرفة الالكترونية في الجزائر.....
213	المطلب الثالث: واقع الأنظمة والخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر.....
219	المطلب الرابع: أهمية الصيرفة الالكترونية في الجزائر، معوقاتهما وسبل تطويرها.....
224	خلاصة الفصل.....
318-226	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة)
226	تمهيد الفصل.....
227	▪ المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
227	المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
231	المطلب الثاني: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مهامه وأهدافه.....
235	المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
241	المطلب الرابع: لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة- المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) - بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة).....
243	▪ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
243	المطلب الأول: أنموذج الدراسة والمنهج المتبع.....
246	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات.....
249	المطلب الثالث: مقياس الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
252	المطلب الرابع: تحديد العينة وتوزيع الأداة المستخدمة في الدراسة.....
254	▪ المبحث الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي وخصائص العينة المدروسة
254	المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة والتوزيع الطبيعي.....
259	المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....
268	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
272	▪ المبحث الرابع: التفسير والتحليل الإحصائي لمخاور الاستبانة واختبار الفرضيات
272	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية).....

281	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).....
292	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
304	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
318	خلاصة الفصل.....
320	خاتمة عامة.....
329	المصادر والمراجع.....
357	الملاحق.....



قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24-23	أهم أوجه الاختلاف بين وظائف الإدارة التقليدية والإلكترونية.....	01
117	أبعاد قياس جودة الخدمات المصرفية.....	02
142	علاقة المكان بالخدمة.....	03
164	تطور عدد السكان ومستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة 2000-2019.....	04
167	عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال 2016-2017...	05
168	تصنيف أهم مؤشرات الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال 2016-2018.....	06
181	الخدمات المقدمة من طرف كل غمط من الأنماط الثلاث للبنوك الإلكترونية.....	07
185	المقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإلكترونية.....	08
214	تطور عدد العمليات المنجزة في نظام المقاصة الإلكترونية خلال الفترة 2014-2017.....	09
215	تطور عدد أجهزة الدفع الإلكتروني TPE خلال الفترة 2014-جويلية 2019.....	10
218	عدد عمليا الدفع الإلكتروني عبر الانترنت للفواتير خلال الفترة 2016-جويلية 2019.....	11
249	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	12
254	حالة الاستثمارات الموزعة في الدراسة.....	13
256	معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية.....	14
257	معامل ثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha).....	15
258	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....	16
259	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عتاد الحاسوب.....	17
260	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرامج.....	18
261	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد شبكة الاتصال.....	19
262	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القوى البشرية.....	20
263	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية.....	21

قائمة الجداول والأشكال

264	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة.....	22
265	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة والتوكيد.....	23
266	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التقمص والاعتناق (التعاطف).....	24
267	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الملموسية.....	25
268	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	26
269	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.....	27
270	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	28
271	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....	29
273	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهاتاد الحاسوب.....	30
275	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالبرامج..	31
277	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهشبكة الاتصال.....	32
279	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالقوى البشرية.....	33
282	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالاعتمادية.....	34
284	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالاستجابة.....	35
286	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالثقة والتوكيد.....	36
288	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالتعاطف..	37
290	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهالملموسية.....	38
293	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعدهعتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية.....	39-1

قائمة الجداول والأشكال

293	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد عتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية.....	39-2
295	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد البرامج على جودة الخدمات المصرفية.....	40-1
295	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد البرامج على جودة الخدمات المصرفية.....	40-2
297	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد شبكة الاتصال على جودة الخدمات المصرفية.....	41-1
297	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد شبكة الاتصال على جودة الخدمات المصرفية.....	41-2
299	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.....	42-1
299	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.....	42-2
301	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.....	43-1
301	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.....	43-2
303	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.....	44-1
303	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.....	44-2
306	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس....	45
308	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للسن.....	46
311	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات	47

قائمة الجداول والأشكال

	الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.....	
314	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة.....	48
316	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخدمة لبعدها عتاد الحاسوب والبرامج و بعد صناع المعرفة لدى الأفراد المستجوبين.....	49

- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات المرادفة.....	01
10	التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.....	02
16	عناصر الإدارة الالكترونية.....	03
33	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية.....	04
38	الهيكل النجمية للشبكة.....	05
39	الهيكل الدائرية للشبكة.....	06
39	هيكل الحافلة للشبكة.....	07
63	جدار النار.....	08
73	البوابة الالكترونية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية.....	09
74	بوابة حكومة دبي الالكترونية.....	10
82	أسس الجودة (عناصرها).....	11
86	دورة دومنك للجودة.....	12
91	أهمية الجودة.....	13
95	المصرف كوسيط مالي.....	14
106	العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية للبنك.....	15
109	دورة حياة الخدمة المصرفية.....	16

قائمة الجداول والأشكال

111	مفهوم جودة الخدمة.....	17
114	مستويات جودة الخدمات المصرفية.....	18
116	أبعاد جودة الخدمة.....	19
120	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية.....	20
123	خطوات تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية.....	21
129	نموذج جودة الخدمة Servqual	22
138	مراحل تطوير الخدمات المصرفية.....	23
154	المخطط البياني لرقمنة الوثائق والأرشفة الالكترونية.....	24
155	استمارة تمكن المواطنين من طلب واستخراج صحيفة السوابق أو شهادة الجنسية عبر ..	25
157	البطاقة الذهبية.....	26
157	خدمة E-CCP عبر الانترنت.....	27
159	جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين.....	28
161	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2010 إلى 2018.....	29
162	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر من سنة 2010 إلى 2017.....	30
165	عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر خلال الفترة 2000-2019.....	31
166	تطور سرعة الانترنت الثابت والنقال في الجزائر في الفترة 2018/07 إلى غاية 2019/07.....	32
167	عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال 2016-2017.....	33
183	الأطراف المشكلة للبنوك الالكترونية.....	34
187	نسبة تكاليف وعوائد خدمات البنوك الالكترونية.....	35
208	هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في الفترة الراهنة (أفريل 2018).....	36
218	العدد الإجمالي لعمليات الدفع الالكتروني عبر الانترنت خلال الفترة 2016-2018....	37
230	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....	38
235	الصفحة الرسمية الرئيسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....	39
236	صفحة البنك عن بعد (البنك الالكتروني) BADRnet.....	40

قائمة الجداول والأشكال

237صفحة خدمة البريد الالكتروني لبنك BADR	41
239بطاقة CIB الكلاسيكية	42
239بطاقة C.B.R	43
240بطاقة C.I.B الذهبية	44
240بطاقة التوفير BADR TAWFIR	45
242وكالات اجمع الجهوي للاستغلال - الجلفة - 017 لبنك BADR	46
245أنموذج الدراسة	47
254حالة الاستثمارات الموزعة على الباحثين	48
268خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	49
269خصائص عينة الدراسة حسب السن	50
270خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
271خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	52



فائمة الملاحق

- قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
357	نص الاستبيان قبل التحكيم	01
369	قائمة المحكمين	02
370	الاستبانة في شكلها النهائي	03
376	وثيقة تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية	04
411-377	مخرجات برنامج الـ spss	12-05



شهد العالم منذ حقبة من الزمن موجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في عدة مجالات (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والثقافية)، وذلك راجع إلى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات التي قربت العالم، وهو الأمر الذي أدى بدوره إلى تغير قواعد المنافسة خاصة في ظل انتشار التخصصية والعولمة والانفتاح نحو السوق العالمية. وألزمت المنظمات البحث عن تقنيات وأساليب تسييرية حديثة تتماشى وهذه التطورات مثل الإدارة الالكترونية التي ظهرت نتيجة هذا التطور مما عزز من أهمية استخدامها وأصبحت أحد الموارد الأساسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين جودة ما تقدمه وبالتالي الحصول على ميزات تنافسية وفرض وجودها وضمان بقائها.

وباعتبار أن الجزائر جزءا من هذا العالم فهي معنية كغيرها من الدول بضرورة مواكبة هذه التغيرات والتطورات الحاصلة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي مطالبة بتحديث وعصرنة مختلف قطاعاتها خاصة القطاع المصرفي الذي يعتبر من بين القطاعات الإستراتيجية المحركة لعجلة الاقتصاد الكلي وأحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الدولة في تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي، وهو أساس النظم الاقتصادية والمالية، لدوره المهم في جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حتى وان كان لا يتماشى وثقافة المجتمع الجزائري المسلم، وبالتالي فهو مطالب بتبني مضامين الجودة، باعتبارها أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك، وتعزيز أوضاعها في الأسواق الداخلية والخارجية، وهو ما جعل البنوك تعمل جاهدة إلى تحسين وتطوير جودة خدماتها باعتبارها المفتاح الأساسي لدخول السوق البنكية والتميز فيها حيث يعتبر تقديم أفضل خدمة معيار نجاحه في السوق البنكية. وهذا ما تسعى البنوك للوصول إليه من أجل الصمود بوجه المنافسة وخاصة بعد دخول البنوك الأجنبية للسوق المصرفية الجزائرية.

وللوصول إلى ذلك انتهج القطاع المصرفي الجزائري عدة إصلاحات أهمها الولوج إلى إدارة عصرية إلكترونية، معتمدة في ذلك بالأساس على إدخال واستعمال التكنولوجيات الحديثة، وزودت البنوك بمختلف التكنولوجيات الحديثة والتقنيات والأساليب الداعمة للإدارة الإلكترونية، وهذا لأجل إمكانية تقديم خدمة مصرفية ذات جودة ترضي الزبائن، حيث أصبحت الخدمة المميّزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر خاصة في ظل تشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، الأمر الذي تطلب الاعتماد على أساليب حديثة في تسيير أداء الخدمة المصرفية، فالخدمة المصرفية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمن يقدمها، وجودة الخدمة تتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة القائم بأدائها، لذلك يتوجب على الإدارة البنكية الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني القائم أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فنتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك الجزائرية قد يحدث نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها. وذلك من خلال ما تساهم به عناصر الإدارة الإلكترونية في إحداث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي بالتحويل إلى العمل المصرفي الإلكتروني معتمدة في ذلك على الأساليب التكنولوجية الحديثة وشبكة الانترنت التي

تعتبر أهم عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية والتي سمحت بظهور ما يعرف بالمصارف الإلكترونية التي تركز على نموذج التجارة الالكترونية، والقدرة على ابتكار وتقديم خدمات ومنتجات جديدة للزبائن في السوق المصرفي الجزائري كتطوير نظام الدفع والاعتماد على نظم التسوية المعتمدة بالمصارف الأجنبية كالمقاصة الالكترونية.

وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الذي يعتبر كعينة من المصارف الجزائرية ومدى مساهمتها (الإدارة الالكترونية) في التحسين من جودة الخدمات المصرفية.

أولاً - إشكالية الدراسة

نظرا للدور الكبير الذي تقوم به المؤسسات المصرفية الجزائرية في المساهمة لبناء اقتصاد قوي، ومع تزايد حدة المنافسة في تقديم الخدمات من جانب البنوك الأجنبية والمؤسسات المالية غير البنكية ودخولها لبعض مجالات العمل المصرفي أصبح من الضروري على البنوك أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تقديمها للخدمات تتماشى والتطورات الراهنة التي يشهدها العالم، والتي من شأنها أن تحسن من جودتها، وتحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل اقتصاد حر لا يعترف بالحدود الجغرافية ولا يتوقف عن تقديم كل ما هو جديد خاصة من جانب المستجندات العلمية والتكنولوجيا في مجال المال والأعمال، ويعد تطبيق الإدارة الالكترونية من بين الحلول والمفاتيح التي من شأنها أن تصنع تلك التغييرات، فبتبني القطاع المصرفي لهذا النمط الإداري الجديد فإنه يعطي للبنوك القدرة على تحقيق الريادة واستيعاب كل ما هو جديد ومواكبة الكثير من التحولات والتطورات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وهو ما سيكون محور هذه الدراسة والتي تم فيها اختيار المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له لدراسة اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر لتطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي

للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجللفة)؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

Ø هل يوحد أثر ذو دلالة إحصائية لعتاد الحاسوب (Hardware) على تحسين جودة الخدمات المصرفية

بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له ؟

Ø هل يوحد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج (Software) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع

الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له ؟

Ø هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الاتصال (Network Communication) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له ؟

Ø هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية (صناع المعرفة) (Knowledge Workers) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له ؟

Ø هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في المؤسسة بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له.

ثانيا - فرضيات الدراسة

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

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجللفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضيات الفرعية:

تنص هذه الفرضيات بصيغتها العدمية على ما يلي:

• H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها عتاد الحاسوب (Hardware) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجللفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

• H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البرامج (Software) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجللفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عنصر شبكة الاتصال (Network Communication) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عنصر القوى البشرية (صناع المعرفة) (Workers Knowledge) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضيات الفرعية:

تنص هذه الفرضيات بصيغتها العدمية على ما يلي:

- H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل الجنس بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل السن بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل المؤهل العلمي بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد

الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع

يعود دافع اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

- 1- أسباب ذاتية: وتعود إلى ميل الباحث والرغبة الشديدة له في البحث في المواضيع الجديدة خاصة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تشكل محل النقاش والحوار على المستوى الدولي خاصة في الآونة الأخيرة وما يشهده هذا المجال من تطور مستمر؛
- 2- أسباب موضوعية: ومن بينها نذكر:
 - الحاجة الماسة لبيئة الأعمال لمثل هذه الدراسات خاصة في ظل ظهور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛
 - تزايد اهتمام منظمات الأعمال بتطبيق الإدارة الالكترونية لعصرنة خدماتها بما يتماشى والتطورات الحاصلة؛
 - الأهمية البالغة التي يكتسيها القطاع المصرفي حيث يعتبر الواجهة لكل اقتصاد في العالم؛
 - اشتداد المنافسة في تقديم الخدمات المصرفية بين البنوك خاصة مع ظهور البنوك الأجنبية في الجزائر؛
 - حداثة مفهوم الإدارة الالكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاجة الملحة في استخدامها في المجال البنكي، حيث أن استخدامها من طرف البنوك يجعل منها قوة تستطيع بها دعم وتحسين جودة خدماتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء؛
 - الرغبة في معرفة مدى اهتمام البنوك الجزائرية بالإدارة الالكترونية ومعرفة درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيها، وهل تمثل مصدر دعم لتحسين من جودة خدماتها وتزيد من قوتها التنافسية خاصة بعد دخول مجموعة كبيرة من المصارف الأجنبية ذات التكنولوجيا العالية؛
 - علاقة الموضوع بتخصص الباحث؛
 - الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ولو بجزء ضئيل وذلك لكونها بحاجة لمثل هذه المواضيع.

رابعا- منهجية الدراسة

يتوقف نجاح أي بحث علمي على مدى اختيار المنهج العلمي المناسب وأدوات البحث الملائمة لموضوع وطبيعة الدراسة، ولإنجاز هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على المنهج الوصفي في بناء قاعدة أو إعطاء خلفية نظرية موضوع الدراسة، وذلك من خلال وصف دقيق وشامل للموضوع وسرد الحقائق المتعلقة بها وإعطاء شرح لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بها.

أما المنهج التحليلي فقد تم استعماله لتبيين وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمساعدة في شرح وتفسير بعض الإحصائيات التي تم الاستعانة بها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخلاص أهم النتائج والتوصيات التي تفيد الدراسة، كما قد تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصادر متنوعة لجمع المعلومات، فبالنسبة للدراسة النظرية كانت متمثلة في الكتب والمجلات والنشريات والدراسات العلمية السابقة بلغات مختلفة، إضافة إلى المقالات والوثائق الرسمية والإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الإستعانة بطرق وأساليب مختلفة لجمع المعلومات والبيانات على رأسها الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة التي تدرس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (101) موظف من مقر الجمع الجهوي للاستغلال ومختلف الوكالات البنكية التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة، ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة استخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج SPSS.V22 بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف. كما أنه تم الاعتماد ولو بشكل قليل على بعض الأدوات كالملاحظة والمقابلات المباشرة.

خامسا - أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تعالجها وما لها من دور كبير وبارز في فهم التحديات والفرص التي قد تواجه القطاع المصرفي الجزائري عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة محل الدراسة خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتي يمكن تحديدها كالاتي:

- Ø تكمن أهمية الدراسة في كونها ربطت بين مفهومين هامين والمتمثلين في تطبيق الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية ومعرفة المتغيرات التي تطرأ على البنك محل الدراسة وكيفية انعكاسها عليها؛
- Ø أهمية القطاع المصرفي وما يقدمه من خدمات في بناء الاقتصاد؛
- Ø الوصول إلى معرفة مدى اهتمام قطاع البنوك بتطبيق الإدارة الالكترونية واهتمامها بعصرنة خدماتها لتحسين الجودة؛

Ø تنبع أهمية هذه الدراسة لكونها تهتم بكشف أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال عامة وفي القطاع البنكي خاصة مما يسهل عملية وضع الحلول المناسبة؛

Ø هذه الدراسة تعتبر كمساهمة عملية في بناء الإطار النظري لإشكالية تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك وتحليل مدى أهميتها في التحسين من جودة الخدمات المصرفية؛

Ø تكمن أهمية هذه الدراسة في كون أن ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات قد تسهم في جعل تطبيق

الإدارة الالكترونية طريق ومفتاح أمام منظمات الأعمال عامة والقطاع المصرفي خاصة في تحسين جودة ما يتم تقديمه من خدمات وبالتالي تعزيز نقاط القوة من تطبيق الإدارة الالكترونية ومعالجة العراقيل التي قد تعيق تطبيقها.

سادسا- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل أهمها في:
- Ø التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وعناصرها، وكذا مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها؛
 - Ø دراسة وتقييم واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وفي مؤسساتها البنكية خاصة؛
 - Ø معرفة مدى تطور الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الجزائرية وعلى رأسها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وعصرنتها؛
 - Ø التعرف على المستوى الذي وصل إليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة في تطبيق الإدارة الالكترونية؛
 - Ø تحديد أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة ووكالاته التابعة له؛
 - Ø الخروج بنتائج وتوصيات ربما تفيد المؤسسات عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR خاصة في الوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

سابعا- حدود الدراسة

بهدف 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 تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في تحديد أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية أي أن الدراسة تهتم بإثراء الجانب النظري بمفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة من جهة وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية من الجانب التطبيقي من جهة أخرى ؛
- 2- الحدود المكانية: للإجابة على الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية تم اختيار المجمع الجهوي للاستغلال (بوكالاته الخمس التابعة له) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة؛

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بالمجمع الجهوي للاستغلال

(G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة ووكالاته التابعة له، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثلين في موظفي الوكالات (رؤساء ومرؤوسين) وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق توزيع استبيان كوسيلة لجمع البيانات ومعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

4- الحدود الزمنية: وتمثل في الفترة التي تم إنجاز فيها البحث من اختيار الموضوع، وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، وقد امتدت هذه الدراسة ثلاث سنوات ابتداء من ديسمبر 2016 إلى غاية سبتمبر 2019، أما الجانب التطبيقي فقد استغرق حوالي 06 أشهر بداية من أبريل 2019 .

ثامنا - هيكل الدراسة:

سعى للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى أربع فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، وتم هيكلت الدراسة كالآتي:

الفصل الأول الذي يتعلق بالمتغير المستقل والذي تم عنوانته بـ: الأسس النظرية للإدارة الالكترونية، وتم فيه تناول مجموعة من النقاط كتحديد ماهية الإدارة الإلكترونية، وأسس التوجه والحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، كما تم تضمين تحديد أهم عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الالكترونية وتوضيح مفهوم المؤسسة الالكترونية وكل ذلك في أربع مباحث.

أما الفصل الثاني المتعلق بالمتغير التابع والمعنون بـ: المفاهيم والأسس الفكرية لجودة الخدمات المصرفية والذي تضمن أربع مباحث تضمنت تحديد السياق النظري للجودة وكذا المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية وكيفية قياسها والتعرف على مختلف الأساليب لتطويرها وتحسينها.

أما الفصل الثالث فتم التطرق فيه الربط بين المتغيرين تحت عنوان الإدارة الالكترونية في الجزائر وتطبيقاتها على البنوك وتناول هذا الفصل واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال عرض بعض الإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع وتحليلها وكذا معرفة واقع الصيرفة الالكترونية من جهة أخرى ، كمال تضمن هذا الفصل توضيح وشرح العلاقة بين المتغيرين .

في الأخير وضمن الفصل الرابع الذي تم تخصيصه لإجراء الدراسة الميدانية تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المجمع الجهوي للاستغلال بوكالاته الخمس التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة محل الدراسة والتعرف على أهم الخدمات التي يقدمها في ظل الإدارة الإلكترونية، كما تم تناول منهجية البحث المستخدمة، ووصف خصائص العينة، واختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها لاستخلاص التوصيات وتقديم الاقتراحات المناسبة لهذه الدراسة.

تاسعا- التعريفات الإجرائية

من خلال هذه النقطة سيتم توضيح المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة الأساسية والثانوية والمتمثلة في: الإدارة الالكترونية، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية والاقتصاد الرقمي.

1- الإدارة الالكترونية: يمكن تعريف الإدارة الالكترونية إجرائيا بأنها: " عملية إدارية حديثة تعتمد على تنفيذ الأعمال والمهام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف الوسائل الالكترونية بهدف تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وريح الوقت وتقليل التكاليف من خلال التقليل من استخدام الورق."

2- عتاد الحاسوب: ويقصد بها مختلف المكونات المادية للحاسوب وملحقاته والتي تتمثل في جهاز الكمبيوتر، الطابعة، الماسح الضوئي... الخ .

3- البرامج: ويقصد به مختلف البرمجيات التي من خلالها يتم القيام بمختلف المهام الإدارية وتشمل برامج نظام التشغيل وبرامج التطبيقات وبرامج الحماية وبرامج البريد الالكتروني وغيرها من البرامج.

4- شبكة الاتصالات: ويقصد بها مختلف الوصلات الالكترونية والتي من خلالها تتم عملية الاتصال

بين مختلف الأجهزة والتي في مقدمتها شبكة الانترنت، الانترنت، الاكسترنات.

5- صناع المعرفة: ويقصد به مجموعة الموظفين والعاملين والمدبرون والمحللون للمعلومات، الذين من خلالها يتم إدارة وانجاز مختلف أنشطة وعمليات الإدارة الالكترونية.

6- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويقصد بها مختلف الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها في بناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على توظيف واستخدام المعلومات لتحقيق أهدافها، وتتضمن كل من البرامج الفنية والتقنية وقواعد البيانات وشبكة الاتصالات التي تربط بين الحواسيب ومختلف التقنيات الالكترونية الأخرى.

7- جودة الخدمات المصرفية : ويقصد بها مدى قدرة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المصارف لربائته في تلبية حاجيات الزبون وإشباع رغباته أو بمعنى آخر يقصد بها حجم المنافع التي تقدمها الخدمات إلى الزبون.

عاشرا- الدراسات السابقة

إن البحث في أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية يقودنا إلى التعرض للدراسات السابقة حول هذا الموضوع، فهناك عدة دراسات في الموضوع المدروس، بعضها يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الالكترونية، وأخرى تتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات المصرفية

وهناك من الدراسات من تتعلق بموضوع بحثنا، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر منها وفق تسلسلها الزمني ما يلي:

1- دراسة بن عبيد عبد الباسط، 2019، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، وتحديد معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع وأهدافه؛ وتم خلال الدراسة الإحاطة بالإطار النظري للموضوع بمناقشة المفاهيم المرتبطة به، كما تناولت الدراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؛ وواقع تطبيقها في الإدارة المحلية الجزائرية.

وفي الدراسة الميدانية اعتمد في الدراسة على الاستبانة، تم تصميمها والتأكد من صدقها وثبات فقراتها، وشمل الاستقصاء عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار، وتم معالجة بيانات الاستبيان إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التقنية، القانونية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر تُعزى لتغيرات البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية)، كما توصلت إلى أن جل المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية متوفرة في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة، إضافة إلى ذلك توصلت كذلك هذه الدراسة إلى أنه لا توجد قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة فتيحة راشدي، 2019، وهي عبارة أطروحة دكتوراه بعنوان: "أهمية الابتكار المالي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية حالة البنوك الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع تطبيق الابتكار المالي على مستوى البنوك الجزائرية وأهم متطلباته، مع تسليط الضوء على تأخر الجزائر في هذا المجال مقارنة مع غيرها من الدول، وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية كان الهدف منها هو التعرف على أثر الابتكار المالي على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك الجزائرية.

وللوصول إلى حل لإشكالية الدراسة قامت الباحثة بإعداد دراسة ميدانية شملت عينة من البنوك الجزائرية العمومية والخاصة الواقعة بولاية الشلف وعين الدفلى مستعينا بذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية (spss) وأداة الاستبانة، بقصد اكتشاف دور التطبيقات المختلفة للابتكار المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الابتكار المالي

وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك التجارية الجزائرية. وبالتالي خلصت الدراسة إلى نتيجة مفاده أن الابتكار المالي يعد من التطبيقات المهمة للبنوك نظرا لما له من الأثر البالغ على تحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال التأثير على أبعاد جودة الخدمة المصرفية الخمسة.

3- دراسة شاعو أسماء، 2018، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: "تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف بولاية بومرداس.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها مدى وجود تأثير للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية في قسم الاستكشاف، وهدفت إلى التعرف على مكانة الإدارة الالكترونية في المؤسسة، ومدى توفر المؤشرات الخاصة به، وتحديد مجالات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي توظف فيها الإدارة الالكترونية ومؤشراتها.

وقد تم الاعتماد على أدوات وإجراءات للوصول إلى نتائج البحث، والمتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث وهي فئة الإطارات، وبعد الدراسة والتحليل توصلت إلى مجموعة من النتائج، منها أن الإدارة الالكترونية تؤثر تأثيرا غير أساسيا وليس كبيرا على الوظائف والمجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فتوظيف التكنولوجيا والرقمنة والتسيير بمقتضى الإدارة الرقمية في فرع الاستكشاف يكون في الجانب الواقعي (الميداني) أكثر من الجانب الإداري (إدارة الموارد البشرية)، فوجود بعض مؤشرات الإدارة الالكترونية لا يعني تبني الإدارة الالكترونية بكل جوانبها وعناصرها، فالإدارة الالكترونية تجمع بين مختلف العناصر المادية، والبشرية، والتكنولوجية... الخ، فهي لا تضع اهتمام لمجال على حساب مجال آخر.

كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك غياب فيما يخص توزيع ومنح الصلاحيات، وكذا التمكين وتفويض المهام، فالنظام الالكتروني الذي تعمل به هذه المؤسسة والمتعلق بإعداد الأجور والرواتب تتحكم فيه الإدارة العليا، أي الإدارة المركزية الموجودة في العاصمة، مما يشير إلى وجود مركزية القرار، إضافة إلى تحويل عملية التوظيف إلى الإدارة المركزية، بعدما كان يقوم بها قسم الاستكشاف قبل سنة 2016م.

4- دغوش العطرة، 2017، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: " استخدام شبكة

الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي - حالة البنوك الجزائرية -" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام شبكة الانترنت على الأداء البنكي لدى البنوك الجزائرية ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، و توزيعها على عينة الدراسة المكونة من ثمانية بنوك العاملة في ولاية الجزائر والتي تمثل الإدارات الرئيسية للبنوك دون الفروع، حيث تم توزيع الاستبانة على مجموع الإطارات العاملة في هذه البنوك المكونة من كل المديرين و نوابهم ورؤساء الدوائر و رؤساء المصالح،

بمعدل 20 استمارة لكل بنك وبمجموع (160) استمارة، ومن بين أبرز النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة هي أن اغلب البنوك الجزائرية تقدم خدمات مصرفية عبر شبكة الانترنت وأنه هناك أثر لاستخدام الانترنت على العمل البنكي. فتقديم الخدمات البنكية عبر الانترنت يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية المتمثلة في تكاليف الدعاية والإعلان وتكاليف تقديم الخدمة مباشرة من مبنى البنك مما يدل على فعالية الانترنت كبديل عن الطرق التقليدية، كما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وسرعة إنجاز المعاملات ودقتها وتلبية حاجيات العملاء

5- دراسة رحمانى سناء، 2017، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: "دور الإدارة

الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج -"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة." غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية ببرج بوغريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة.

ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة هو أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

6- دراسة عمران علي أبو خريص، مصطفى أحمد شكشك، 2015م، وكانت هذه الدراسة عبارة

عن مقال يحمل عنوان: "التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية".

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى أثر تطبيق أسلوب التسويق المصرفي الإلكتروني القائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف العاملة بليبيا، من وجهة نظر زبائن هذه المصارف، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع التسويقي الإلكتروني الممارس في هذه المصارف وما يحققه من مزايا لها ولزبائنها والكشف عن أهم المشكلات التي تواجهها من جهة وإيجاد الحلول المناسبة لها من جهة أخرى، وذلك سعياً لتحقيق أعلى درجة من الأمان وتوفير قاعدة للمعلومات ونهج أسلوب البحث والتطوير مع بناء إستراتيجية فعالة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن هناك تأثيرا للتسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية بهذه المصارف، تبعا للمتغيرات المحددة بهذه الدراسة.

7- دراسة محبوب مراد، 2014م، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحمل عنوان: " استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة-".

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من إعادة الهندسة الإدارية وبين متطلبات تحسين الجودة، وقد أشار الباحث في دراسته إلى واقع مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة- .

ومن بين الأهداف التي توصلت إليها الدراسة أن البنك محل الدراسة يهتم كثيرا بتوفير المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة الإدارية بالإضافة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في ذلك. كما توصلت أيضا إلى أن إعادة الهندسة الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، خاصة وأنه من الصعب تنميط الخدمات المصرفية وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.

8- دراسة Hutdiafa and al، 2013، وهي عبارة عن مقالة منشورة تحمل عنوان: الإدارة الالكترونية: المكونات والوظائف ودورها في تحسين المؤسسات والمنظمات العالمية.

" E-management :configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization ,International."

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ودور تطبيق الإدارة الالكترونية في التحسين من أداء المؤسسات ومنظمات الأعمال، وشملت هذه الدراسة مجموعة من المنظمات من مختلف الدول العربية لدراسة كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير المتطلبات اللازمة لها من متطلبات مادية وتقنية وإدارية وغيرها، كما تناولت الدراسة معرفة مدى إمكانية الإدارة الالكترونية من تحقيق المرونة والشفافية وتسهيل الاتصال بهذه المؤسسات، وبين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الأداء الفعال لهذه المنظمات يختلف من بين منظمة لأخرى حسب الموارد المتاحة وحسب درجة أو المستوى الذي وصلت إليه هذه المنظمة في تطبيقها للإدارة الالكترونية ، حيث أن أداء هذه المنظمات يختلف حسب درجة تطبيق الإدارة الالكترونية.

9- دراسة Sanageetha.J، 2012، وهي عبارة عن مقال منشور يحمل عنوان: "تطوير جودة

الخدمات المرتكزة من خلال الوسائط التكنولوجية في البنوك التجارية."

" Development of a Service Quality Scale for Multiple Technology Interfaces in Commercial Banking ."

وهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج شامل يمكنه أن يقيس مدركات العميل من جودة الخدمة المرتكزة

على الوسائط التكنولوجية أي ما يعرف بـ (الخدمات المصرفية الإلكترونية) التي تستخدمها المصارف التجارية بعمان. كما حاولت هذه الدراسة إلى الوصول إلى حل للمشكلة المتمثلة في معرفة أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبون.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن أبعاد المقياس المقترح يمكن استخدامها في قياس جودة الخدمة المصرفية عبر الوسائط التكنولوجية (القنوات الإلكترونية) المختلفة، كما توصلت إلى أن جودة الخدمة المصرفية تؤثر إيجاباً في رضا الزبائن.

10- دراسة K. REDDI SWAROOP، 2012، وهي عبارة عن مقالة منشورة تحمل عنوان:

" الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تقليل التكاليف في المنظمة."

" E-HRM AND HOW IT WILL REDUCE THE COST IN ORGANISATION"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف في المنظمة. ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد تناول الباحث في دراسته على فوائد الإدارة الإلكترونية وما هي المزايا التي تقدمها للموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر الأفضلية التي تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة، وقد ساعدت شبكة الانترنت في تعديل العديد من عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، إدارة الأداء، وتدقيق العمل، والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية من تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها، كما أنها يمكن أن تقلل من العبء الإداري في هذا المجال، ومن التكلفة بطريقة فعالة جداً.

11- دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، 2011، وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان:

"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر-".

حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة كعينة من الجامعات الجزائرية، وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة مفادها ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟، ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة عدة نتائج وتوصيات أهمها، وجود ارتباط قوي بين البرمجيات وأبعاد العمل الإداري حيث بلغ (0.96)، ووجود ارتباط قوي بين البرمجيات وأبعاد العمل الإداري بقيمة (0.92)، وكذلك وجود ارتباط قوي بين بعد شبكة الاتصالات وأبعاد العمل الإداري بقيمة (0.95)، أما بالنسبة لعلاقة صناعات المعرفة بأبعاد العمل الإداري فقد

حققت هي الأخرى معامل ارتباط قوي بلغ (0.94). كما توصلت الدراسة إلى أن جميع علاقات الارتباط لأبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا.

12- دراسة سحر قدوري، 2010م، وهو عبارة عن مقال منشور بعنوان: " الإدارة الإلكترونية

وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة".

وهدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد جاء في هذا البحث تأطير فكري نظري لأبعاد ومفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات الأعمال ضمن هذا الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة، فضلا عن تأثير مجالات عمل الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة في الأعمال، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هو ضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام بالإضافة إلى ضرورة تشجيع كافة فئات المجتمع على إمكانية الوصول للإدارة الإلكترونية بغض النظر عن قدراتهم الجسدية والفكرية أو مواقع تواجدهم، كما شددت الباحثة على أهمية أمن المعلومات وذلك بحماية مواقع الإدارة الإلكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام وإصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة.

الحادي عشر - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كمراجع للحصول على المعلومات ووسيلة لتوجيه الدراسة الحالية، وفي نفس الوقت تعد هذه الدراسة إضافة جديدة وذلك باعتبارها من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والذي يعد بشكل عام من المفاهيم الحديثة في الجزائر من حيث التطبيق على كافة القطاعات، حيث أن الإضافة في هذه الدراسة هو تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية وأثره على تحسين الجودة في واحد من أهم القطاعات الحيوية والمتمثل في القطاع المصرفي. فجل الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات عمومية إدارية.

كذلك من بين ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان فالفترة الزمنية لهذه الدراسة هي من 2016-2020، وبالتالي فهذه الدراسة حاولت إعطاء تشخيص لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر خلال هاته الفترة من خلال الاعتماد على بعض الإحصائيات الحديثة التي تساير هذه الفترة الزمنية، بالإضافة إلى أنها تمت في القطاع المصرفي في احد البنوك ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة، فهذه الدراسة تتطلع إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي وذلك بدراسة أثارها على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وذلك من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة.

الفصل الأول

الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية

تمهيد الفصل

لقد تحتمت على منظمات الأعمال التفكير في التغيير من نمط أعمالها وتعزيز قدراتها على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال الإدارية وذلك بسبب التطورات المتسارعة في العصر الحديث خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومع ظهور وتطور الانترنت وانتشار استخدام الحاسوب ومختلف وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات الإلكترونية التي تستخدمها المنظمات، والتي تراجعت معها أشكال الأعمال الإدارية التقليدية وانتقلت إلى أسلوب إداري جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وهو ما يصطلح عليه الإدارة الإلكترونية أو ما يسمى عند بعض الباحثين بالحكومة الإلكترونية حتى تتمكن من مواكبة تلك التغيرات وتلبية رغبات عملاءها.

فبتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ستمكن من إزالة مختلف العراقيل والحواجز الإدارية والتنظيمية التي تقف أمام العمل الإداري وستتمكن من تقريب المسافات وامتداد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية سعياً لإنجاز تعاملات متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول أغلب الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بدءاً بالتطور الفكري لهذا المفهوم ونشأته، ثم تتطرق لمختلف المفاهيم التي تدارسها المهتمين لموضوع الإدارة الإلكترونية حول ماهيتها وكل ما يرتبط بها من متغيرات وعوامل، والتطرق لأهم مبادئها وأهدافها وكذا العناصر المشكلة لها، ومن أجل ذلك الغرض تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كالأتي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: أسس التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مخاطرها وسبل تأمينها؛
- المبحث الرابع: المؤسسة الإلكترونية، ودور مجتمع وتكنولوجيا المعلومات في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التقدم التقني وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعمل على تغيير نمط وأسلوب تعامل العاملين والزبائن والمؤسسات بمختلف أنواعها وإحجامها وذلك من خلال تنظيم مختلف المعاملات والخدمات وكذا تبادل المعلومات من خلال الوسائل الالكترونية وبالتالي التخلص من الروتين والبيروقراطية، وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة، وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وسيتم في هذا المبحث عرض مختلف النقاط والأفكار المتعلقة بمفهوم الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: مفهوم وضبط مصطلح الإدارة الالكترونية

قبل عرض أهم التعريفات الخاصة بالإدارة الالكترونية ينبغي علينا الإشارة انه توجد لها عدة مسميات أو مصطلحات شائعة الاستخدام مثل: الحكومة الالكترونية، الأعمال الإلكترونية، والإدارة الالكترونية. حيث نجد أن هناك من يفضل استخدام مصطلح الحكومة الالكترونية بدلا من الإدارة الالكترونية والبعض الآخر يفضل عكس ذلك، وحتى تتمكن من إزالة اللبس الحاصل في أذهان الناس في توظيف المصطلح المناسب بشأن الإدارة الالكترونية أو الحكومة الالكترونية أو الأعمال الالكترونية، وجب علينا عرض أهم وجهات النظر المختلفة حول استعمال المصطلح المناسب.

أولا - الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها

بالرجوع إلى أدبيات الفكر الاقتصادي يتبين أن هناك خلط وتشابك في استعمال المصطلح إما تسمية الإدارة الالكترونية أو الحكومة الالكترونية أو الأعمال الالكترونية

وجهة النظر الأولى: الإدارة الالكترونية جزء من الحكومة الالكترونية

عند تتبع وقائع الخلاف النظري الاصطلاحي (بخصوص استعمال مصطلح الإدارة الالكترونية أو الحكومة الالكترونية) تبين أن لدى بعضهم قناعة في أن (الإدارة الالكترونية) جزء من (الحكومة الالكترونية)، وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة، تبقى ممارسات وتطبيقات للتقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأنا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بمحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إدارتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة (الحكومة الالكترونية) فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الالكترونية مرحلة سابقة على مرحلة (الحكومة الالكترونية) الأعم ولأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة.¹

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم.. الخصائص.. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

وبالتالي يرى أنصار هذا الرأي بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة الواحدة التي تقوم أعمالها على تلك الإدارة، وأن مهمة الإدارة الإلكترونية تقف عند الحدود الافتراضية لشبكة معلوماتها الداخلية، وخروج هذه المعلومات أو تبادلها مع الشبكة الأم التي تصب فيها جميع شبكات الدولة ومؤسساتها ومنظماتها وإدارتها. وهذا يعني أننا أصبحنا نستخدم مصطلح (الحكومة الإلكترونية).

ومن ناحية أخرى هناك من يضع الإدارة الإلكترونية في قلب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن الحكومة الإلكترونية. ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات وبغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية. وعليه نرى أن مفهوم منظومة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة في حين تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية (العامة) والإلكترونية. أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.¹

وجهة النظر الثانية: الحكومة الإلكترونية جزء من الإدارة الإلكترونية

هناك من المفكرين من يرى أن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعاً ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية (E-commerce)، والأعمال الإلكترونية (E-Business)، والحكومة الإلكترونية (E-Government)، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير (الإدارة الإلكترونية) هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، ووجهة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة، وعليه - من وجهة نظرهم - فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية.

ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن المسألة ليست فقط مسألة تفرقة بين تعبيرين (إدارة وحكومة) وإنما يرى هؤلاء أنه يفضل التزام تعبير (الإدارة الإلكترونية) والابتعاد عن استخدام تعبير (الحكومة الإلكترونية) نهائياً، ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كياناً سياسياً صرفاً، وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى (الحكومة الإلكترونية) كاملاً، بل تبقى مصبوغة بالصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح؛ لذا يرى أصحاب هذا الرأي أن من الأسلم والأدق والأكثر إصابة للمفهوم استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية وتجنب مصطلح الحكومة الإلكترونية.²

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2010، ص 25.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

كما أن استخدام مصطلح الإدارة الالكترونية يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين بشكل عام والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الالكترونية في القطاع الحكومي.¹ وبالتالي فإن نظرة هؤلاء هو أن العلاقة بين الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية هي علاقة الجزء بالكل، فإذا كانت الإدارة الالكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية، فإن الحكومة الالكترونية تدل على الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة، وبهذا المفهوم فإن الجزء يتمثل في الحكومة الالكترونية والكل يتمثل في الإدارة الالكترونية، وذلك لأنه لا توجد حكومة بدون إدارة. ومن بين أهم المبررات التي يستندون عليها هذا الفريق في عدم استخدام مصطلح الإدارة الالكترونية كمرادف لمصطلح الحكومة الالكترونية هي²:

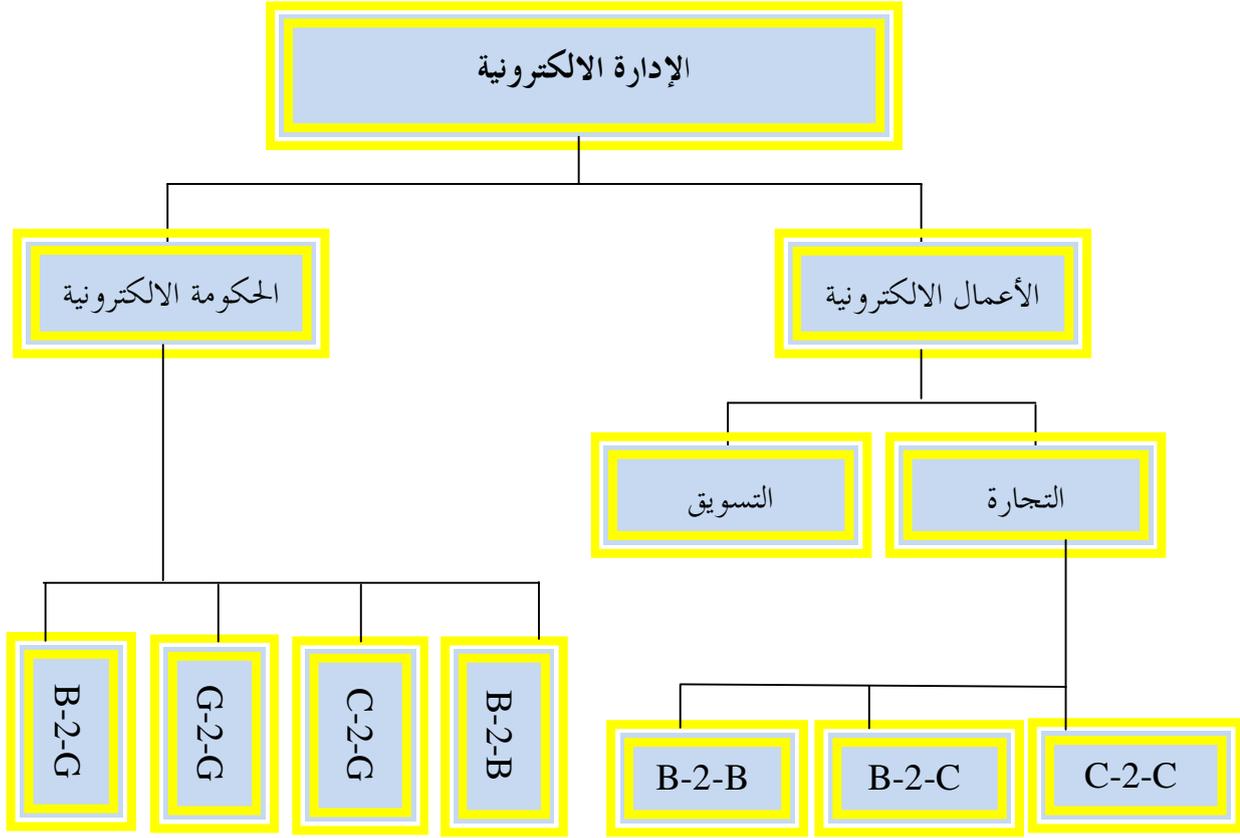
- يعبر مصطلح الحكومة الالكترونية عن مجال محدود ومحصور بين مجموعة من الأشخاص والهيئات والمؤسسات بدون أن يتضمن هذا المجال جميع المواطنين والهيئات والمؤسسات، وهذا عكس الإدارة الالكترونية التي تعبر عن مجال مفتوح يشمل جميع الأشخاص والمؤسسات والهيئات في الدولة؛
 - الإدارة الالكترونية هي الواجهة الأساسية لأية حكومة لانجاز الأعمال الإدارية من خلال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) وتحويل عملها كلياً إلى عمل الكتروني؛
 - الحكومة الالكترونية يرتبط عملها بشكل أساسي بالقانون للدلالة على السلطة التي تتولى ممارسة الحكم في الدولة، في حين الإدارة الالكترونية يرتبط عملها باستخدام شبكة الانترنت لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين الكترونياً.
- وأخيراً ما يمكن قوله في هذا الصدد أن الإدارة الالكترونية هي مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تجب كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الالكترونية من جهة والأعمال الحكومية الالكترونية من جهة أخرى. فالإدارة الالكترونية هي تكوين اشتمل وأوسع من الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية مثلما أن الأعمال الالكترونية نفسها هي أوسع وأشمل من التجارة الالكترونية.³ ويمكن توضيح التمييز بين الإدارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية في الشكل التالي:

¹ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص146.

² معيزي قويدر وآخرون، مدخلة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العامة: تجارب عالمية وعربية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الأول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013، ص 03.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص14.

الشكل رقم (01): علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات المرادفة.



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص14.

وكما هو واضح من الشكل فإن الإدارة الالكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الالكترونية (e-Businesses) والحكومة الالكترونية (e-Government) والأعمال الالكترونية بدورها تصنف إلى فئتين هما التجارة الالكترونية (e-Commerce) والتسويق الالكتروني (e-Marketing).

وبناء على ما سبق فإن وجه الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية وكل من الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية يبدو واضحا، حيث لا يمكن أن تكون هذه المفاهيم الثلاث مرادفة لبعضها، وذلك أن الإدارة الإلكترونية ليست حكرا على الخدمات الحكومية بل قد تشمل حتى خدمات القطاع الخاص المقدمة وفق التقنيات الحديثة، وبالتالي نقول أن مفهوم كل من الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية يعتبران من ضمن أبعاد الإدارة الإلكترونية، حيث أن الإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بإنجاز معاملة حكومية سيتمكن تحويلها إلى صورة إلكترونية بعد تشفيرها سواء كان التعامل مع المواطنين أو مرتبطة بمنظمات الأعمال المختلفة أو الإدارات.

وبناء على ما تم عرضه أنفا فسيتم تبني الرأي الثاني في هذه الدراسة الذي مفاده أن تعبير الإدارة الالكترونية هو المصطلح الأعم ولأشمل من مصطلح الحكومة الالكترونية على أساس أن المراد من هذا الأخير ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة الكترونية، وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة الكترونية.

ثانيا - تعريف الإدارة الإلكترونية

- بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري الحديث، فقد اختلف الكتاب والمفكرون في تحديد تعريف موحد وشامل للإدارة الإلكترونية نظرا لاختلاف خلفياتهم العلمية.
- كما قد ذهب الكثير من الباحثين إلى القول بأن مصطلح الإدارة الإلكترونية له عدة مسميات، أي أنه هو مرادف لمجموعة من المصطلحات الأخرى كالحكومة الإلكترونية والإدارة عبر الخط والإدارة عن بعد ومصطلح إدارة بلا أوراق، والإدارة الرقمية ... وغيرها من المصطلحات.¹
- ومن بين أهم التعاريف الواردة لهذا المصطلح نذكر من بينها:
- تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "هي تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange) EDI، والبريد الإلكتروني E-Mail، وشاشات الكتالوجات."²
 - 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."³
 - وعرفها البعض بأنها: "هي عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا."⁴
 - ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "هي تلك العملية الإدارية التي تقوم على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة."⁵
 - كما يقصد بالإدارة الإلكترونية عند بعض الكتاب أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."¹

¹ José formaz, **L'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques suisses le cas du registre de l' état civil**, thèse de doctorat en administration publique, université de Lausanne, 2013, p27.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص26.

³ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص22.

⁴ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008، ص34.

⁵ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009، ص43.

- وتعرف " بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، التوجيه و الرقابة على الموارد والإمكانيات الأساسية للمنظمة والآخريين دون حدود، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة".²

بناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية: "هي أسلوب إداري حديث يعتمد بدرجة أولى على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف الوسائل الإلكترونية بدل الاستخدامات الورقية في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه (قيادة)، والرقابة، على الموارد المادية والمالية والبشرية وذلك بهدف تحسين أداءها وجودة خدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة بأكمل وجه".

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بدايات الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات والمراحل المتلاحقة التي شهدتها الإنسان عبر التاريخ، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المطلب الذي يسعى إلى عرض أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم منذ بوادر بروزه.

مع مرور الزمن تطورت إدارة الإنسان البدائية لشؤون حياته على الأرض إلى أن أصبحت الإدارة أحد علوم العصر الحديث، فظهرت الأنظمة أو المدارس التقليدية البيروقراطية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، (التي تناولت موضوع الإدارة التقليدية) في علم الإدارة، وحقق الإنسان عبر هذه الأنظمة كثيرا من الانجازات، وأرسى في ظلها من دعائم الفكر الإداري بعامه، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية، منها: الثورة الزراعية، والثورة الصناعية، شملت أيضا الاتصالات، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب الآلي (الحاسوب)، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم شبكة (الانترنت) العالمية، مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، ويتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين، ولن تكون مهمة تلك الآلة الجديدة التي ستقوم الإدارة بربط وحدات الإدارة أو أقسامها بعضها ببعض وحسب، بل إن مهمتها ستتخطى ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكة الإدارة حول العالم، مما جعل علماء الإدارة يلمون بهذا اليوم الذي تربط العالم فيه دائرة إدارية واحدة.³

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2004، ص 127.

² Ceaser H. Husieen, **Applications To Use Electronic Mail System In The Electronic Management**, journal of economics and administrative sciences, vol18, no 65,issn 2227703x Baghdad university, Iraq, 2012, p17.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

وهناك من يقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أئمة المكاتب) بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (WordProcessing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط المغنط / وجهاز الطباعة المختار). حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على شريط المغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم¹.

وبعد ذلك استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.²

وفي سنة 1997 استخدمت شركة IBM لأول مرة مصطلح الأعمال الإلكترونية وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية. وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت (حيث يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية فهي تعني إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية)³.

وهناك من يرى بأن بدايات الإدارة الإلكترونية هو امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ويرون هؤلاء بأن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع، لينتقل

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

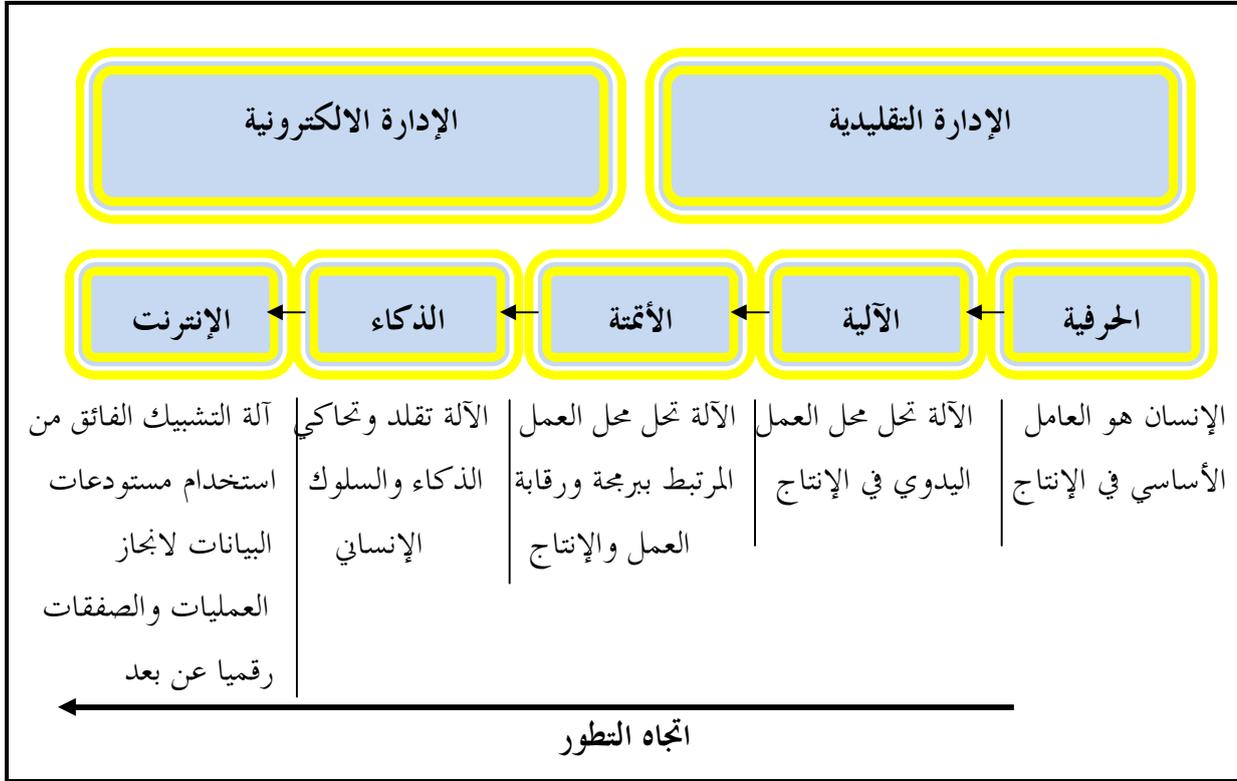
² معلومات مقتبسة من منتدى شبكة الحاسبين العرب، التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، متاح عبر الموقع:

<<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/60120>>، تاريخ الاطلاع: 2017/07/22، على الساعة 11h45.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني، ليصل بعدها إلى الانترنت وشبكات الأعمال والتي تعتبر التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة و الأسرع توصيلا، والأكثر تشبيكا، كل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. وسنوضح ذلك أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 164.

بناء على ما ذكر سابقا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج التطورات الحاصلة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال وسيتجدد مفهومها ويتطور بتطور وتحدد تقنيات المعلومات والاتصالات.

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من المبادئ التي تعد كقاعدة أساسية، والتي يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. كما أنها تتمتع بجملة من الخصائص والمميزات التي لا تتوفر عليها الإدارة التقليدية. ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض مبادئ الإدارة الالكترونية وأهم ما يميزها من خصائص.

أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من المبادئ ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي¹:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented): وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة ، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

2- التركيز على النتائج (Results oriented): ذلك أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهتمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهتمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلا، " أن التكنولوجيا تم توطينها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن ائتمار الدولتين وانهما في الحرب قد جاء لبيين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن". وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة؛

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: بمعنى إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة؛

4- تخفيض التكاليف: ويعني هذا أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء؛

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت بدون ذكر رقم الطبعة، 2006 ، ص 189-190.

5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

كذلك من بين المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية التي يمكن إضافتها:¹

6- التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن : توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية أو ما يعرف بـ (الإدارة الإلكترونية الحكومية) بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات. لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية. ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية؛

7- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: حيث يؤدي ذلك بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد. هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية التحتية للشبكات، البرامج وعتاد الحاسوب وتسهيلات تجهيز خدمات الانترنت، وهي بنود نفقات ضرورية لاستكمال تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية)- يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الايجابي السريع، بالإضافة إلى المنافع الأخرى المكتسبة من جراء تطبيقها.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أداؤها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.

إن الأمل يجدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيراً من منسوبي الإدارات، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون لاصفر مع مرور الزمن؛ مما يشعر مراجعي تلك الدوائر الإدارية ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه.²

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

1- السرعة والوضوح: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية بإنجاز المعاملات. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضاً نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحتراز منه بنسبة 100 % مستحيل، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم؛

وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها؛

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية - إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات- أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية؛

3- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات (الملف سابقا) بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها؛

4- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة؛¹

5- المرونة: تعتبر المرونة الفائقة والتحرر من قيود الزمان والمكان من أبرز السمات الأساسية للإدارة الإلكترونية، وهي التي تسهم في تكوين باقي الخصائص المميزة لها، فالإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان كما أنها تتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة؛² إضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن إضافة إلى ذلك ما يلي:³

- 6- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية؛
- 7- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- 8- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج العمل الإلكتروني؛
- 9- اللامركزية الإدارية والسرعة في أداء المهام والحصول على المعلومات اللازمة من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.

المطلب الرابع: عناصر الإدارة الإلكترونية، أهميتها وأهدافها.

مع ظهور مختلف العناصر والوسائل التكنولوجية والمعلومات تشكلت الإدارة الإلكترونية والتي أصبحت تكتسي أهمية كبيرة في وقتنا المعاصر وذلك لما تحققه من أهداف وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب، حيث من خلاله سيتم إبراز كل من عناصر الإدارة الإلكترونية وتحديد أهمية تطبيقها وكذا أهدافها.

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر والمكونات التي ينبغي على كل مؤسسة أن توفرها إن هي أرادت تطبيق هذا المشروع بنجاح.

فهناك من يرى بأن مكونات الإدارة الإلكترونية تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software)، وشبكة الاتصالات (Communication Network)، ونجد في قلب هذه

¹ حسين بن محمد الحسن، مداخلة بعنوان: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المحور الثاني: التوجهات والأساليب في تطوير أداء المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات-الرياض-، المملكة العربية السعودية، يوم: 1-4 نوفمبر 2009م، ص 19-20-21.

² أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 36.

³ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

المكونات عنصر رابع والمتمثل في صناع المعرفة من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية¹.

ويمكن شرح هذه العناصر في النقاط التالية:

1- **الحواسيب وملحقاتها (عتاد الحاسوب) Hardware**: يعرف كذلك بالمكون المادي وتمثل في مجموع الأجهزة والمعدات الالكترونية التي تحتوي على المكون المعرفي المتمثل في البرامج (Software)، حيث من خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات؛ لذا يمكن اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل ما بين المكون المعلوماتي والمستعمل، وتعتمد في عملها على ترجمة البرمجيات والمعلومات إلى وسائط سمعية وبصرية يسهل على المستخدم إدراكها، مثل أجهزة الحاسوب، ماكينات البنوك الآلية، الهاتف المحمول... الخ. اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة.

2- **البرامج Software**: وتعرف كذلك بالمكون المعرفي، حيث يمكن اعتبارها بمثابة روح هذه التكنولوجيا الجديدة وجوهرها؛ حيث أن البرمجيات ليس لها وجود مادي ملموس، بمعنى أن ليس لها كتلة مادية ترى². وتنقسم هذه البرامج إلى قسمين:

أ- **برامج عامة**: وهي التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب كبرامج إدارة النظام (نظام التشغيل، نظم إدارة الشبكة، والبريد الالكتروني، وغيرها)؛

ب- **برامج خاصة**: وهي البرامج التي تُحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله مثل البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية وغيرها.

3- **الشبكة الالكترونية (شبكة الاتصالات) Network- Communication**: وتمثل في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاترانت والاكسترانت. وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تُحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة.

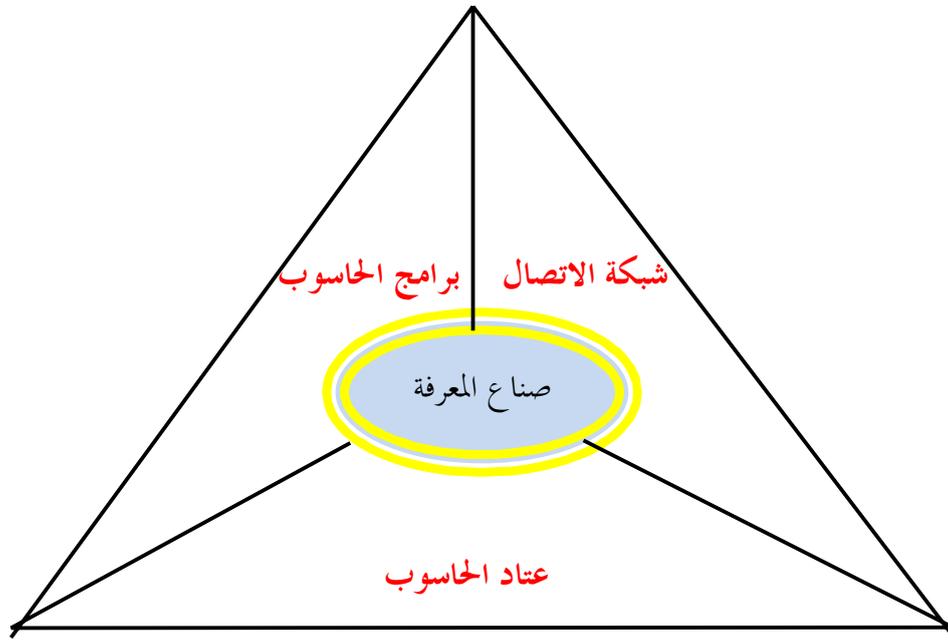
4- **المعرفة Knowledge Workers**: وهو أهم عنصر في منظومة الإدارة الالكترونية وتمثل هذه القوى في القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص³. ومن الباحثين من يضيف إلى تلك العناصر عناصر أخرى وهي¹:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² بن عروس محمد لين، دور استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي لغليزان -، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016/2015، ص 85.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 69-70-71-72. (بتصرف)

- 1- المجتمع: ويعد من بين العناصر التي ينبغي على الإدارة أن تأخذه بعين الاعتبار حتى تتمكن من التحول السليم والصحيح إلى الإدارة الالكترونية، مما يضمن لها الاستمرار والتطور، ويجنبها الكثير من العراقيل؛
- 2- الأنظمة الداعمة: وهي العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية، والتي يستمد منها هذا المشروع صلاحيته واستمراريته وهي تشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الاجتماعية والاقتصادية؛
- 3- أمن المعلومات وحمايتها: ويقصد به الأمن الالكتروني، والسرية الالكترونية وذلك من أجل حماية المعلومات من خلال حماية أجهزة الحاسب الآلي، ومختلف وسائط التخزين التي تحتوي على بيانات المؤسسة، وذلك عن طريق توفير وسائل الحماية كالبرامج المضادة للقرصنة مثلاً.
- وعلى العموم فإن الشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية Brainware من عاملين في حقل المعرفة Knowledge Workers .
- الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص31.

وهناك من الباحثين من يرى أن عناصر الإدارة الالكترونية تتمثل في التالي²:

- 1- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم التطبيقات المتابعة الآلية. (وهي تعكس عنصر البرامج المذكورة سابقاً)؛

¹ Huthiafa Abdelkarim & al ,E-management :configuration ,function and role en improving performance of Arab Institutions and organization ,International , journal of computer Applications,Volume (80)- N°(06) ,Octobre, 2013,p34.

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص54.

2- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الافتراضية عبر الانترنت. (وهي تعكس عنصر عتاد الحاسوب المذكور سابقاً)؛

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (وهي تعكس عنصر شبكة الاتصال المذكور سابقاً).

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت.¹ وبالتالي فإنه ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيلها. وتعد الإدارة عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص: كان قدر القطاع الخاص دائماً هو السبق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ثم تتبعه القطاعات الحكومية، ولعل ذلك يعود إلى أسباب عدة منها: الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، مما يجعل كوادره الإدارية متيقظة دائماً لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات، وأيضاً لوجود القطاع الخاص في دائرة المنافسة داخلياً وخارجياً؛ مما يدفعه إلى وضع خطط دائمة ومتجددة لتطوير قدراته وتنميتها وذلك من أجل ضمان بقاءها في هذا العصر خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة. وبالتالي نرى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص ليس ضرباً من الترف العصري أو مجازة لنظيراتها في دول العالم المتقدم، بقدر ما هو احتياج حقيقي بناء على معطيات من واقع تلك الإدارات، جعلها تدرك قيمة التقنية وأهميتها وما سيدر على تعميم تطبيقاتها على إدارتها من مكاسب، وما سيتيحها لها من فرص البقاء والاستقرار والتميز.

¹ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 75.

2- أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام: لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس انبساط حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن، للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيرا من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانيات الإدارة الالكترونية وقدراتها ومزاياها.

ثالثا: أهداف الإدارة الالكترونية

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرهما إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها¹:

- 1- تهدف الإدارة الالكترونية إلى تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- 2- استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- 3- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- 4- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن؛
- 5- تهدف الإدارة الالكترونية إلى إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية بالأداء والتطبيق.
- كذلك من بين أهداف الإدارة الالكترونية التي يمكن إضافتها نذكر:
- 6- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة؛
- 7- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع منحها دعم أكبر في مراقبتها؛
- 8- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد¹.

10- إن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على رفع كفاءة الأداء بالجهاز الإداري ويكون ذلك من خلال تقليل التعامل بالنماذج اليدوية، والتعامل بالنماذج الإلكترونية مع ضمان توفير السرية والأمان للمعلومات، بما يؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية في الخدمات المقدمة للجمهور وتيسير سبل حصولهم على الخدمات المطلوبة وذلك دون الحاجة للتواجد في جهات تقديم الخدمات.²

بناءً على ما سبق نجد أن جميع الإدارات تسعى من خلال تطبيقها لأسلوب الإدارة الالكترونية إلى بلوغ مجموعة من الغايات لكنها في مجملها تصب في قالب واحد ألا وهو تطوير الإدارة نفسها من أجل كسب رضا العميل بما يتماشى والتطورات الحاصلة.

المطلب الخامس: وظائف الإدارة الالكترونية

كما سبق وان تم الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة الالكترونية هو تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية الكترونية تتمتع بالسرعة والدقة في الانجاز وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المختلفة وعليه فإن تطبيق الإدارة الالكترونية سيؤدي حتماً إلى إحداث تغير على الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في: التخطيط-التنظيم-التوجيه (القيادة) -الرقابة.

وتتمثل وظائف الإدارة الالكترونية فيما يلي:

أولاً: التخطيط الالكتروني

كما هو معلوم فإن التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأجال القريبة والمتوسطة والبعيدة وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفردية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة.

أما التخطيط الالكتروني فهو عملية تعمل على تخطيط وإدارة جميع المصادر التي تستخدمها الإدارة الالكترونية بطريقة منسقة تهدف إلى التكامل مع كل الوظائف عبر المنظمة من خلال نظم المعلومات التي يمكن أن تفي بحاجات الإدارة الالكترونية.

ويقوم التخطيط الالكتروني على استخدام أسلوب الفكر الاستراتيجي لتحقيق أهداف إستراتيجية تتسم بالقرارات الشمولية التي تدعمها نظم المعلومات الالكترونية، وتتجه لتحديد الاتجاهات الرئيسية للأعمال، كما أنها تحدد المعالم الأساسية التي تسير على نهجها المنظمة كضرورة للتكيف والتعامل مع جميع القوى والعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بها، ولتفعيل تطبيق التخطيط الالكتروني من أجل استبدال وتبسيط

¹ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، صص 291-292.

² عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008،

نظم إجراءات وقواعد العمل السابقة باستخدام نظم سريعة وحاسمة تقوم بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. وأكد أشهر الشركاء الدوليين في مجالات تصنيع تكنولوجيا المعلومات على التخطيط الذي يركز على الأهداف الإستراتيجية كخفض التكلفة وتعجيل عمليات التطوير لإدخال خدمات ومنتجات جديدة لزيادة الاستجابة مما يفيد الابتكار والتخيل.¹

مما سبق يتضح أن التخطيط الإلكتروني يتضمن المفهوم العام للتخطيط التقليدي في كونه ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها؛ لكنه يختلف عنه من ناحية الممارسات والآليات. كما أن التخطيط الإلكتروني ينشأ في بيئة إلكترونية مزودة بكم هائل وغير محدود من المعلومات والبيانات المتجددة كل لحظة، والتي تندفق عبر وسائل اتصال سريعة، مما يجعل الأهداف مبنية على تصورات وتقديرات غنية بالمعلومات.²

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تتمثل بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة، والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها؛ إضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة وعلى الإدارة وجميع العاملين فيها الالتزام به في التوجيه وانجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والتي تمثل خط السلطة المستمرة الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا في التنظيم، والرسمية والتي تشير إلى مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم، وأخيراً المركزية واللامركزية؛ حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، وأما اللامركزية فهي إعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.³

ويعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغيير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 354-355-356.

² ياسر محمد رجب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري، مجلة جامعة الأزهر، فلسطين، المجلد 19، عدد خاص، فبراير 2017، ص 448.

³ خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد 02، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013، ص 200.

مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً؛

- إدارة الدعم التقني؛

- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

ويتميز التنظيم الإداري الحديث القائم على المرونة والذكاء واستخدام تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على العمل في البيئة الإلكترونية الحديثة أكثر من غيره حيث انه قادر على التكيف في الظروف المختلفة ويستجيب للتغيرات بسرعة وقادر على العمل في البيئة المضطربة.¹

ثالثاً: القيادة الإلكترونية (التوجيه الإلكتروني)

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع بين المجموعات البشرية وتحفزها للعمل.

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معاً من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين، المدخل المرتكز على المهام، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيرهم فيهم.

أما في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى قيادة إلكترونية، ويظهر ذلك في تكون قيادات ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة.²

¹ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

² زرار العياشي، الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، مجلد 05، العدد 33، جامعة أدرار، الجزائر، 2015، ص 168.

وتعرف القيادة الإلكترونية على أنها: "هي عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، من أجل إحداث تغيير في اتجاهات، أحاسيس، أفكار، تصرفات و/أو أداء الأفراد، المجموعات و/أو المنظمات."¹

وتتمثل أبرز مهام القائد الإلكتروني في النقاط التالية:²

1- يستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من معلومات ويستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها؛

2- يمتلك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات، وما قد يعترى نظام دائرته من خلل؛

3- يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته، وهي عناصر وعقول متميزة وهي عناصر وعقول متميزة، ودور القائد الإلكتروني في تلك الحالة ليس إصدار الأوامر لتلك العناصر لتنفيذ خططه، بل توجيهها في ضوء مرئياته.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

تعتبر الرقابة الإدارية عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري فمن خلالها تتم السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المنظمة بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها.

إن كانت من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهي تمثل مرحلة بعدية التي تأتي بعد عملية التخطيط وإثما تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي، كل ذلك يتطلب مدة زمنية على عكس الرقابة الإلكترونية. التي يمكن تعريفها على أنها "استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر."³

وبالتالي فإن توظيف الانترنت وتكنولوجيا المعلومات ومختلف الوسائل الإلكترونية في الإدارة يحقق للرقابة الإلكترونية مزايا كثيرة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:⁴

¹ AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, DODGE George E, **E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice**, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000, p 617.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

³ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 77-78. (بتصرف)

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 277-278.

- 1- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن (رقابة آنية) بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛
 - 2- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية. بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛
 - 3- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
 - 4- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة؛
 - 5- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛
 - 6- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- وفي الأخير يمكن أن نلخص أهم النقاط التي تمثل أوجه الاختلاف بين وظائف الإدارة التقليدية ووظائف الإدارة الالكترونية في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أهم أوجه الاختلاف بين وظائف الإدارة التقليدية والالكترونية

نمط الإدارة		الوظائف الإدارية
الإدارة الالكترونية	الإدارة التقليدية	
<ul style="list-style-type: none"> - خطط متعددة للاستجابة لمختلف الظروف - خطط قصيرة وآنية قد لا تتجاوز شهر - التخطيط الالكتروني يعتمد على حاجات الاسواق ورغبات الزبائن المحتملة - الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة واحدة توجه أعمال الشركة - زمن الخطط بين طويلة ومتوسطة وقصيرة - يعتمد التخطيط التقليدي على إمكانات الشركة - الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل 	التخطيط

<ul style="list-style-type: none"> - هيكل تنظيمي مصفوفي مخطط من اليمين إلى اليسار كما أن هذا الهيكل غير محدد في الشركة - التنظيم الخلوي القائم على فرق العمل الجماعية والتحالفات الداخلية أو الخارجية - السلطة الاستشارية - تعدد مراكز السلطة، الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي عمودي من أعلى إلى أسفل محدد في الشركة - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - سلطة الأوامر خطية - المركزية (السلطة في القمة) واللامركزية (السلطة موزعة) 	<p>التنظيم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القائد الالكتروني أكثر يقظة وكثيف التركيز - متعلم بتكنولوجيا المعلومات ويعاني من قلق الفصل بين المجالات - يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات - يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات وهو أنموذج في الحكم الجيد 	<ul style="list-style-type: none"> - القائد يتميز باليقظة وواضح التركيز - شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات ويعاني من قلق تحدي التكنولوجيا - يدير العمل بصوته ويجيد الكلام - يرتبط بالمؤسسة والأفراد وهو أنموذج في الحكم الذاتي 	<p>القيادة (التوجيه)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة مستمرة (لا توجد فجوة زمنية) مما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات - رقابة آنية (فهى رقابة بالنقرات بدلا من الرقابة من التقارير) - الرقابة الالكترونية تقلص الوقت والجهد والتكلفة - تُنبئ بالخلل وقت حدوثه، مما يضمن للإدارة سرعة تلافي الخطأ والخلل 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة دورية تتم في أوقات متباعدة - رقابة موجهة للماضي تأتي بعد عملية التخطيط - تتطلب الوقت في جمع البيانات وتحليلها لإعداد التقارير وتقديمها للمدير - يتم تحديد الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي 	<p>الرقابة</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع السابقة.

المبحث الثاني: أسس التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية

تعددت الأسباب والدوافع التي فرضت على المؤسسات والمنظمات حكومية كانت أو خاصة والناشطة في شتى المجالات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، كما أن هذا التحول ليس عملية سهلة فهي تعتمد على أساليب علمية وتقنيات وخبرات وتطبيقها يستلزم العديد من المتطلبات وتتبع جملة من الخطوات حتى يأخذ ذلك المشروع شكله النهائي. وعليه سيتم في هذا المبحث معرفة أهم أسباب تبني هذا المشروع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية، وكذا خطوات ومجالات تطبيقها.

المطلب الأول: دوافع وأسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية

إن توجه المنظمات نحو تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ليس من اختيارها وإنما هي ضرورة حتمية فرضتها عليها عدة أسباب هاته الأسباب كانت نتيجة جملة من التغيرات والتطورات التي شهدتها البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات التي لا يمكنها العمل بمعزل عنها وبالتالي كان لزاما على المنظمات أن تتعايش وتساير هذه التغيرات والتطورات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأسباب والدوافع التي تقف وراء حتمية تبني مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية بمنظمات الأعمال.

إن من بين ابرز الأسباب والدوافع التي جعلت الكثير من الدول والمنظمات تتسارع في التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارتها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي؛

2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها؛

3- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية؛

4- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات: حيث تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي؛

5- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: وذلك من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور

وحديث؛

6- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.¹

كذلك من بين الأسباب التي يمكن إضافتها:

7- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛

8- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛

9- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.²

بالإضافة إلى:

10- رغبة الوصول إلى السوق العالمية: ففي الانترنت لا توجد حدود جغرافية تقيد حركة المعلومات، وذلك يمكن الشركات من الوصول إلى مختلف المستهلكين في أماكن لم تكن لتفكر في الوصول إليها بالوسائل التقليدية؛³

وما يمكن استنتاجه أخيراً أن من أهم الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية هي تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أصبحت وسيلة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي كما أن العولمة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية التي لا يمكن المنافسة فيها بدون منظمات تستخدم الإدارة الإلكترونية؛⁴

11- الثقافة الإلكترونية: يشهد العالم منذ بداية الثورة الرقمية انقساماً بين عالم غني معلوماتياً وعالم معدم معلوماتياً أي أمي رقمياً، فالأجيال التي واكبت مجتمع المعلومات تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية دون الحاجة إلى شهادات متخصصة أو دورات تكوينية، على العكس من الأجيال السابقة، وبهذا فإن الإدارة الإلكترونية قد تقلص من حجم الفجوة الرقمية بين الأجيال، وتفسح المجال للجميع بالتعامل مع الإدارة والحصول على خدماتها مباشرة، كما يمكن أن تزيد من الفجوة بين القادرين على الاستفادة من الخدمات والعاجزين عن ذلك.

فمع تزايد الوعي بأهمية التعاملات الرقمية، شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت، سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص، إلى درجة باتت محرجة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن

¹ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-184.

² محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 292-293.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 591.

⁴ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها، في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع من مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي فرضت مفاهيمها الجديدة؛¹
- 12- دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية؛
- 13- تزايد المنافسة من قبل الدول المتقدمة على إعادة صياغة الحكومة إلكترونيا كمؤشر على تقدم المجتمعات؛
- 14- طرح مشروع الحكومة الإلكترونية من قبل الحكومة الأمريكية و من ثم تبنيه من قبل المجموعة الأوروبية وإدراجه على أجندات عمل منظمة التجارة العالمية؛²
- 15- التوجه نحو مشاريع الخصخصة وما يتطلبه من تواصل مع مختلف القطاعات؛
- 16- استغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيا في خفض مستوى التكاليف؛
- 17- ابتكار تقنية الاقتصاد الإلكتروني؛
- 18- ظهور التجارة الإلكترونية؛
- 19- التوجه نحو مشاريع الخصخصة وما يتطلبه من تواصل مع مختلف القطاعات.³

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لجعل مفهوم الإدارة الإلكترونية مشروعاً ذا تطبيقات على أرض الواقع في منظمات الأعمال فإن ذلك يحتاج إلى توفير عدة متطلبات أساسية، تشكل بدورها حجر الأساس التي يمكن من خلالها الانطلاق نحو بناء منظومة الإدارة الإلكترونية، فهذه المتطلبات هي بمثابة القاعدة التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، ولذلك يجب توفيرها ليتمكن بعد ذلك البدء في مراحل التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ومن بين أبرز هذه المتطلبات نذكر منها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 1- توفر الرغبة في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية: تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية إلى توفر القناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة أو الوزارة أو الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية وتقديم الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لهذا التحول؛⁴

¹ مروش أمال، الإدارة الإلكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS -، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم اجتماع العلاقات العامة والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة 02، الجزائر، ص ص 83-84.

² سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 30-31.

³ دننادي محمد الأمين، بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2019، ص ص 120-121.

⁴ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- متطلبات تتعلق بتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية: تتحكم إمكانات المؤسسات أو المنظمات كثيرا في التسريع بقرار التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية؛ لان ذلك يتطلب إمكانات مادية معينة تحتاج إليها تلك المؤسسة أو المنظمة لخوض التجربة وتلزم تلك القدرة المادية لإعداد البنية التحتية بشراء أجهزتها أو إنتاجها إن كان في مقدور المؤسسة ذلك؛¹

ومن بين أهم متطلبات البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الالكترونية²:

- **متطلبات الأدوات والمعدات:** يجب على المؤسسة أو الجهة المعنية بتطبيق الإدارة الالكترونية الاستعانة بالأدوات والمعدات عالية الجودة ويمكن تلخيص الحد الأدنى من الأدوات والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل موقع ويب ذي حجم معقول فيما يلي:

• **اتصال مخصص وسريع بالانترنت:** ونعني هنا استئجار خط للاتصال بالانترنت. وهذا الخط عبارة عن اتصال مباشر بين نقطتين يتم استئجاره من شركة متخصصة في مجال الاتصالات. كما ينبغي على المؤسسة أن يكون لديها خطة احتياطية في حالة انقطاع الاتصال بالانترنت مثل الاتصال الاحتياطي بالانترنت أو ترتيبات الاستضافة.

• **أجهزة كمبيوتر ذو إمكانيات قوية لتشغيل البرامج الخاصة بوحدة الخدمة:** حيث يجب أن تكون فعالة بالقدر الكاف لتشغيل البرامج التي تحتاجها المؤسسة للقيام بتطوير واختبار الموقع.

• **مصدر طاقة مستمرة وغير متقطع ups:** وذلك حتى تكون المؤسسة على أتم الاستعداد لمواجهة مخاطر انقطاع الطاقة الكهربائية.

• **شرائح وأقراص النقل والتخزين:** والتي من خلالها يمكن تخزين المعلومات والبيانات

- **المتطلبات الخاصة ببرامج الكمبيوتر:** ومن بين أهم برامج الكمبيوتر التي تحتاجها المنظمة هي:

• **برامج الكمبيوتر الخاصة بوحدة خدمة الويب:** وتوجد هذه البرامج على الكمبيوتر المزود باتصال مخصص بالانترنت.

• **شهادة الأمان:** ويتم استخدام هذه الشهادة في التحقق من صحة موقع الويب لدواعي أمنية.

• **البنية الأساسية لعملية السداد:** إذا كانت المؤسسة تطلب من العميل بتسديد الأموال مقابل المنتجات أو الخدمات، ففي هذه الحالة المؤسسة بحاجة إلى وسيلة تمكنها من خلالها الحصول على الأموال. وتتمثل البنية الأساسية لعملية السداد في نموذج آمن يتم من خلاله إرسال المعلومات المتعلقة بالسداد عن طريق البريد الالكتروني مثلا.

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 182-192. (بتصرف)

• **قاعدة البيانات:** يتم تخزين جميع المعلومات الخاصة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة أو بالمنتجات وعمليات الشراء لمواقع الويب التجارية في قاعدة البيانات وذلك لتسهيل عملية إدارة وإعداد التقارير المتعلقة بهذه المعلومات، وكذلك للمساعدة في القيام بعمليات البحث.

3- **متطلبات تتعلق بعمليات التوظيف (التدريب) وتنشيط المجتمع:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تنشيط المتعاملين أو الفئة المستهدفة.¹

وبالتالي فإنه يجب على الدول والمؤسسات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤسسات لتقبل فكرة تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال مجموعة من السياسات البرامج الأساسية التي تتمثل أساسا في تطوير نظم التعليم التقليدية، والعمل على توعية المواطنين في الدولة والموظفين في المؤسسات بجدوى وأهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، كما يجب الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الصلة بالبنية المعلوماتية الأساسية، وتأكيد وتفعيل التعاون بين كل قطاعات الدولة وبين وحدات المؤسسات نفسها؛²

4- **التخطيط الجيد:** ونقصد به رسم خطة محكمة لتطبيق المشروع، مضبوطة وفق التمويل والمدة الزمنية، ذلك لأن التطبيق الفوضوي وغير المخطط له سيؤدي إلى اختلالات في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية؛³

5- **متطلبات قانونية (المتطلب التشريعي والقانوني):** تظهر القضايا القانونية نتيجة للمتاعب التي يمكن أن تحدثها الانترنت في التعامل مع القانون في هذه البيئة الغير منظورة. فكيف نتعامل مع التوقعات هي أساس أي معاملات هل تقبل التوقيع الإلكتروني خاصة ونحن نعلم سهولة التزيف التقليدي على الحاسب، وكذا انتشار الجرائم الإلكترونية وفك الشفرات ودخول كافة المنظمات المالية والتجارية أو العسكرية مما يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على الأمان العالمي؛⁴

وبالتالي يعتبر هذا المتطلب عامل مهم لأي عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، وحيث أن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل، التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يتطلب توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها.⁵

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 54.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁵ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 186.

6- متطلبات خاصة بتوفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى أن الوثائق التي يتم حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات الخدمة يجب الحفاظ على أمنها، كل هذا يصب لأجل حماية المعلومات الوطنية والشخصية، وصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد؛¹

وبالتالي يجب ألا يغيب عن بال القائمين على مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية موضوع الأمن في كافة مراحل المشروع. هذا التأكيد لا يأتي من فراغ ولكن كثرة المخاطر التي تحيط بتطبيقات الانترنت من فيروسات واختراقات وأعمال تخريب متممة جعلت المستخدمين لا يثقون فيها وبالتالي يترددون في تقديم أي معلومات شخصية؛²

7- متطلبات مالية: يعد مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار. ولذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة وكبيرة لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.³

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

هناك مراحل وخطوات متعاقبة للتحويل من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وطبقا لهذه المراحل ترتقي إدارات مختلف المنظمات شيئا فشيئا حتى تصل إلى مرحلة الإدارة الالكترونية والتي تعتبر تطورا للإدارة التقليدية، ولا يمكن القفز عبر هذه المراحل أو اختزالها دون المرور بها الواحدة تلو الأخرى. إن تقسيم خطة التحويل إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها حتى يألفها، على عكس ما يحدث عند تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه. ورغم وجود عدة تصنيفات للمراحل التي تقدم بها المتخصصون في هذا المجال إلا أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن الاستغناء عنها، هذه المراحل أو الخطوات هي كالاتي:

¹ غريبي علي، رينوية الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، مجلد 01، العدد 03، الاغواط، الجزائر، أكتوبر 2006، ص 421.

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ رايح الوافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018، ص 73.

1- مرحلة التهيئ للانطلاق في التحول نحو الإدارة الالكترونية: تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين.¹

ولهذا ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن تكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية كي يُقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية.²

2- مرحلة إعداد الدراسة الأولية : لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكنها تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية؛

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

3- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المؤسسة أو المنظمة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.³

4- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط: ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات والجهات المسؤولة عن التنفيذ (تحديد المسؤوليات).⁴

5- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة والبدء في تطبيق الإدارة الالكترونية وفق جدول زمني محدد: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مباطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² لطرش فيروز، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 07، عدد 20، جامعة زيان عاشور الحلقة-الجزائر، 25 ديسمبر 2016، ص 126.

³ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 45.

عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة. كما يتم في هذه المرحلة تفعيل استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال كالفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل و دون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر عدد من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.¹

6- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى حوالي (25-30% من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

7- التغذية الراجعة: حيث تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية للزائرين، وذلك عبر الاستقصاء الإلكتروني، ودراسات السوق، وتصنيف الزبائن، وتحليل احتياجاتهم، والتعرف على اهتماماتهم.² وبناء على ما تم ذكره يمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي:

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم(04): خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع السابقة.

المطلب الرابع: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية وأنواعها

إن البنية الشبكية أو ما يعرف بالشبكات الالكترونية هي بمثابة العصب الرئيسي لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، فلا وجود للإدارة الالكترونية بدون وجود وتوفير هذه الشبكات. ومن خلال هذا المطلب سيتم تقديم تحليل حول البنية الشبكية للإدارة الالكترونية، وكذا التعرف على مختلف الأنواع التي تتخذها هذه الشبكات.

أولا - البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

إن البنية الشبكية للإدارة الالكترونية تتمثل في مجموعة من العناصر والتي من أبرزها وأهمها : الانترنت - الشبكات المحلية LAN - شبكة الانترنت Interanet - وشبكة الاكسترنات Extranet - وأي منظومة الكترونية تقدم الخدمات المباشرة للزبائن مثل: تكنولوجيا (المزود/الزبون) تكنولوجيا حوسبة المستفيد النهائي وغيرها.

وقبل الشروع في تحليل هذه العناصر وجب علينا إعطاء مفهوم حول شبكة المعلومات أو ما يعرف بشبكة الكمبيوتر والتي تعرف على أنها: " مجموعة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المحيطة التي تتصل ببعضها، وتتيح لمستخدميها أن يتشاركوا في الموارد والأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعة والمودم ومحرك القرص المدمج وغيرها، وهذا المفهوم هو الأساس الذي يقوم عليه التشبيك ونظرياته".

وعليه فإن وضع شبكة في المؤسسات تسمح بتقاسم وتبادل المعلومات مع الغير، حيث أن الشبكة تسمح بوضع قاعدة بيانات مشتركة بحيث يكون حجمها كبيرا وهذا لتسيير الأنشطة كتسيير المخزون، بالإضافة إلى أنها تمكن أعضاء المؤسسة إلى الدخول واستغلال المعلومات أينما كان أعضاؤها، وبالتالي تعطي الفرصة لتبادل ونشر المعلومات المتنوعة مع الشركاء من خارج المؤسسة كالموردين والزبائن.¹

1- الانترنت (Internet)

تعرف شبكة الانترنت على أنها: "هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها مشكلة بذلك شبكة عالمية أكبر".² ومعنى أشمل يمكن تعريف الانترنت بأنها هي شبكة عملاقة تضم عشرات الآلاف من الشبكات والحواשב المرتبطة مع بعضها في مئات من الدول، وتستخدم هذه الحواشب والشبكات بروتوكول النقل والسيطرة (Transfer and Control Protocol) وبروتوكول انترنت (Internet Protocol)، لتأمين الاتصالات الشبكية. لذا فهي أوسع شبكة حواشب في العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات، كالبريد الإلكتروني، نقل الملفات والأخبار، والوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات.³

فالانترنت تعتبر هي أم الشبكات والتي غيرت قواعد العمل في عالم الأعمال لأنها مكنت قبل كل شيء من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات ولشبكة الانترنت والويب أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الإلكترونية في ظل الاقتصاد الرقمي الجديد لاعتبارات مهمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:⁴

- شبكة هي أم كل شبكات الاتصال الأخرى؛

- تعتبر شبكة الانترنت الفضاء الرقمي للإدارة الإلكترونية وهي أيضا قاعدة الانطلاق التقنية لها

Technical Platform، ولأنشطة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية؛

- شبكة الانترنت وسيلة الإدارة الإلكترونية لبناء المنظمة الشبكية في الاقتصاد الشبكي؛

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2008/2007، ص 14-15.

² Benot Aubect, Les technologies de l'information et l'organisation Goëtan marin, Québec, Canada, 1997, p.124.

³ سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2007، ص 394.

⁴ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- شبكة الانترنت هي أيضا وسيلة الإدارة الالكترونية للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في أنشطة الأعمال الالكترونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان.

2- شبكة الاتصال المحلي (Local Area Network)

شبكة الاتصال المحلي (LAN) يقصد بها مجموعة من الحواسيب والتجهيزات الأخرى، موصولة فيما بينها ضمن حدود جغرافية ضيقة (مبنى أو عدة مباني متقاربة)، يتم من خلالها تقاسم التجهيزات، وقراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة، كما ويمكن تقاسم التجهيزات، وقراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة، كما ويمكن تقاسم البرامج المختلفة، مثل البرامج الإحصائية، وبرامج معالجة الكلمات والبرامج التطبيقية وقواعد البيانات، والطابعات عالية الجودة، يستعملها المستخدمون بشكل رئيس ولا يمكن الدخول إليها إلا للأفراد المسموح لهم بذلك.¹

ولشبكة الاتصال المحلي (LAN) أهمية تقنية بالغة التأثير على الإدارة الالكترونية وخاصة إستراتيجية تطويرها على مستوى المنظمة، ذلك لان هذه الشبكة بخاصة هي منطلق لنسج اتصالات في الداخل أولا قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج. لتكون شبكة LAN من ثلاث مكونات أساسية وهي:

- برامج الشبكة LAN Software؛

- عتاد الشبكة ونمط التركيب LAN Hardware ؛

- بروتوكولات الرقابة على وسائل الإدخال LAN protocol.

3- شبكة الانترنت (Interanet)

شبكة الانترنت هي شبكة داخلية خاصة بالمنظمة ، لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل أدواتها². يتيح هذا النوع من الشبكات العمل وتناقل البيانات مابين العاملين في المنظمة الواحدة فقط، ويمكن اقتصاره أيضا على عدد محدد من هؤلاء العاملين بحيث لا يستطيع مستخدمو الانترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة فيها (أي داخل المنظمة).³

إن شبكة الانترنت لا تعمل وحدها وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنت كما تم ذكره في التعريف الأول، وترتبط بشبكة المنظمة الخارجية Extranet أي أن شبكة الانترنت هي قاعدة الانطلاق إلى شبكة المنظمة الخارجية Extranet.⁴

وتتجه المؤسسات إلى استخدام الانترنت وهذا لاستغلال الفوائد التي توفرها والتي من أبرزها¹:

¹ هيثم محمد الزغيبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء، عمان، بدون ذكر رقم الطبعة، 2004، ص171.

² Gode Fray darg Nguyen, L'entreprise numérique, Economica, Paris, France, 2001, p209.

³ هيثم محمد الزغيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص182.

⁴ سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 90.

- **تقليل التكاليف:** حيث يعمل الجهاز الموزع في شبكة الانترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات لان هيكلية شبكة الانترنت مطابق تماما لبنيتها على الانترنت.
- كما يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقدم الانترنت حلولاً الكترونية لها مثل دليل الهاتف وطلبات الصيانة والخدمات الإدارية المتعددة؛
- **توفير الوقت:** حيث تساهم الانترنت في التقليل من الوقت الضائع في الاتصال الداخلي بالمؤسسة، كما يعتبر وسيلة لضمان دقة سير الاتصالات وعدم تكرارها؛
- **الاستقلالية والمرونة:** وذلك بارتباطها بين مختلف أجهزة كمبيوتر مثلها في ذلك ككل الشبكات الحديثة، كما تتميز بإمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو (المتصفح) وبالتالي تمكن المستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز الموزع؛

4- شبكة الإكسترنات (Extranet)

على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنات تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المؤسسة من المجهزين والعملاء والزبائن ومجموعات المؤتمرين وحملة الأسهم.

وشبكة الإكسترنات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم في هذه الشبكة أيضاً تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام، كما أنها تستند إلى تقنيات الانترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة.²

وتعرف شبكة الإكسترنات على أنها: "شبكة مغلقة تستخدم بروتوكول الانترنت من أجل تقاسم وتشارك المعلومات بطريقة آمنة مع مختلف الموردين والمستهلكين ومختلف الشركاء التجاريين الذين يتعاملوا مع المؤسسة."³

أي أن هذه الشبكة تربط شبكات الانترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، فإنها تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل شركة. ويتم بناء تطبيقات الإكسترنات في مجالات عديدة منها مثلاً شبكات البنوك والتعاملات المصرفية، وأيضاً تجدها

¹ شادلي شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ Luu Anh-Duc, *Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hotelles française indépendante*, these pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse, 2012, p 372.

في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية وفي شبكات المواصلات مثل القطارات.¹

5- تكنولوجيا المضيف (المزود/الزبون) Client/Server Technology

تعتبر حوسبة (المزود/الزبون) من أهم التطورات النوعية في عتاد وبرامج الحاسوب ومن بين الأدوات الثمينة التي ما استخدمت بصورة صحيحة فإنها تساعد على تنفيذ وظائف الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية. إن وظائف الإدارة الإلكترونية هي في جوهرها توجيه وتنفيذ الأعمال بالوسائل الإلكترونية وتخطيط وضبط تدفق أنشطة الأعمال مع المستفيدين من الزبائن والموردين. وهذا بالضبط ما تستطيع أن تتيحه تقنيات حوسبة المزود/الزبون التي تربط المنظمة بالمستفيدين ومجموعات المؤثرين، وتسمح أيضا تكوين من المشاركة البيئية والمرنة بالمعلومات وموارد الحاسوب الأخرى.

ويستخدم نظام المزود/الزبون لتسهيل دخول العميل إلى المعلومات الخاصة بحسابه المصرفي من حاسوب المنزل أو طلب أي خدمة مالية أو مصرفية يحتاج إليها العميل وبالتأكيد توجد مئات الأمثلة في الحياة العملية ومن واقع الأعمال يستعان من خلالها بتكنولوجيا نظم المزود/الزبون التي تتميز قبل كل شيء بمرونتها العالية وباستجابتها الراقية والفورية. كذلك من بين المزايا المهمة الأخرى لتكنولوجيا المزود/الخدمة هو أنها تتيح إمكانية إدخال البيانات إلكترونيا وتجهيز المعلومات للمديرين وصانعي القرار بصورة فورية وعلى الخط المفتوح أيضا، تسهم تكنولوجيا المزود/الزبون في تخفيض التكاليف التشغيلية، وبالتالي إجمالي التكاليف المترتبة على العمليات.²

ثانيا: أنواع الشبكات

تعددت أنواع الشبكات فهي تأخذ أشكالا ومميزات مختلفة ومن بين هذه الأشكال نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- الشبكة النجمية (Star Network)

تتكون الشبكة النجمية من عدد من الحواسيب الصغيرة Pc Computers أو المحطات الطرفية Work Station على شكل نجمة، والتي تتصل جميعها مع حاسوب مضيف Host وغالبا ما يوضع في مركز المنظمة كي يتحكم بعملية الاتصال مع الحواسيب الأخرى الموجودة في فروعها من خلاله. بمعنى أن جميع الاتصالات تمر من خلاله ولذلك فإن عمل الحواسيب والمحطات الطرفية يتوقف عليه وهذه الشبكات تناسب المنظمات التي تحتاج إلى تحكم وتوجيه العمليات في فروعها الموزعة من خلال المركز الرئيسي مثل البنوك. إلا أن النقل فيها لا يتم عن

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية - أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة

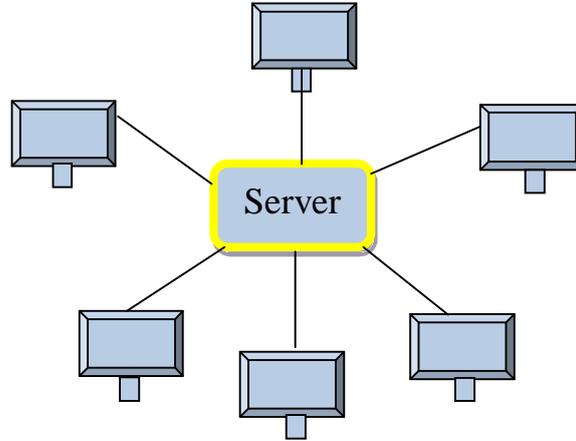
الإلكترونية والعمل عن بعد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص41.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص221-224.

طريق الجهاز الخادم، مما يؤدي إلى بطئ النقل كما أن تعطل الحاسوب المركزي يؤدي الى تعطيل الشبكة في فروعها.¹

والشكل الموالي يوضح شكل الشبكة النجمية:

الشكل رقم (05): الهيكل النجمية للشبكة



المصدر: عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن بدون ذكر رقم الطبعة، 2011، ص214.

2- الشبكة الحلقية (Loop Net) أو (Ring Network)

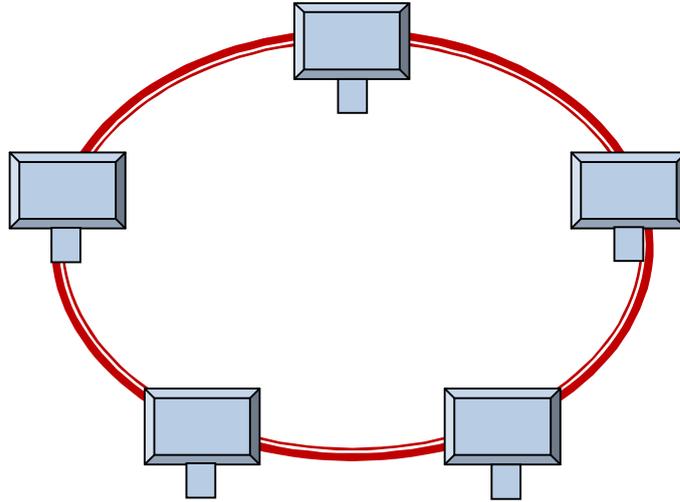
وفيها تتصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقى وقد يكون الاتصال في اتجاه واحد حيث لا يمكن نقل البيانات إلا في اتجاه واحد كما قد يكون مزدوج الاتجاه. ويتم تنسيق الاتصالات خلال هذه الشبكة باستخدام بروتوكول خاص يسمى "بروتوكول علامة المرور" (Token-passing protocol) هذه العلامة هي إشارة تحكم يتم بواسطتها تحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة وهي عبارة عن رخصة استخدام الشبكة تعطي لجهاز واحد في الوقت الواحد، وهذا يعني أن جهاز واحدا فقط يستطيع استخدام الشبكة في الوقت الحاضر.²

والشكل الموالي يوضح شكل الشبكة الحلقية:

¹ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2011، ص213.

² علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ص31.

الشكل رقم (06): الهيكلية الدائرية للشبكة

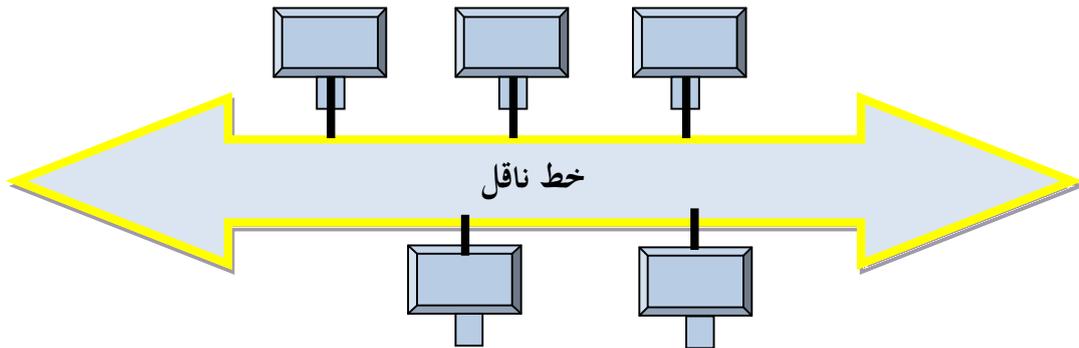


المصدر: هيثم محمد الزغيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

3- شبكة الحافلة أو الباص (Bus Network)

حيث يسير الكيبل (خط الناقل) الذي يربط جميع الأجهزة المكونة للشبكة (حواسيب، طابعة، ماسحات...).
وتتم المعلومة عند تبادلها بين جهازين بالأجهزة التي توجد بين الجهاز المرسل والجهاز المستقبل.¹

الشكل رقم (07): هيكلية الحافلة للشبكة



المصدر: هيثم محمد الزغيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 178.

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص 392.

المطلب الخامس: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية

يمكن تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في مجالات عدة لتشمل بذلك جميع القطاعات على اختلافها حكومية كانت أو خاصة، فالتعاون والترابط بين الإنسان والتكنولوجيا ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات لمختلف المجالات، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم المجالات التي تشملها الإدارة الالكترونية. من بين أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية فيها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- مجال الأعمال الإدارية (في إطار علاقة الإدارة بالمواطن): وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة

والتعليمات، وحفظ الصور والوثائق الإلكترونية مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت وفي أي مكان، إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من صادر المعاملات وواردها.¹ فمن أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الالكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا: التسجيل المدني كإصدار شهادات الميلاد، جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج وعموما كل وثائق الحالة المدنية، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات الكترونية تسلم عن طريق المكاتب اللاورقية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية، واستغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا، من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وحديث من الإدارة يسمح بتقديم الخدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطرق أكثر كفاءة وفعالية، وتمكنه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت يغنيه عن مشاق التنقل، ويدعم مناخ الثقة والأمان في خدمات الإدارة الالكترونية وبالسرعة المطلوبة، ويمكنه من المساهمة في إدخال المعلومات الخاصة به إلى قاعدة البيانات عبر شبكة الاتصال عن بعد، وتمكينه من متابعة عملية التحقق من المعلومات وإصدار الوثائق عبر الموقع، وعلى صعيد العمل الإداري يمكن موظفي الإدارة من القيام بمهامهم بكل شفافية ويسر.²

2- مجال قطاع الأعمال (في إطار علاقة الإدارة بالأعمال): إذ ترتبط الإدارة بعلاقات متعددة مع قطاع

الأعمال لما لها من ادوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومراقبة خدمات المؤسسات والشركات الخاصة في مجال التصريح بالعمال، والفوترة والتهرب الضريبي، وكذا تبسيط إجراءات الحصول على التراخيص وعقود الامتياز والتحكم الجيد في عمليات المناقصات والمزايدات، ومن شأن العمل بتكنولوجيات

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص 63-64.

الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره.¹

ومن بين أهم المجالات التي يتم فيها تطبيق الأعمال الإلكترونية E- Business Field Applying ما يلي²:

- **نظم إدارة سلسلة التوريد Supply Chains Management** حيث أن هذه النظم تساعد الأعمال على إدارة علاقتها مع الموردين، الموزعين، الشركات المشتركة، وشركات النقل على تشارك المعلومات فيما يتعلق بالطلبات والإنتاج، ومستويات المخزون، وتسليم المنتجات والخدمات بكفاءة.

- **إدارة العمليات الداخلية Internal Processing Management**

- **نظم إدارة علاقات الزبائن Customers Relationships Management**، تساعد هذه النظم المؤسسات على إدارة علاقتها مع الزبائن. حيث تحصل هذه النظم على المعلومات من أجل تنسيق عمليات الأعمال التي تتعامل مع المستهلكين في المبيعات، والتسويق، والخدمات من أجل تحقيق تعظيم للعوائد، ورضا المستهلكين.

- **إدارة شبكة القيمة Value Network Management**

3- في مجال تنظيم كيان الإدارات العمومية وتسيير العلاقات فيما بينها: فالعديد من البيانات والمعطيات والمراسلات يتم تبادلها بين هيئات الدولة وأجهزتها يوميا، وبإمكان استعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية تقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية، والقضاء على الروتين الإداري، وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملات، وإنجازها في وقت قياسي، باستعمال البريد الإلكتروني وتقنيات الانترنت، لتحسين إنتاجية العمل الإداري وتوظيف قدرات الشبكات التي يتشكل منها معمار الإدارة الإلكترونية، لضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري، لتعزيز العلاقات الرسمية البينية داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة.³

إضافة إلى المجالات التالية⁴:

4- مجال أعمال الميزانية: وتشمل على أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا؛

5- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، والإعلان عن الوظائف والاختيار، والتعيين، والإجازات، والترقيات، والتأدية والرواتب، والتنقلات، والمكافآت، والانتدابات، والفصل، والترشيح للتدريب والتأهيل وغيرها؛

¹ صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 04، ج 01، العدد 08، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، جوان 2017، ص 282.

² بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية- واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية لعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015، ص 133.

³ محمد بن اعراب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-202.

- 6- مجال الأعمال المالية: وتضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة، بالإضافة إلى إجراءات المعاملات المالية من توثيق وتعاهد وصراف وغيره عن طريق الشبكة؛
- 7- المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين عن مقارهم؛
- 8- مجال المتابعة الإلكترونية: تتم المتابعة والمراقبة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

كما تجدر الإشارة بأن هناك مجالات أخرى لا يمكن فيها تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل معين، فهذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة، إلا أنه لا بد من قيام العنصر البشري بتنفيذ إجراءاتها العملية، كصيانة السيارات والحاسوبات والاتصالات وما شابهها.

المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مخاطرها وسبل تأمينها

في هذا المبحث سيتم عرض أهم العوامل أو المعوقات التي قد تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة والعوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى وكذا التعرف على مختلف المخاطر التي تنتج من جراء تطبيق هذا المشروع وكيفية التصدي لها والحد منها.

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن السعي وراء تطبيق وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر السهل لان تطبيق هذا المشروع تواجهه الكثير من العقبات لذلك يجب على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار، فالتغاضي عن هاته العراقيل قد يجول دون تطبيق المشروع بنجاح. وفي هذا المطلب سيتم التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن هذه المعوقات ممكن أن تكون معوقات إدارية ومعوقات بشرية ومعوقات قانونية وتشريعية ومعوقات مالية ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:

1- معوقات إدارية:

وتتمثل 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 تنهياً الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية، مما قد يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماماً؛¹
- مقاومة التغيير: من أهم معوقات التي تواجه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية هو مقاومة التغيير حيث أن إقامة هذا المشروع يتطلب تغييرات كبيرة على صعيد المنظمات والأقسام وإعادة توزيع الصلاحيات مما

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 187.

يستلزم تغييرات في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وتعيين المؤهلين لدراسة ومواكبة آخر المستجدات التكنولوجية وهذا التغيير بدوره سيواجه بمقاومة كبيرة من المعارضين لأي جديد، حيث أن الناس بطبيعتها ترفض وتخاف من التغيير، لان التغيير يظهرها بمظهر عدم المعرفة ولأنه يضيف معلومات جديدة لا ندرکها في وقتها، بحيث أن معرفتنا تظهر بأنها اقل أثناء حدوث التغيير في المؤسسة؛¹

- غموض المفهوم، مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الإدارة الالكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات.ومن خلال نشر المفهوم ستكون لكل منظمة وجهة نظرها الخاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظرا لتعدد الرؤى المختلفة للمنظمات واختلاف وجهات نظرها تأتي مرحلة أخرى هي مرحلة توحيد الرؤى المختلفة للمنظمات، وتستند هذه الرؤية إلى بلورة استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات.²

2- **معوقات سياسية:** حيث أن التخبط السياسي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها ، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية. بالإضافة إلى الكوارث الوطنية الناتجة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن والذي من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية.³

3- معوقات بشرية:

ومن أهمها نذكر ما يلي:

- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر تدريبهم على الشرح النظري دون أن يرتبط ذلك بالتنفيذ الفعلي لهم، أو بمعنى آخر ممارسة النشاط على هذه الأجهزة وفقا للشكل التقليدي دون أن يتطور هذا الأسلوب إلى المستوى المطلوب؛⁴

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث أن تطبيقها يؤدي إلى تقليص العنصر البشري، مما يولد لدى البعض رؤية ضبابية للإدارة الالكترونية وبالتالي عدم استيعاب أهدافها؛⁵

¹ مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، الحكومة الالكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 04، جامعة البليدة 02، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 304.

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ فداء حامد، الإدارة الالكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية-، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 235-236.

⁴ عصام عبد الفتاح مطر ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁵ محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.(بتصرف)

- غياب عامل الثقة، فهو جد ضروري لإنجاح تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية الذي يجب أن يترسخ في ذهنيات المواطنين وأفراد المؤسسات على حد سواء؛¹

- عدم وجود مراكز بحوث موثقة حتى يتم اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي؛

- الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الانجليزية التي لا يمكن الاستغناء عنها للحصول على معلومات دقيقة وبرامج متطورة.²

4- معوقات مالية:

من بينها نذكر ما يلي :

- نقص أو قلة الموارد المالية المخصصة، و تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولوياتها³؛

- ضعف مشارك القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات وصيانتها؛⁴

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الالكترونية من أجهزة حاسوب، وشبكات، وبرامج تطبيقية، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات، مما يضع هذه المؤسسات أمام خيار الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو تبحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الجانب التدريبي أيضا سيتضرر في هذه المؤسسات التي تعاني من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية، وصرف مكافآت المدربين، وصرف أجور المدربين، إذ يلزم أحيانا الاستعانة بخبرات أجنبية في التدريب، مما يزيد من الكلفة المادية، في مقابل محدودية الموارد، مما يعوق هذا المشروع، ويبطئ من وتيرته؛

- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.⁵

¹ أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010، ص 290.

² سليمة بن حسن، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 02، العدد 07، جامعة باتنة، الجزائر، جويلية 2014، ص 228.

³ فرطاس فتحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 320.

⁴ سليمة بن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁵ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 193.

5- معوقات أمنية:

هذه المعوقات يمكن إيجاز بعضها كآتي:

- يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، كما أن انعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، تعد من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع انتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الكمبيوتر. كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، تعد من أهم معوقات الإدارة الإلكترونية؛¹
- من المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص أمن المعلومات وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وضمان سلامة وصول المعلومات للمستخدمين؛²
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقات الإئتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني وغيرها من المخالفات والجرائم السابق ذكرها تزيد من مخاوف التحول نحو الإدارة الإلكترونية.³

6- 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:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها؛
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين؛⁴
- ضعف جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات: نظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحرك رئيسي لعملية التنمية الاقتصادية بصفة عامة وتطوير البنية التحتية للقطاع

¹ سليمان بن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ سلامي نادية، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمات العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 02، العدد 04، جامعة عباس لغرور بجنشلة، الجزائر، جوان 2015، ص 201.

⁴ رحابلية سيف الدين، فاطمة الزهراء طلحي، مداخلة بعنوان: 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 مقاربات نظرية وتجارب علمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة 2، الجزائر، يومي 17-18 نوفمبر 2015، ص 07.

ولمؤسسات الأعمال بصفة خاصة فإن الضعف في شبكة المعلومات والاتصال يعد عائقا كبيرا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.¹

7- معوقات تشريعية وقانونية:

من بينها نذكر:

- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارساته، وتحدد القوانين الضابطة لمعاملاته، فضلا عن الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي والاعتراف بها دوليا؛

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارة الإلكترونية؛²

- إن التقدم السريع للتكنولوجيا يعتبر عائقا أمام الجهات القانونية حيث أنه من الصعب بما كان مواكبة تطوير القوانين والتشريعات لهذا التقدم الهائل والسريع في التكنولوجيا لذا ولحل هذه المشكلة لا بد من تدريب مجموعة مناسبة من القضاة والمحامين وفق ما يتطلبه التعامل الرقمي ولا بد من التنسيق الحثيث بين الجهات الحكومية لسن القوانين والتشريعات اللازمة لذلك.³

نستنتج مما سبق أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تعيق تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في مختلف منظمات الأعمال، كما أن هذه المعوقات مختلفة التأثير فمنها من يؤثر بدرجة عالية على عملية التطبيق هذا المشروع والبعض الآخر يؤثر بدرجة منخفضة، إلا أن جميعها تقف مشكلة وعائق في وجه التطبيق، ولذا لا بد من وضع الخطط الناجحة والعمل على توفير مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بصورة صحيحة وسليمة.

¹ محمد شايب وآخرون، مداخلة بعنوان: تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام في الجزائر - بعد عشرية من الإصلاحات، المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2013، ص 12.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 195.

³ مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية

إن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال يقف وراءه توفر مجموعة من العوامل، كما أن نجاحها يتوقف كذلك على مدى ملاءمتها للواقع وتوفر فرص تطويرها في الإدارة وعلى حجم الجهود المبذولة من طرف الطاقم الإداري على السهر من أجل إنجاح هذا المشروع. ومن هنا يأتي هذا المطلب لتوضيح أهم تلك العوامل التي من شأنها أن تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح.

الإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتفتح الإدارة يعد قيمة ثمينة يرغب المواطنون رؤيتها فيها من خلال إثباتها لعدالتها وفعاليتها وأنها جديرة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها واحترامها لحياهم الخاصة، وأن الإدارات العمومية تحتجز وتتوفر على كتلة هامة من المعلومات الفردية الحساسة مثل ملفات الحالة المدنية والملفات الطبية التي تفترض أن يكون هناك أمان قانوني يسمح للأفراد بأن يثقوا في الإدارة، وأن تعمل هذه الأخيرة في إطار من المسؤولية عند استعمال تلك المعلومات أو استعمال الأموال العمومية، وإلا فإن هذا التفتح يمكن أن يفسد تلك الثقة، ثم أن فتح المجال للحصول على المعلومات في إطار الإدارة الالكترونية ينبغي أن يتم في إطار التسيير الفعال للشؤون العمومية والذي يقتضي أحيانا أن تكون هناك درجة من السرية المطلوبة¹. وبالتالي فإنه يقع على عاتق المسؤولين في المنظمات الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية أن يأخذوا في عين الاعتبار عدة عوامل التي من شأنها أن تساعد على تحقيق نجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في المنظمات والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل إدارية وتنظيمية، وعوامل بشرية، وعوامل سياسية وقانونية، وعوامل تكنولوجية (فنية)، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- عوامل إدارية وتنظيمية: من بين أهم العوامل الإدارية والتنظيمية التي تساهم في نجاح عملية تطبيق

الإدارة الالكترونية في المنظمات يمكن ذكر ما يلي:

- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست قضية تطبيق الإدارة الالكترونية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية؛

- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الالكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.²

¹ محمد بن أعراب، مرجع سبق ذكره، ص72.

² محمد فلاق، رضوان أنساعد، مداخلة بعنوان: الإدارة الالكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2013، ص09.

- العمل على تطوير المؤسسات: حيث يتطلب نجاح تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية إجراء بعض التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية حيث أن نظم وأساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث تتطلب تغيير الهياكل الشبكية؛ مما يقلل التوجه نحو الاختصاص وتقسيم العمل، في المقابل يزيد التوجه نحو دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية، وتقل بذلك المستويات الرقابية أيضا¹؛

- إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس حوسبتها: لكي لا يتعرض مشروع الإدارة الالكترونية للفشل ينبغي عدم العمل على مجرد إيجاد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية وحوسبة المهام الإدارية، لذا ينبغي أن تستهدف بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليات الإدارة من جديد وترافق ذلك مع الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية؛

- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقييد بالأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفيين عن طريق التربصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الالكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الالكترونية، والتحول من العمل اليدوي القائم على الوثائق والمستندات الورقية إلى النظم الالكترونية القائمة على الوثائق والمستندات الالكترونية ومراجعة النماذج المستخدمة وتحديثها للتخلص من البيانات غير الضرورية بما يتلاءم مع متطلبات العمل الإلكتروني، وتغيير القيم السائدة في الإدارة بنشر قيم العدل والمبادرة وروح التعاون والمشاركة وخلق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بالتوفيق بين مصالحهم الفردية ومصالح الإدارة، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت، وربطها بالحوافز السائدة في السوق باعتبارها وسيلة لتنمية الإبداع الابتكاري، الحفاظ على الكفاءات المتميزة، والعمل على تحقيق مبدأ شفافية المعلومات، بإتاحتها للعاملين في كافة المستويات الإدارية، والتأكيد على الانضباط والتزام في العمل الإداري للقضاء على التسبب والفساد الإداري.²

2- عوامل تكنولوجية وفنية: من أبرز العوامل التكنولوجية المدعمة لنجاح تطبيق مشروع الإدارة

الالكترونية نذكر منها ما يلي:

- توفر بنية تحتية مناسبة ومتطورة: تسهم خدمات الحكومة الالكترونية في زيادة الطلب على خدمات تقنيات المعلومات والاتصالات مما يتطلب توفر بنية تحتية متطورة قادرة على استيعاب هذه الزيادة في الطلب

¹ شعبان فرج، مداخلة بعنوان: الحكومة الالكترونية، إطارها النظري والمفاهيمي، الملتقى العلمي الدولي الأول حول: متطلبات إرساء الحكومة

الالكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2013، ص 10.

² محمد بن أعراب، مرجع سبق ذكره، ص 72.

بدون أن يكون ذلك على حساب جودة الخدمة، كما ينبغي أن تكون هذه الخدمات في متناول الجميع وأن تتمتع بكفاءة وموثوقية عاليتين، ومن المهم أن تكون هذه البنية التحتية متاحة للجميع دون استثناء، وان توفر الحد الأدنى من الخدمات للجميع؛

- توفير الحاسب الآلي حتى يتمكن الموظفون من ممارسة مهامهم المنوطة بهم في نطاق الإدارة الالكترونية وطلب الخدمة واستخدامها ويتم ذلك من خلال شبكة الكترونية ترتبط بها تلك الحواسيب، وترتبط تلك الحواسيب بشبكات داخلية تمكنها من الاتصال ببعضها البعض¹؛

- الاستخدام الجيد لتقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة؛

- توفير آلية للدفع الالكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الالكتروني²؛

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الإدارة الالكترونية على انه عامل يساعد على تحقيق عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد، فالإصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسبب والتعقيد وكثير من الفساد، ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر.³

3- عوامل بشرية: من أهم العوامل البشرية المساعدة في إنجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ما يلي:

- الاستثمار الجيد في العنصر البشري: يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري⁴؛

- بناء القدرات والطاقة البشرية: وذلك لاحتياج تطبيقات الإدارة الالكترونية إلى توفر أيدي عاملة على قدر من المهارة والقدرة على التعامل مع التقنيات الجديدة باقتدار. وكذا تعاون القطاعات المختلفة، القطاع الحكومي والقطاع الخاص وكذا المواطن حيث أن تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية يحتم أن يواجه المجتمع

¹ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

² محمد فلاق، رضوان أنساع، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ محمد بن أعراب، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

⁴ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)، مجلة الباحث، المجلد 09، عدد 09، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011، ص 91.

بأكمله حتى تتمكن الحكومة وقطاع الأعمال والمؤسسات غير الحكومية الأخرى أن تتعاون بمنهجية فاعلة وسريعة لمواجهة ما يتحدى مشروع الإدارة الالكترونية؛¹

- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات: وذلك لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الالكترونية.² كالقيام بخطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.³

4- عوامل سياسية وقانونية: من المهم لنجاح المبادرة المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية أن يتوفر عامل الرغبة السياسية عند جميع الأطراف التي تساهم في تكوين الرأي السياسي، وذلك من منطلق القناعة والإيمان بالأهداف والغايات والفوائد التي ستعود على الدول، كما يجب أن تعبر القيادة علنا عن التزامها بدعم الجهود الرامية للتحويل من خلال توفير الوقت، الجهد، المال، الموارد والمناخ السياسي والاقتصادي والتقني الخلاق الذي يساهم في إطلاق القدرات الإبداعية إلى أقصى مداها، كما أن قرار التحويل هو قرار سيادي يتخذ على أعلى المستويات في الدول، وبدونه تبقى الإدارة الالكترونية مجرد فكرة أو حبر على ورق ولا قيمة لها إطلاقاً.⁴ ولذلك فإن المشرع مدعو لإصدار عدد من التشريعات والقوانين والإجراءات التي تسهل التحويل نحو الإدارة الالكترونية وتبلي متطلبات التكيف معها من جهة، ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها مما يدعم ويزيد من نسبة نجاحها من جهة أخرى.⁵

¹ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² محمد فلاق، رضوان أنساعد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 37.

⁴ حاب الله شافية، ملامح وأبعاد نجاح التحويل إلى الحكومة الالكترونية في الدول النامية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 05، العدد 02، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3 الجزائر، 2016، ص 553.

⁵ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

المطلب الثالث: إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن سعي جل المنظمات والدول في التخلي التدريجي عن أساليب العمل التقليدي والتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية التي تعتمد أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، جاء نتيجة المكاسب التي تنتج عن تطبيق هذا المشروع فهي تساهم في تجديد سلوك المنظمة وتغيير نشاطها، وبالتالي تحقيق الكثير من الإيجابيات والفوائد التي يستفيد منها كل من المنظمات وعمالها والحكومات ومجتمعاتها وحتى البيئة، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

من بين أهم المكاسب التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية نذكر منها ما يلي:

1- المكاسب التي تعود للمنظمة: إن تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات ينتج عنه عدة فوائد وإيجابيات

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تحسين مستوى الخدمات:** مما لاشك فيه أن نظام الإدارة الالكترونية يسعى إلى تقديم الخدمات للجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الالكترونية. ومن ذلك تفادي الأخطاء اليدوية التي تحدث عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، ذلك أن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زود بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها وهو ما يحقق سهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الالكترونية تتميز بالمرونة في الأداء، وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالا لوجود شفافية لتتبع الأداء لكل معاملة وسهولة تتبعها في كل وقت. هذا فضلا عن الانجاز الالكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية. وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال أمثل لمختلف إمكانيات الحكومة؛¹

- **اختصار الإجراءات الإدارية:** لاشك وأن العمل الإداري التقليدي يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية والجمود وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب. وللقضاء على البيروقراطية في المنظمات فانه بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات، فمن خلال موظف واحد يمكن إنهاء المعاملة المطلوبة وهذا من دون رجوع الموظف إلى رؤسائه من اجل حصول على موافقة بل عليه فقط العودة إلى قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته، والتي تعد بمثابة تفويض للموظف؛²

- **تحقيق العدالة والشفافية الإدارية والقضاء على الاعتبارات الشخصية داخل المنظمة:** من بين مكاسب تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية تحقيق الشفافية في المعاملات دون التحيز في الانتفاع بالخدمات العامة، وكذا تمكن من التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين، وذلك بإتباع إجراءات موحدة

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، المجلد 01، العدد 02، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامع نور البشير بالبيض، الجزائر، أكتوبر 2015، ص ص 15-16 (بتصرف)

ضمن نظام الإدارة الالكترونية وبالتالي التقليل من المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تساعد على انتشار مظاهر الرشوة، والقضاء على الاعتبارات الشخصية في العمل والاعتماد على استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس الكفاءة والخبرة؛¹

- **تحسين إنتاجية المؤسسة وتطوير منتجاتها:** أكدت العديد من الدراسات مؤخرا أن تطبيقات الإدارة الالكترونية تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحبا بتغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة. فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الإدارة الالكترونية. كما أن هذه الدراسات بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوسة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من الإدارة الالكترونية يتحقق فقط عندما يرافقه استثمار في استراتيجيات جديدة، هياكل جديدة وأعمال جديدة.

كما أدت التغييرات السريعة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والاستخدامات المتعددة لهذه التطبيقات في خطوط الإنتاج إلى التوجه نحو استخدام وحدات إنتاج أصغر وأكثر مرونة، كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى. فقد ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج، كالأتمتة الكلية لآلية الإنتاج وتنسيق كل مرحلة من مراحلها في الوقت المناسب، فتطبيقات هذه الإدارة تساعد المؤسسات الصغيرة الحجم أن تتصرف كمؤسسات كبيرة، وتساعد المؤسسات الكبيرة على التصرف كمؤسسات صغيرة، وأهم مظاهر هذه الظاهرة ما يعرف بالإنتاج حسب الطلب وبمجم كبير، حيث تستخدم البرامج الجاهزة وشبكات الربط الآلية لربط مراكز الإنتاج بأوامر الطلب. كما اكتشفت المؤسسات أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، ويمكن استخدامها لتطوير خطوط وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الإنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، فالكثير من المؤسسات تستعمل الإنترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للمنتج بالاعتماد على استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكة الإنترنت، والتي تستعمل في تنسيق وتصميم المنتج، وتخفيض تكلفة إدارة المشروع، وتخفيض تكلفة إدارة المخزون، وتقديم التدريب الفعال للعاملين.²

¹ علي غربي، نحو إدارة عمومية الكترونية للحد من الفساد الإداري في الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 12، العدد 12، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2016، صص 56-57.

² سحري قدور، الإدارة الالكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجزء الأول، العدد 14، العراق، 2010، صص 164.

2- المكاسب التي تعود للعملاء، وللمجتمع والحكومة: من ابرز الفوائد والمكاسب الايجابية التي يجنيها العملاء والمجتمع والحكومة ككل من تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية نذكر ما يلي:

- تحقيق أقصى درجات الاستفادة لعملاء الإدارة: فالأشخاص الذين يتعاملون مع نظام الإدارة الالكترونية، تتحقق لهم أقصى درجات رضاهم من خلال خدمات هذه الإدارة. وأولى هذه الخدمات هو توحيد خطوات تنفيذ الخدمة، بمعنى أن هناك أسلوبا موحدا للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذه هي الشفافية بعينها، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من جهة الإدارة الالكترونية فإنه يجب عليه أن يتبع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الإدارة وبالتالي لا يمكن لأي متعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها فالجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات. كذلك فإن نظام الخدمات الالكترونية عن طريق الإدارة الالكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغبها فعلى سبيل المثال يمكن لعميل احد البنوك الدخول إلى شبكة البنك عن طريق الصراف الآلي ويقوم أثناء مواعيد العمل الرسمي أو في غير مواعيد العمل الرسمي وسواء كان ذلك ليلا أم نهارا. وكذلك سهولة حصول العملاء على المعلومات التي يرغبونها؛¹

- تعزيز دعائم الحكم الراشد ومكافحة الفساد والبيروقراطية: من بين ابرز الفوائد الايجابية التي يجنيها المجتمع والحكومة ككل من جراء تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية هي أنها تدعم الحكم الراشد ومحاربة مختلف صور الفساد. ويعرف الحكم الراشد وفقا للوثيقة التوجيهية للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على أنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتدبير شؤون البلد على جميع المستويات، ويشمل آليات وإجراءات ومؤسسات يعبر من خلالها المواطنون على مصالحهم ويمارسون حقوقهم المشروعة ويفنون بالتزامهم ويسوون خلافاتهم. ويقوم بذلك الحكم الراشد على أربعة دعائم أساسية هي المشاركة والمساءلة والشفافية وسيادة حكم ودولة القانون، هذه الدعائم التي يعمل نظام الإدارة الإلكترونية بشكل أو بآخر على دعمها وتعزيزها لدرجة ظهور ترابط في المناقشات الدولية للحكم الجيد وربطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتأكيد على أن الحكم الجيد يساوي في الكثير من الأحيان الإدارة الحكومية الإلكترونية، وبصفة أكثر الحكم الإلكتروني، وتظهر فائدة الإدارة الإلكترونية هنا في الدور الذي تلعبه في تعزيز الحكم الراشد خاصة من خلال تعزيز أهم دعائمه وهي الشفافية، التي تؤدي بدورها إلى مكافحة الفساد، هذه الدعامة التي يجب أن تطبق على كل المستويات في العملية القضائية وفي عملية اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة في السياسات والبرامج والعمليات المالية الحكومية، فكثيرا ما تتجه الأنظار إلى هذا العنصر الذي يعد أحيانا كثيرة المقياس الحقيقي لدولة ما، حيث يؤدي غياب الشفافية وتعقيد الإجراءات وعدم الالتزام بالتطبيق الصارم للقوانين إلى تعطيل مصالح الأفراد ويوضح التقرير السنوي

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص71.

لعام 2003 لمنظمة مكافحة الفساد الدولية إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز شفافية العمل الحكومي، حيث تؤدي تطبيقاتها بصفة عامة؛ الهواتف الخلوية، الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة خاصة إلى تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، وبالتالي تلافي الغموض والضبابية، وقد أثبتت أبحاث ميدانية جديدة أن تطبيقات نظام الإدارة الإلكترونية يقدم حلاً لمشكلة الفساد، إذ تزيد فرص الكشف عن الفساد من خلال الاحتفاظ بمعلومات مفصلة بشأن الصفقات المالية، مما يمكن من متابعة المتسببين في أعمال الفساد المالي، كما تساهم في جعل القوانين أبسط وأكثر شفافية من خلال تواجدها الدائم على الإنترنت؛¹

- كذلك من بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين، من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وكذلك تنمي الشعور بالانتماء لدى المواطنين العموميين، عن طريق منحهم نوعاً من المشاركة.²

3- مكاسب وفوائد تتعلق بالجانب الاقتصادي: تطبيق الإدارة الإلكترونية سيعود بالنفع على المجال الاقتصادي فمن بين المكاسب الناتجة عن عملية تطبيق هذا المشروع ما يلي:³

- تشجيع الاستثمار في التقنية: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وذلك يساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المنافسة في هذه المؤسسات؛

- تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تسهم أسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية. بالإضافة إلى زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفاعلية وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني في مختلف الدول؛

¹ سلامي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

² غريبي علي، رينوبة الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 414.

³ بن أم السعد فتيحة، بجاوي نعيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية، المحلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 04، العدد 11، تشرين الثاني 2014، ص 06.

- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر : تقوم الإدارة الإلكترونية بتسيير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي. كما أن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.¹

4- مكاسب أخرى تتمثل في المحافظة على البيئة : كثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثير من الطاقة والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم (ورق، أقلام، حبر،...) ، في جميع هذه الأمور هناك مجال كبير للتوفير وتقليل من الضرر على البيئة فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام العناصر أعلاه في العمل فقد تكون الفائدة مالية من خلال تخفيض التكلفة أو بيئية من خلال التقليل من استخدام الأوراق (قطع الأشجار) أو الأحبار وتشير الإحصاءات في الشركات في الغرب خاصة بريطانيا بأن قيام الشركات بترشيد الاستهلاك في مجال المياه والطاقة والأوراق والأحبار في أعمالها كان لها عائد كبير ماديا وتشير أن ترشيد الاستهلاك في المجالات السابقة بمعدل 10% سنويا كان عائد المادي توفير مبلغ 2.6 مليار دولار أمريكي سنويا في بريطانيا وحدها (استخدام أجهزة energy saver التي تغلق بعد الاستخدام ، أجهزة سريعة للنسخ والتوقيت للإرسال أوقات التسعيرة المخفضة).²

المطلب الرابع: سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية

على الرغم من مما يحققه مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية من إيجابيات ومكاسب متعددة إلا أنها وبالمقابل وجدت بعض السلبيات والمخاطر التي قد تهدد مستخدميها وحتى الأمن القومي للدول، ومن خلا هذا المطلب سيتم التعرف على أهم المخاطر الناجمة عن تطبيق هذا المشروع. ومن بين أهم هذه السلبيات والمخاطر الناتجة من جراء تطبيق الإدارة الالكترونية نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- السلبيات والمخاطر المتعلقة بالجانب الاجتماعي والأفراد : إن تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية من

شأنه أن يترتب عنه جملة من المخاطر الاجتماعية من أهمها:

¹ غريبي علي، رينوبة الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص414.

² محمد الغساني، الإدارة الالكترونية ومكننة العمل الإداري، مقال منشور عبر الموقع:

<http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html> < تاريخ الاطلاع: 2017/07/05، على الساعة: 11h33 .

- **البطالة:** إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى الحد من حق الشخص في العمل الذي يعد بمثابة حق مكفول دستوريا والسبب في انتشار البطالة نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إنما يكمن في حلول الآلة محل المواطن؛¹
- كما أن هذه المشكلة تشكل مخاطر عدة ولعل من أبرزها المطالبة بحق التوظيف عن طريق القيام المواطنين بالاحتجاج والذي يمكن أن يمس بأمن البلاد؛
- **المساس بالصحة العامة للأفراد:** من سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومخاطرها كذلك أنها تمس بصحة الفرد فمن خلال استخدام الانترنت للحصول على كافة الخدمات لفترات زمنية طويلة فإنها تؤثر على صحة الفرد طالب الخدمة، وخاصة حاسة النظر، كذلك المداومة على استخدام هذه الشبكات يفقد الفرد فرصة التكيف مع المجتمع المحيط به، بسبب العزلة التي يفرضها الشخص على نفسه؛²
- **الانحياز القيمي والسلوكي لدى الأفراد:** تزداد المخاطر المتعلقة بالانحياز القيمي والسلوكي لدى أفراد المجتمعات المتعاشين مع الانترنت بشكل كبير بوصفه قناة مرورهم إلى الإدارات المختلفة الحكومية والخاصة لقضاء أعمالهم، مما يعرض هؤلاء الأفراد لتأثيرات الثقافات والممارسات والسلوكيات الاجتماعية الأخرى، ويقلل ولاء الفرد لهذه القيم، بل ربما يجعله خطرا عليها وعلى محيطه الاجتماعي في مرحلة من المراحل التي تشهد تشبع احد الأفراد تشبعا كاملا بنمط حياة الأخر وعاداته وحياته التي تتعارض مع حقوق مجتمعه، وبخاصة إذا كان مجتمعا محافظا؛
- **الاستهلاكية والتبعية:** تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع، وما يعيننا هنا هم مجتمعاتنا العربية التي لا خيار أمامها إذا ما أرادت إدخال تجربة الإدارة الإلكترونية - سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول والمجتمعات المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين؛³
- **غياب التفاعل الاجتماعي والشعور بضغط العمل:** إن التغيرات التي صاحبت الإدارة الإلكترونية والتي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور مما يعطي تعريفا جديدا لفريق العمل وروح الفريق وذلك ينعكس بدوره على الحياة الاجتماعية والخاصة، كما تجعل الموظف يشعر بنوع من الضغوطات الوظيفية بسبب الخوف من عدم القدرة على ملاحقة المستجدات وتطور التكنولوجيا مما يؤدي إلى الخوف من الفشل أو فقدان العمل، كذلك انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع

¹ عطوي داود، تأثير الإدارة الإلكترونية على الحقوق والحريات العامة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 06، جامعة عباس لغرور بحنشلة، الجزائر، جوان 2016، ص 409.

² عبد الله حاج سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 182.

معايير جامدة وهذا يعتبر مصدر من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.¹ كما أنها تؤدي إلى عزلة العاملين ويتجلى ذلك في التأثير الاجتماعي السلبي وهو شعور العاملين بالغبرة والانعزال، وفقدان العلاقات الإنسانية نتيجة المداومة على استخدام الانترنت والحواسيب، وهذا يؤثر سلباً على الصحة النفسية لهم، وبالتالي تكون سبباً في مشكلة التفكك الاجتماعي.²

2- شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال؛ من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة؛ لأننا نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة، ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرننا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة، أو إيقافها حيثما يتم الانحياز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد الفشل وخسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يطبق في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.³

3- السلبات والمخاطر المتعلقة بالجانب الأمني والتقني: من أهم السلبات والمخاطر التي تندرج ضمن هذا الجانب نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- **الأعطال المتعلقة بالنظام المتحكم في الخدمات الإلكترونية، ورداءة البرمجيات المطورة، وكذا المخاطر المترتبة عن الأخطاء التقنية:** والتي تحدث نتيجة خلل في أو عيب في اشتغال الأجهزة المعلوماتية أو في مصادر التغذية الكهربائية أو الصيانة، بحيث يمكن أن يترتب عن خلل في التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية اندثار المعطيات والمعلومات المخزنة في الحاسوب، كما يمكن أن يكون هذا الخطأ عبارة عن دمجاً لمعطيات المخزنة في الحاسوب أو اختلال تصنيفها أو محو وإضافة بعض المعلومات لأشخاص لا تعبر في الحقيقة عن حالتهم الاجتماعية أو السياسية أو المالية أو الصحية، وبالتالي إعطاء نتائج غير صحيحة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة.

فضلاً عن مخاطر السماح لبعض الأطراف التي تتابع الأهداف غير مشروعة بأن تتمتع بجزية تصرف كبيرة، كالحلالي الإرهابية وجماعات المصالح التي يمكن أن تتعسف في استعمال سهولة الحصول على المعلومات وتستعملها للتأثير، وكذا إمكانية الوقوع ضحية قرصنة معلوماتية أو التجسس الإلكتروني، فتحويل الأرشيف إلى أرشيف الكتروني قد يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس عليه وكشفه ونقله أو حتى إتلافه. ومصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية بل في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي

¹ الداوي خيرة، لعمى أحمد، مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الالكترونية، مجلة المؤسسة، المجلد 01، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية-العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 67.

² سوسن زهير المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ محمد مدحت محمد، الحكومة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، بدون ذكر رقم الطبعة، 2016، ص 100-101.

يعتبر أولوية، ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات هي الأفراد العاديون والها كرز أو القراصنة وأخيرا أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.¹

- **الاعتماد الكبير على التكنولوجيا الغربية:** هذا الأمر له انعكاس سلبي، لأن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية يشكل خطر على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدولة ففيه تعريض الأمن الوطني والقومي للخطر، لأن الدول تتجسس على بعضها البعض، بصرف النظر عن نوع العلاقات بينها، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطىها الأفضلية على منافسيها في الأسواق؛²

- **إساءة الاستخدام من قبل العملاء:** والذي ينشأ نتيجة عدم الإحاطة بإجراءات التأمين الوقائية أو بالسماح لعناصر إجرامية بالدخول إلى المعلومات الشخصية أو حسابات العملاء والقيام بغسيل الأموال مثلا باستخدام معلوماتهم الشخصية، كما أن هذه السليبات والمخاطر الناتجة عن سوء الاستخدام يمكن أن تمس بسمعة المؤسسة بسبب توفر المواقف السلبية اتجاه هذه المنظمة المعنية وبأنها غير قادرة على إدارة نظمها الالكترونية بكفاءة.³

بالإضافة إلى سلبات أخرى تتعلق بالجانب الاقتصادي والمالي ولعل من أبرزها:

4- **ارتفاع تكاليف توفير المتطلبات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:** حيث أن تنفيذ التحول الالكتروني يستدعي من الدولة أو الجهة المعنية رصد مخصصات مالية ضخمة التي تنفق على بناء نظم المعلومات وشراء التكنولوجيا بشقيها المادي والبرامجي، ونظم التشغيل، وتدريب الكوادر البشرية، كما يتطلب أمن شبكات المعلومات نفقات هائلة.⁴

¹ محمد بن اعراب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمد بن اعراب، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ معطي سيد أحمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2011/2012 ص 36.

⁴ منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 56.

المطلب الخامس: تطبيقات (أنماط) الإدارة الالكترونية وسبل تأمين معاملاتها

يتجسد تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في أشكال وأنماط مختلفة تختلف باختلاف نوع الخدمة المقدمة والمجال المطبق فيه، كما أن العمل بهذا النظام يترتب عنه جملة من المخاطر والمشاكل لذا يتوجب على القائمين عليه أخذ التدابير اللازمة، ومن خلال هذا المطلب سيتم تحديد أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تأخذ أشكالاً مختلفة وكذا عرض أهم أساليب تأمين معاملاتها التي من شأنها أن تحد من المخاطر الناتجة عن استخدامها.

أولاً: أنماط الإدارة الالكترونية

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:

1- الحكومة الالكترونية

تعد الحكومة الالكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، وهناك عدة تعارف لهذا المصطلح تختلف باختلاف آراء الباحثين فمنهم من يعرفها على أنها: "هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية، مع فارق يتمثل في أن الحكومة الالكترونية مجالها في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا، وتحاكي وظائف الحكومة التقليدية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة، حيث تهدف إلى تقديم الخدمات الحكومية على اختلافها عبر الوسائط الالكترونية وأدوات التكنولوجيا، وأهمها: الإنترنت والاتصالات."¹

أما فيما يخص أنشطة الحكومة الالكترونية فهي تتوزع على ثلاثة مجالات رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة هي:²

- **علاقة الحكومة بالمواطنين Government to Citizens**: ويرمز لها اختصاراً بـ: (G2C) وتضم هذه العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطنين منها على سبيل المثال:

- التسجيل المدني: مثل إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، المسائل الشرعية للمواطنين؛
- الخدمات الصحية: وتشمل الضمان الصحي، المستشفيات، العلاج الطبي... الخ؛
- الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

- **علاقة الحكومة بالحكومة Government to Governments**: ويرمز لها بـ (G2G): يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة، لذلك

¹ عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت بدون ذكر رقم الطبعة، 2004، ص46.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص251-253.

تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص الأوراق والوثائق الرسمية لتخفيض الروتين الإداري وتقليص تكاليف المعاملات وتسريع وقت الإنجاز ، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

- **علاقة الحكومة بالأعمال Government to business** ويرمز لها اختصاراً بـ (G2B): تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها و مساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية، فالحكومة تقوم بدور المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، المحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة.

2- التجارة الإلكترونية

تعد التجارة الإلكترونية من بين أهم وأبرز تطبيقات الإدارة الإلكترونية ويعرفها البعض بأنها: "عمليات البيع والشراء، والتسويق والخدمات، والتسليم والدفع للمنتجات أو الخدمات، أو المعلومات عبر الإنترنت، الأكسترنات وغيرها من شبكات الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ومورديها."¹ من خلال التعريف يمكن القول بأن التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن مفهوم التجارة الإلكترونية لا يمكن حصره في شراء وبيع المنتجات فحسب، فالمعلومات والخدمات التي تتبادل بين منظمة وأخرى أو بين منظمة ومستهلك والتي تتم عبر الإنترنت أو وسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى فهي كذلك تدخل ضمن التجارة الإلكترونية.

2-1- أنواع وأشكال التجارة الإلكترونية:

للتجارة الإلكترونية مجموعة من الأنواع والأشكال التي تدور حولها من بينها ما يلي²:

- **التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والمؤسسة (Business to Business):** ويرمز لها بالرمز (B2B) وتشير إلى العمليات البيع والشراء التي تجري بين الشركات عبر شبكة الإنترنت أو عبر الشبكات الاتصال الأخرى، بالإضافة إلى عمليات التحويل الإلكتروني للمعلومات وإجراء الصفقات الإلكترونية وإجراء مختلف التحويلات المالية إلكترونياً، فتتيح التجارة الإلكترونية التحكم في عمليات التسويق وتفتح أسواق جديدة.

- **التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والمستهلك (Business to consumer):** ويرمز لها بالرمز (B2C) وذلك من خلال العروض المختلفة التي تقدمها المؤسسة للمستهلكين من ما يسمى بمراكز التسويق على الإنترنت

¹ Turban Efraim, King David, Vich, Land, Dennis et Lee Jae: **Electronic Commerce: Amanagerail Perspective**, upper saddle river, New Jersey, 2006, P 04.

² بوعافية رشيد، **الصرافة الإلكترونية والنظام المصرفي في الجزائر-الأفاق والتحديات-**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2006/2005، ص ص 38-

حث تعرض كل أنواع السلع والخدمات ويتم أيضا الدفع من خلال الشبكة أما الاستلام فحسب طبيعة السلعة و صيغة الاتفاق.

- **التجارة الإلكترونية بين المؤسسة والإدارة الحكومية (Business to Administrations):** ويرمز لها بالرمز (B2A) وتشمل جميع التحويلات والتعاملات التي تتم بين المؤسسات والهيئات الإدارية العامة، من خلال ما يعرف بالحكومة الإلكترونية، حيث تسعى الحكومة إلى استخدام وسائل التي أنتجتها التكنولوجيا المتقدمة في تقديم الخدمات الحكومية إلى قطاع المؤسسات، كما يستفيد قطاع المؤسسات من استخدام للتجارة الإلكترونية في تعامله مع الإدارة العمومية.

- **التجارة الإلكترونية بين الإدارة والمستهلكين (Administration to customers)** والتي يرمز إليها بالرمز: (A2C) حيث يمكن هذا الشكل من التجارة الإلكترونية الإدارة من تقديم الخدمة الواجب أدائها للمستهلكين ويستفيد المستهلكين من السهولة والسرعة عند تلقي الخدمة المقدمة من الإدارة، وبدأ هذا الشكل من التجارة الإلكترونية يتطور مع ظهور الحكومات الإلكترونية وظهور ما يسمى بمجتمع المعلوماتية. كما أن للتجارة الإلكترونية عدة تطبيقات نذكر منها:

- **التسويق الإلكتروني:** ويعرف على أنه: "هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف التسويقية من خلال شبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية".¹ ويعتبر التسويق الإلكتروني مهما جدا خاصة بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت، حيث فتح آفاق جديدة في عالم التسوق، فهو يتيح للمؤسسة فرصة استهداف المشترين والمسوقين والمستهلكين بصورة فردية، وبسبب الأهمية التي بات يتمتع بها التسويق الإلكتروني فقد أصبح من ضرورات نجاح المؤسسة، وصار من الضروري تضمين هذا النمط التسويقي في أنشطة المؤسسة وعملياتها.

- **البيع الإلكتروني:** يشير البيع الإلكتروني إلى شراء من متاجر التجارة الإلكترونية الآنية على الويب، وتعرف بالحملات الافتراضية، وقد أدى البيع الإلكتروني إلى تطوير أدوات برمجية لتجارة الإلكترونية مهمتها إنشاء الفهارس الآنية وإدارة الأعمال التجارية الإلكترونية.

- **التحويل الإلكتروني للأموال (الدفع الإلكتروني) electronic fund transfer:** يقصد بالدفع الإلكتروني " مجموعة الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع وتمثل في البطاقات البنكية والنقود الإلكترونية والشيكات الإلكترونية والبطاقات الذكية".²

¹ محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص132.

² منصور الزين، مداخلة بعنوان: وسائل وأنظمة الدفع والسداد الإلكتروني عوامل الانتشار وشروط النجاح، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة يومي 26-27 أفريل 2011، الجزائر، ص03.

3- **التعليم الإلكتروني:** هو مصطلح يعطي مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل: التعليم على شبكة الانترنت، التعليم القائم على الحاسوب، غرفة الصف الافتراضية والتعاون الرقمي، ويشمل إيصال المحتوى عبر الانترنت، الانترنت، الشبكة الخارجية (الإكسترانت)، الصوت وشريط الفيديو، بث الأقمار الصناعية، التلفزيون التفاعلي... الخ. وللتعليم الإلكتروني الخصائص التالية¹:

- يتضمن التعليم الإلكتروني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تتجاوز نتائج التعليم الإلكتروني النتائج الإستراتيجية؛
- نتائج المهارة في التعليم الإلكتروني أكثر بكثير من نتائج التدريب الإلكتروني؛

4- البنوك الإلكترونية E-Banking

وتتميز هذه الخدمات بالسرعة، قصر المعاملات المصرفية، والمحافظة على سرية البيانات الخاصة بالعميل وتعمل هذه البنوك طوال أربعة وعشرين ساعة وطوال أيام الأسبوع.²

ثانياً: سبل تأمين معاملات الإدارة الإلكترونية

من بين أهم السبل التي يعتمد عليها لتأمين الإدارة الإلكترونية سواء تعلق الأمر بأمن المعلومات أو أمن شبكات الاتصال والمواقع الخاصة بالمشروعات على شبكة الانترنت، والمعلومات المالية التي تتم عبر الشبكة نذكر منها ما يلي:

1- الوسائل والأساليب التقنية لتأمين تطبيقات الإدارة الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الوسائل التي

يستخدمها الأفراد لحماية خصوصياتهم في إدارتهم لتعاملهم مع الانترنت والتي من بينها:

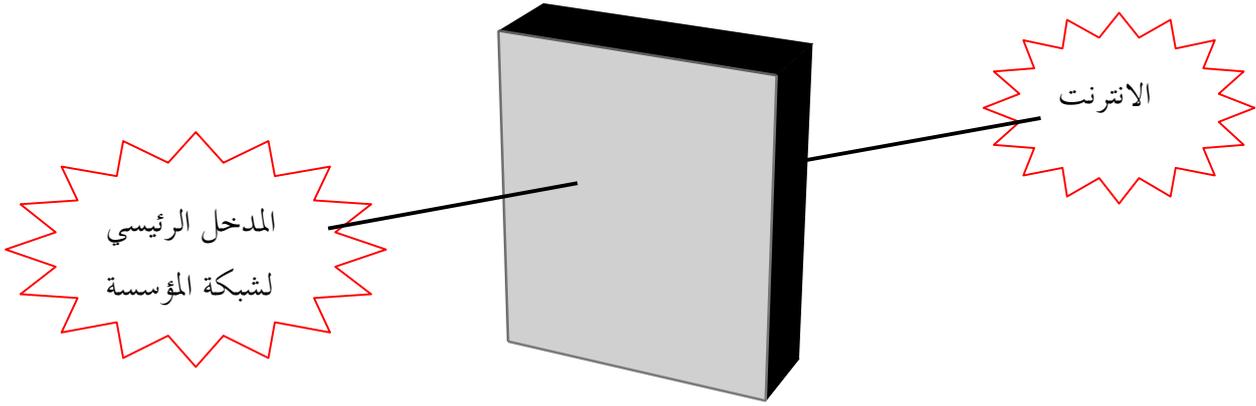
- حاجز الحماية أو جدار النار Firewall: مجموعة من البرمجيات والأجهزة التي يتم إعدادها لتحتل الحدود الفاصلة بين شبكتنا الخاصة والشبكة التي نريد أن نحمي أو نقي حواسيب شبكتنا منها وغالباً ما تكون شبكة الانترنت. الهدف من جدار النار هو التغلب على أكبر قدر ممكن من الثغرات الأمنية من خلال بناء قناة اتصال توجه إليها المراسلات والمعلومات المتبادلة مع شبكة الانترنت لمراقبتها والسيطرة على خروجها أو دخولها من وإلى شبكتنا الخاصة، وفق أسس وقواعد يتم تحديدها وبناءها في جدار النار المنفذ في شبكتنا. فقد يمنع الجدار كل أو جزء من حركة المرور من شبكتنا باتجاه خدمات الانترنت ويمنع من الوصول إلى المواقع المشبوهة (أنظر الشكل التالي).³

¹ K. Reddi Swaroop, E-HRM and How it will Reduce, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, Vol 01, December 2012, P 138.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص25.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص330.

الشكل رقم (08): جدار النار



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص178.

- **التشفير:** هو عبارة عن عملية رياضية -معادلات خوارزمية - يتم من خلالها تحويل النص المراد إرساله إلى رموز وإشارات لا يمكن فهمها إلا بعد القيام بفك الشفرة وتحويل الرموز والإشارات إلى نص مقروء من خلال استخدام مفاتيح التشفير العامة والخاصة، فهذه العملية لا تتم إلا إذا كان الطرف الآخر (مستقبل الرسالة) يملك مفتاح التشفير الذي يحول الإشارات والرموز إلى النص الأصلي.¹

- **التوقيع الإلكتروني:** هو عبارة عن ملف رقمي صغير (شهادة رقمية) تصدرها أحد الهيئات المتخصصة والمستقلة، ومعترف بها من الحكومة تماما مثل كتابة العدل، وفي هذا الملف يتم تخزين اسم المستخدم وبعض المعلومات المهمة الأخرى مثل: (رقم التسلسل، تاريخ انتهاء الشهادة ومصدرها... الخ)، وهي تحتوي عند تسليمها على مفتاحين (مفتاح عام وآخر خاص) ويعتبر المفتاح الخاص هو التوقيع الإلكتروني الذي يميز شخص عن بقية الناس، أما العام فيتم نشره في الدليل، وهو متاح لعامة الناس، وهي ليست كما يعتقد البعض بأنها ما هي إلا توقيع باليد ولكنها مصورة رقميا.²

2- **الأساليب والإجراءات الإدارية لتأمين تطبيقات الإدارة الإلكترونية:** من بين هذه الإجراءات نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:³

- **التحفظ على الديسكات والاسطوانات التي تحتوي على مشغلات الشبكة أو أي معلومات في خزينة مؤمنة ضد السرقات والحرائق؛**

¹ حديد نوفيل، مسوس كمال، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الإلكترونية، مجلة المؤسسة، المجلد 05، العدد 05، جامعة الجزائر 3، 2016، صص 36-37.

² مبن علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، صص 246.

³ حسام شوقي، حماية وأمن المعلومات على الانترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة؛ بدون ذكر رقم الطبعة، 2003، صص 158-159.

- التأكد من أمن المعدات وصعوبة الوصول إليها من قبل أي فرد من غير المخولين لذلك؛
- التغيير الدوري لكلمات المرور وتشفير البيانات عند الحاجة؛

3- الأساليب والإجراءات القانونية لتأمين تطبيقات الإدارة الالكترونية: ويقصد بها وضع نصوص قانونية

لحماية مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية من الجرائم الالكترونية التي قد تهدد أمن وسلامة معلومات. وتجدر الإشارة بأن معظم القوانين في دول العالم المتقدم والنامي لم تعالج موضوع جرائم الحاسوب بشكل دقيق باستثناء القانون الفرنسي الذي صدر عام 1988 والمتعلق ببعض جرائم المعلوماتية، ويعتبر هذا القانون من أحدث القوانين التي عاجلت موضوع الاعتداء على البرامج والمعلومات، ومن الملاحظ أن المشرعين بدعوا يقتنعون بمصطلحات معلوماتية حديثة مثل انتقال المعلومات عن بعد أو عن طريق المعلومات بقنوات الاتصال بين عناصر النظام الالكتروني، إلا انه لم يستجيبوا بعد لهذا التطور وما قد يحدث من اعتداءات وجرائم على الأموال المعلوماتية، وقد تكون النصوص الجنائية التقليدية قابلة للتطبيق على جرائم الحواسيب، وفي حالة كونها غير مناسبة فلا بد عندئذ من ملئ الفراغ التشريعي في هذا المجال.¹

المبحث الرابع: ركائز الإدارة الالكترونية والمؤسسات الرقمية مع عرض نماذج بعض الدول

أحدثت الانترنت والتكنولوجيا المتنوعة تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال حيث أوجدت هذه التكنولوجيا تحديات كبيرة أمام مختلف المؤسسات التي أخذت تتحول تدريجياً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن التركيز على العالم المادي إلى العالم الافتراضي الرقمي، وكنتيجة لذلك ظهرت أنماط جديدة من المؤسسات تسمى بالمؤسسات الإلكترونية أو الرقمية، كما قد تأثرت المجتمعات بهذه التكنولوجيا لينشأ بذلك مجتمع متطور يحاكي ويتعايش مع مختلف هذه التقنيات مما زاد من حتمية التغيير. ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الدور الذي تلعبه هاته الركائز (تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات) في نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية وعرض أهم التجارب العالمية الناجحة في مجال الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: المؤسسة الالكترونية (الرقمية)، خصائصها وعوامل نجاحها

إن التغيير الجذري من النمط الإداري للمؤسسات نحو الرقمنة يؤدي إلى تغيير في طبيعة المنظمة فتخرج من المسمى التقليدي إلى ما يعرف بالمؤسسة الرقمية. ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض مختلف النقاط والجوانب المتعلقة بالمؤسسة الرقمية وخصائصها.

أولاً - تعريف المؤسسة الالكترونية (الرقمية)

في ظل الانتشار الواسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهر نوع جديد من المؤسسات تسمى بالمؤسسات الالكترونية (الرقمية)، هذا النوع من المؤسسات ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة بجانب المؤسسات

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-169.

المادية التقليدية، وإعطاء مفهوم لهذا النوع من المؤسسات تجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة تعريفات للمؤسسة الالكترونية يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- المؤسسة الرقمية هي: "نظام ديناميكي متفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية يستخدم تقنيات الاتصال والمعلومات لإنشاء آليات التعامل مع النظم الرقمية."¹
 - كما تم تعريفها على أنها: "تلك المؤسسة التي تعيش وسط المعلومات وترتبط بشبكة واسعة ولها كلمة مرور (Password) خاصة بها على الشبكة والتي تسير في طريق واسعة ضمن الاقتصاد الجديد مسلحة بموصلات الكترونية نادرة تحمل مواصفات الجودة الخارقة."²
 - وعرفت كذلك بأنها: "وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية."³
 - ومنهم من يعرف المؤسسة الإلكترونية بأنها: "الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية مع القليل إذا وجد من الاتصال المباشر وجه لوجه."⁴
- من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص مفهوم المؤسسة الالكترونية بأنها تلك المؤسسة التي تطبق نظام الإدارة الالكترونية من خلال استغلالها للتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة وعلى رأسها شبكة الانترنت بهدف تحسين الإجراءات الإدارية وتبسيطها والقضاء على مواقع الهدر في استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي الوصول إلى إدارة ذات فعالية أكبر تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: خصائص ومميزات المؤسسة الالكترونية وعوامل نجاحها:

تتمتع المؤسسات الرقمية بخصائص حمة تميزها عن المؤسسات ذات الوجود المادي، فهذا النوع من المؤسسات يعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يجعلها أكثر عرضة للفشل والمخاطر كما أنه يزيد من فرص نجاحها إذا ما تم توفير مجموعة من العوامل اللازمة لها.

1- خصائص المؤسسة الالكترونية:

- من أهم الخصائص والمميزات التي تتسم بها المؤسسات الرقمية هي:
- رأس المال الذي تتطلبه: إن الذي يميز المؤسسات الرقمية عن الميدانية أنها لا تتطلب مالا كثيراً لتأسيسها. كما أن المؤسسات الرقمية عادة ما يكون موقعها على شبكة الإنترنت، ولا تتطلب المبالغ الباهظة التي

¹ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص327.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص115.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص358.

⁴ الشركة الالكترونية والقوانين المنظمة لها (دراسة مقارنة) الجزء الثالث، مقالة منشورة عبر الموقع:

<http://www.startimes.com/?t=22154392>، تاريخ الاطلاع: 2018/01/07 على الساعة 23h23.

تذهب في التأسيس وقيمة الإيجارات والديكورات أو المصانع والمعدات، وتقفز فوق كل الشروط البيروقراطية لتأسيسها. ولذا فإنها تتيح لأصحاب الأفكار من تحقيق أفكارهم على أرض الواقع؛

- **سهولة ومرونة التوظيف واستقطاب المهارات:** لقد أتاحت شبكة الإنترنت بأدواتها وتطبيقاتها لأصحاب المشاريع الرقمية إمكانية توظيف أشخاص واستقطاب مهارات من مختلف أنحاء العالم، يصعب الحصول عليها محليا، وتأسيس فرق عمل عن بعد لإدارة وتشغيل هذه المشاريع الرقمية، وتخدم التواصل الخاص والجماعي وبشكل مجاني؛

- **توفر الحلول المطلوبة لتأسيس عمل تجاري:** تتيح شبكة الإنترنت لأصحاب المشاريع الرقمية كالأدوات والتطبيقات اللازمة التي تساعدهم على سرعة تأسيس مشاريعهم. فكل شيء أصبح متاحا وفي متناول الأيدي، سواء كانت تطبيقات تصميم الهوية التجارية، أو قوالب المتاجر الإلكترونية الجاهزة للتأسيس، أو تطبيقات الدفع الإلكتروني الآمنة، وكل الحلول التي يتطلبها تأسيس أي عمل تجاري على الإنترنت؛¹

- سهولة الدخول إلى الأسواق الجديدة بسرعة فائقة؛
- التكامل الشديد بين الدرجة العالية من التقنية الرقمية وتصميم الأعمال بكفاءة عالية؛
- تعزيز نمط العمل المتوازي باستخدام إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة وتوسيع المجال لتشغيل فرق مجموعات الأعمال.²

- تتمتع بتنظيم شبكي يقوم على السوق؛
- طبيعة العميل الذي تتعامل معه هو عميل الكتروني كثير التجوال؛
- تتمتع بمنافسة فائقة تهدد القطاعات والشرائح السوقية.³

2- عوامل نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية

يعتمد نجاح التحول للمنظمات الإلكترونية، على مجموعة من العوامل التي من أهمها، ما يلي⁴:

- استخدام الحاسب من طرف العاملين غير الفنيين؛
- التحول من مجرد استخدام الحاسب إلى الاعتماد عليه ؛
- اعتماد مبدأ الشفافية في المعاملات بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة ؛

¹ مميزات المؤسسات الرقمية، معلومات مسترجعة من الموقع: <<http://kwn.education/digital-enterprise-advantages/>>، تاريخ

الإطلاع: 2018/01/06، على الساعة 21h34.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327.

³ العمودي مينة، واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية - ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 33.

⁴ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة²، الجزائر، 2012/2013، ص 184.

- ارتفاع مستوى تقديم الخدمات التقليدية (الإدارية، المالية،...) ؛
- التحول إلى المنظمة المتعلمة ؛
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها، بناء ذاكرة معلوماتية حقيقية للمنظمة؛
- تعزيز روح الثقة في التعامل الالكتروني.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية لمشروع الإدارة الالكترونية فهي تلعب دورا كبيرا في دعم ونجاح تطبيق هذه الأخيرة، الأمر الذي يدفعنا في هذا المطلب للتعرف عليها وعلى دورها وأهميتها في تطبيق الإدارة الالكترونية.

أولا - مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظائفها ومكوناتها

في هذه النقطة سيتم إعطاء مفهوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعرفة أهم مكوناتها والوظائف التي تقوم بها.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

كغيرها من المصطلحات فإنه ليس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعريف موحد بل تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بها تبعا لرؤية كل واحد لها ومن بين أهم هذه التعريفات نذكر منها:

- عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: "كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتكية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات : الجمع، المعالجة، التخزين، الاستعمال، ونشر المعطيات والمعلومات."¹
- كما تم تعريفها بأنها: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات."²
- وهناك من عرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة."³

¹ M. Saïd OUKIL, *Economie et gestion de l'innovation technologique* (recherche et développement), OPU, 1995, p135.

² حسين شنيني، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة، مجلة الباحث، المجلد 10، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011، ص68.

³ زروقي نسرين، الإدارة الالكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص231.

2- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووظائفها

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموعة من العناصر التي تتطور نتيجة الطلب المستمر عليها، وتمثل هذه المكونات فيما يلي¹:

- الآلات: وتشمل جميع أنواع الحواسيب ملحقاتها من طابعة وماسح ضوئي وغيرها من المعدات، وتتميز بالسرعة والتكلفة الأقل مع إمكانيات فنية أعلى من قدرات الإنسان؛
- البرمجيات: وهي اللغة والوسيلة التي يتم من خلالها تعامل المستخدمين مع البيانات المخزنة بالآلات؛
- الشبكات: حيث تسمح هذه الشبكات باستغلال قدرات الاتصال عن بعد، وهذا ما يسمح بتبادل المعلومات بكل سهولة ويسر.

أما فيما يخص وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فمن خلال التعريفات السالفة الذكر نستنتج وظيفتين أساسيتين وهما:

أ- تشغيل ومعالجة المعلومات: ويشمل الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، بمعنى حجز أو جمع المعلومات، إنتاجها، تخزينها واسترجاعها بالاعتماد على الحاسب الآلي؛

ب- نقل وإيصال ونشر المعلومات: ويتمثل في عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم معالجتها وتخزينها

ثانيا- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية

لا شك وأن المؤسسات قد استفادت كثيرا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها كما قد أوجدت أوضاعا وممارسات جديدة، وأحدثت تغييرات في وظائفها وأصبح يستخدم لفظ أو مصطلح الكتروني في المؤسسات وأصبحت باستخدام هذه التكنولوجيا تطبق ما يسمى بالإدارة الالكترونية وظهرت ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الصيرفة الالكترونية وغيرها من الأعمال الالكترونية.

فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة، بغية زيادة مردودية الخدمة وتحسين أنشطة المؤسسات وبالتالي تحسين أدائها. إذ تلعب تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال دورا كبيرا في سرعة ودقة إيصال المعلومات للزبائن أو المتعاملين أو حتى بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث تمتاز بقلّة نسبة الأخطاء بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية وتوفير واختصار الوقت والمسافة لصالح طالبي الخدمة بشكل تنهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي، وعليه فإنه لا يمكن إغفال الدور الريادي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى المؤسسات، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها

¹ يجاوي الهام، بوحديد ليلي، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جامعة زيان عاشور بالجلقة، الجزائر، ص 324.

التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل المؤسسات وكذا على رسالة، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف، وإزالة المشكلات التي تواجهها.¹

كما أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي، وتلعب أجهزة الحاسوب وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المؤسسة الواحدة داخلياً من جهة، والربط بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى خارجياً من جهة أخرى، بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين وبالتالي فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.²

وبشكل عام يتجلى الدور والأهمية التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كون أن الإدارة الإلكترونية تعني القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الانترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة أفضل وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية.³

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية والتي تسمح للأفراد بالقيام بأعمالهم سواء التقليدية أو الجديدة حيث أن نظم المعلومات المعاصرة تسمح بالحصول على البيانات والمعلومات وبكميات هائلة ومتنوعة، وبتشغيلها وتحليلها واستيعابها بسرعة فائقة وعليه يمكن للمنظمات أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات. وبالتالي فهي ركيزة لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال.

¹ بن أم السعد فتيحة، بجاوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 04، العدد 11، تشرين الثاني 2014، ص 09.

² جاب الله شافية، مرجع سبق ذكره، ص 561.

³ زروقي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 236.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية ومجتمع المعلومات

إن مصطلح مجتمع المعلومات ليس بالمفهوم الحديث، فالإنسان استعمل المعلومات واستغلها في كل مراحل تطوره، ولكن درجة الاهتمام والاعتراف به جاءت حديثا خاصة بعد انتشار استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية لمجالات النشاط البشري، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم مجتمع المعلومات عرض أهم خصائصه وسماته وكذا توضيح الأهمية التي يلعبها في دعم ونجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

أولا - مفهوم مجتمع المعلومات وسماته

من خلال هذه النقطة سيتم إعطاء أهم التعريفات التي تناولت مصطلح مجتمع المعلومات من جهة والتعرف على أهم ما يميزه من جهة أخرى.

1- تعريف مجتمع المعلومات

هناك عدة تعريفات لمجتمع المعلومات يمكن عرض أهمها فيما يلي :

- عُرف مجتمع المعلومات من طرف الجامعة العربية ضمن تقرير عن الأمانة الفنية لمجلس الوزراء العرب للاتصال والمعلومات بأنه: " البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تطبق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بما في ذلك وتعني بنشر هذه التكنولوجيا وتوزيعها توزيعا عادلا ليعم بالنفع على الأفراد في جميع نواحي حياتهم الشخصية والمهنية."¹
 - كما تم تعريفه على أنه: " ذلك المجتمع الذي يحرص على تصميم وإنشاء وتقييم واستخدام وصيانة منظومات معالجة المعلومات لما تشمل من معدات Hardware وبرمجيات Software ومختلف الجوانب المترتبة على تلك المنظومات."²
 - وعرف أيضا مجتمع المعلومات بأنه: "جميع الأنشطة، والتدابير، والممارسات المرتبطة بالمعلومات، إنتاجا، ونشرا، وتنظيما، واستثمارا، ويشمل إنتاج المعلومات، أنشطة البحث والجهود الإبداعية والتأليف الموجه لخدمة الأهداف التعليمية وكذا التثقيفية."³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن مجتمع المعلومات هو الذي يحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعتمد عليها في إنجاز أعماله.

¹ مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية - مدينة قسنطينة نموذجاً - أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص21.

² بشير عامر، التوجه نحو مجتمع المعلومات في الوطن العربي: تحد عالمي جديد في الألفية الثالثة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسسي علي بالبلدة، الجزائر، 2014، ص110.

³ علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر - قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري :ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2008/2007، ص41.

2- سمات مجتمع المعلومات

هناك اتفاق وإجماع على أن مجتمعات اليوم تعيش تحت خيمة تطرزها المعلومات من كل زواياها و أطرها ولقد اتسم العصر المعاصر الذي يعيش فيه هذا المجتمع بعدد من السمات منها :

- انفجار المعلومات؛

- زيادة أهمية المعلومات كمورد أساسي؛

- بزوغ المبتكرات التكنولوجية في معالجة المعلومات؛

- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات؛

- تعدد فئات العاملين مع المعلومات؛

- تزايد كمية المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية و غير مطبوعة.

كما أن كل فرد في المجتمع يحتاج إلى المعلومات حتى في أبسط أمور الحياة الروتينية اليومية، وتلعب المعلومات دوراً هاماً في أية مؤسسة تريد أن يكتب لها النجاح والبقاء، في عالم متناسف ومتسارع في ظل الحضارة والتكنولوجيا الهائلة والمتطورة. وتعتبر المعلومات من المصادر والموارد القومية المؤثرة في تطور ونمو المجتمعات، حتى إن الدول المتقدمة تعتبرها كالمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية، وإمكانية مساهمتها في زيادة الدخل القومي لأي بلد، فبدون المعلومات لا تستطيع الدول أن تتقدم أو حتى تستطيع المحافظة على تقدمها.¹

ثانياً - أهمية ودور بناء مجتمع المعلومات في دعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن من العوامل التي تعيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة هذا التحول، بسبب عدم قدرته على التحكم واستعمال التكنولوجيا الحديثة التي تستند إليها الإدارة الإلكترونية. وعليه فإن أهمية ودور بناء مجتمع المعرفة أو المعلومات يتمثل في إمكانية وقابلية الاستمرار في تطوير البيئة القانونية والتنظيمية لضبط وحماية العمل والتعامل بما يتلاءم مع المستجدات في مجال استخدام تقنيات ونظم المعلومات الإلكترونية، كما أن بناء مجتمع المعلومات يهدف إلى تكوين وتأهيل الموارد البشرية وكذا إكسابها القدرة على التخطيط والإدارة والتشغيل والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذا بالإضافة إلى تعميم ثقافة المعلوماتية ومحو الأمية الحاسوبية وكل ذلك يدعم نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، فمن خلاله يتم التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة وتسخيرها لخدمة أغراض التنمية الشاملة، ومحاربة الفقر والبطالة، ورفع مستوى المعيشة، وتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بشكل أسهل وسريع وامن.²

ومن جهة أخرى كذلك نجد أن الشركات الكبرى لا تتخذ قرارات عشوائية بل تعتمد على الكمية الهائلة المتوفرة لديها من المعلومات لتستطيع اتخاذ القرارات المناسبة. أما من الناحية التقنية للمعلومات نجد كثير من

¹ بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص ص122-123.

² بشير عامر، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الدول أنشأت. بما يسمى بالحكومات الإلكترونية والجامعات الافتراضية التي تعتمد على المعلومات بشكل أساسي وعلى وسائل الاتصالات الحديثة. وكذا مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية مثل التجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية وغيرها التي تعتمد على وجود وسائل الاتصال المتاحة للشعوب واستيعاب الشعوب لهذه التقنيات الحديثة واستعمالها بالشكل الصحيح والتي من شأنها إن تقلص من حجم الفجوة الرقمية التي تُعرف بأنها الفجوة التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية¹ وتقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الاقتصاد الرقمي الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودرجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية الإنترنت وتوافر طرق المعلومات السريعة والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات.¹

ومن خلال ما قيل حول هاته النقطة يمكن أن نقول أن المجتمع الذي يتمتع بثقافة التعامل بتكنولوجيا المعلومات هو لأنجح في التعامل مع البيئة الإلكترونية، حيث يعتبر مجتمع المعلومات من أهم عوامل النجاح، وركيزة أساسية تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، وذلك لأن التقنيات المتواجدة بالقطاعات العام والخاص تعكس مدى قابلية البدء بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، فعلى قدر عمق انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمجتمع يتم قياس المؤشرات التي تدل على جاهزية الدولة بكاملها والمجتمع بكافة شرائحه للبدء في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع: بعض التجارب الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

بادرت العديد من الدول بتبني مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية وحقت بذلك نجاحا كبيرا وتقدما ملحوظا، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض التجارب الناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية العربية منها والعالمية.

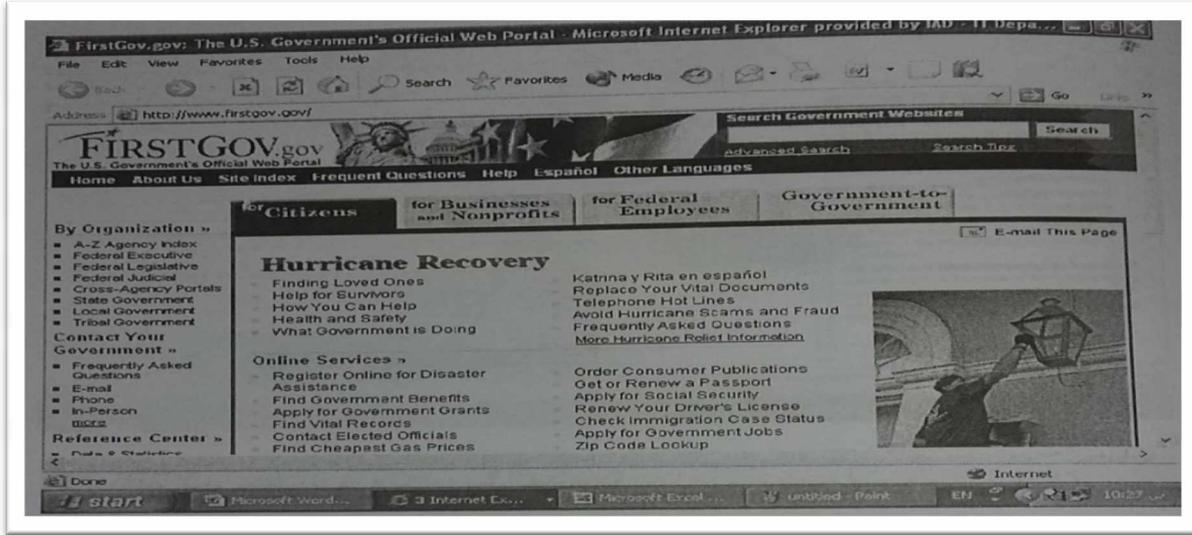
1- تجربة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

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 متناول الأفراد من خلال الإنترنت والمراكز والأكشاك الخاصة لهذه الإدارات. وقد تم بناء الخدمات الإلكترونية الموزعة في مشروع الحكومة الفيدرالية الإلكترونية 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...)
- مستوى الحكومة - الحكومة: ويشمل المشاركة بالمعلومات بين الوكالات الفيدرالية واختصار الروتين الإداري، وبناء خطوط أعمال رئيسية لإنتاج وتوزيع الخدمات المشتركة بين الوكالات والأجهزة الحكومية؛
- مستوى الحكومة - الأعمال: ويرتكز على تقديم الخدمات والمعلومات بصورة فورية إلى الأعمال

¹ علوي هند، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

و دعم الأنشطة الاقتصادية والتجارة وتقديم القروض والمنح والتسهيلات الموجهة للأعمال.¹
الشكل الموالي يوضح البوابة الالكترونية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية:
الشكل رقم (09): البوابة الالكترونية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية



المصدر: علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص371.

2- تجربة الإدارة الالكترونية الايرلندية:

نجحت الحكومة الايرلندية بنجاحا متميزا في تطبيق الإدارة الالكترونية في كافة مفاصل حياتها الإدارية مما يعكس 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 شاملة على كيفية استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ضمن نطاق الحكومة الالكترونية من اكبر شريحة في المجتمع بالإضافة إلى اعتمادها على الصناعات التكنولوجية التي تنتج محليا ومستفاد أيضا من التكنولوجيا والتجارب العالمية في هذا المضمار من أجل جعل تجربتها رائدة ومتقدمة.²

3- بوابة حكومة دبي الالكترونية:

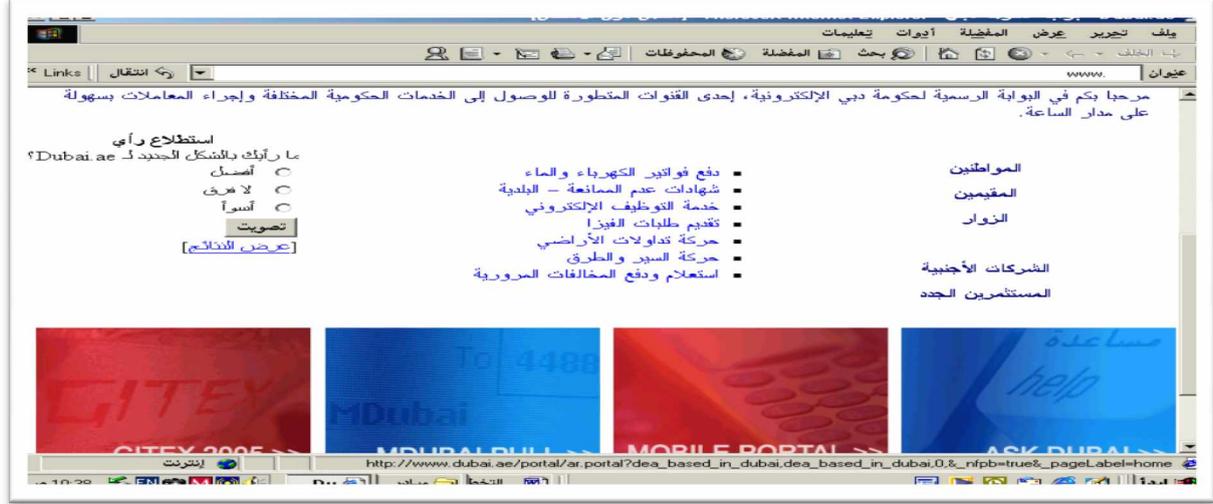
تقدم البوابة الالكترونية لحكومة دبي العديد من الخدمات والمعلومات لكل من المواطنين والزوار وكذلك المستثمرين الأجانب، وتنوع هذه الخدمات بين تقديم طلبات الحصول على تأشيرة دخول إلى إتمام عمليات دفع الفواتير والمخالفات المرورية بشكل آلي، إضافة إلى الاستعلام عن حركة السير بالطرق حيث يمكنك النقر على

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص222-223.

² محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره ،ص303.

آلة التصوير المراقبة لحركة المرور في شارع معين فتلاحظ حركة السير في شكل صور تتغير كل عدة ثوان كما تبين ذلك في الشكل أدناه.¹

الشكل رقم (10): بوابة حكومة دبي الإلكترونية



المصدر: محمد فلاق، رضوان أنساعد، مرجع سبق ذكره، ص14.

4- التجربة القطرية في الحكومة الإلكترونية

أطلقت الحكومة الإلكترونية لأول مرة في قطر عام 2003، وبعد ذلك تم وضع خطة إستراتيجية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة. وقد تم افتتاح البوابة الحكومية في سنة 2008، وأطلقت نسختها الجديدة في سنة 2010، هذه البوابة توفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية التي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في دولة قطر، ويعتبر التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ومن بين الأهداف الأساسية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة في دولة قطر:

- تطوير الخدمات الحكومية للمستخدمين من خلال توفير الخدمات الحكومية الأكثر كفاءة وفاعلية والأسهل وصولاً للجميع.

- الكفاءة الداخلية للمؤسسات الحكومية من خلال تبسيط الإجراءات والتنسيق بين تلك الهيئات.²

¹ محمد فلاق، رضوان أنساعد، مرجع سبق ذكره، ص14.

² محمد مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل لمختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، هو أن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري حديث كان ظهوره نتيجة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبديل عن الإدارة التقليدية والتي أصبحت مرادفا للبيروقراطية والفساد. بمختلف أشكاله، فتطبيق هذا المشروع بمنظمات الأعمال يهدف إلى تقديم الخدمات للأفراد والمنظمات بطريقة متطورة وسريعة، متخلفة بذلك في تعاملاتها عن استخدام الورق فهي بذلك إدارة بلا أوراق. ومن خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تبين أن بنية الإدارة الإلكترونية تتشكل من أربعة عناصر أساسية، والمتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي ومختلف ملحقاته ومعداته، ومختلف البرمجيات، بالإضافة إلى شبكات الاتصال الإلكترونية بشتى أشكالها الداخلية والخارجية، وأخيرا العنصر البشري وهو العنصر الفاعل والذي من خلاله يتم عملية تنفيذ هذا المشروع من خلال توفير مختلف المتطلبات وإيجاد التكامل والتناسق بين العناصر السابقة.

كما تبين من خلال ما جاء في هذا الفصل أن تطبيقها لا يتوقف عند حدود مؤسسة ما أو قطاع ما وإنما يمكن أن تتسع لتشمل مختلف المنظمات والقطاعات، وبذلك فالإدارة الإلكترونية مفهوم أشمل وأعم من المفاهيم الأخرى من حكومة إلكترونية وأعمال وتجارة إلكترونية وغيرها. وأن نجاح تطبيقها يتطلب توفر جملة من العوامل ويرتكز على دعامين أساسيين هما تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات، فمن خلال توفير المتطلبات المختلفة وتقديم الدعم الكامل من المجتمع يمكن توسيع تطبيقها في مختلف المجالات والقطاعات لنصل في الأخير إلى مجتمع يدار إلكترونيا كما هو الحال في بعض الدول الرائدة في هذا المجال كالولايات المتحدة الأمريكية ودولة قطر وغيرها.

الفصل الثاني

التأهيل والأسس الفكرية لجودة الخدمات المصرفية

تمهيد الفصل

في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة أصبحت المؤسسات المصرفية تعمل في جو يسوده المنافسة الشديدة، ولضمان قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق فإن عليها مواجهة مختلف التحديات والاستجابة لشتى المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتفاعل معها، والسعي بمختلف السبل نحو ابتكار خدمات مصرفية تحقق مستوى أعلى من إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وتقديم أرقى وأجود الخدمات التي تتلاءم واحتياجاتهم. وتعد الجودة أحد أهم المواضيع التي بدأت البنوك تعطيها الأولوية لما لها من آثار ونتائج إيجابية بعد أن أدركت أن جودة خدماتها هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرار تواجدها في السوق وزيادة ربحيتها. كما أنها أصبحت أحد أهم السبل والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المصرفية لتحقيق أسمى الإنجازات وبالتالي اكتساب صفة البنك الرائد، وذلك انطلاقاً من السعي نحو تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية حتى تتمكن البنوك من تقديم خدمات تتسم بالجودة والكفاءة العالية وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد.

وبناء على ما ذكر سابقاً تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث للتطرق إلى مختلف الجوانب وأهم النقاط المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية هي كالآتي:

- **المبحث الأول:** ويتناول السياق النظري للجودة انطلاقاً من مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، خصائصها، أسباب الاهتمام بها، متطلبات تطبيقها، إلى أهميتها وأهدافها؛
- **المبحث الثاني:** ويتناول مفاهيم عامة حول الخدمات المصرفية حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الخدمات المصرفية ونشأتها وكذا خصائصها وأهميتها، كما تم التطرق إلى أنواع الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة في تقديمها بالإضافة إلى دورة حياتها وعوامل نجاح تقديمها؛
- **المبحث الثالث:** فتم عنوانته بجودة الخدمات المصرفية وتأثيراتها، حيث تضمن إعطاء مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها، ومعرفة أبعادها (معاييرها)، والتعرف على أهم خطوات تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، وفي الأخير تبين أثر جودة الخدمات المصرفية على البنك وعلى العملاء.
- **المبحث الرابع:** يتناول قياس جودة الخدمات المصرفية، تطويرها وأساليب تحسينها وذلك من خلال معرفة أهم نماذج قياسها وأهميتها، مبادئ تحسين جودة الخدمات المصرفية ومتطلباتها وكذا تطوير الخدمات المصرفية كأحد عوامل تحسن الجودة بالإضافة إلى معرفة مختلف وأساليب تحسين جودتها .

المبحث الأول: السياق النظري للجودة

بعد التغيرات والتطورات المختلفة التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة زاد اهتمام المنظمات وبشكل كبير بمفهوم الجودة وأدركت مدى أهميتها وأصبحت سلاحاً استراتيجياً تتسلح به كل المنظمات وتضعه في سلم أولوياتها سواء أن كانت إنتاجية أم خدمية بل وحضيت باهتمام حتى المنظمات غير الربحية، وذلك باعتبار أن الجودة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في هذه المنظمات والتي من خلالها تضمن بقائها وتتمكن من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

لقد حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة بأهمية كبيرة على سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات، ومن خلال هذا المطلب سيتم إعطاء أهم التعاريف المتعلقة بالجودة من جهة، ومن جهة أخرى يتم عرض أهم التطورات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم منذ بداية نشأتها.

أولاً - مفهوم الجودة

رغم الأهمية التي تحظى بها الجودة، إلا أنه لم يرد لها تعريف واضح وشامل ومتفق عليه من قبل الباحثين والدارسين أو المهنيين، ويرجع ذلك إلى وجود آراء ووجهات نظر متعددة ومختلفة وفقاً للزاوية وللمنظور، مما نتج عنه اختلاف التعاريف والتي أهمها 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".¹

- عرفت الجمعية الفرنسية للتقنين (AFNOR) على أنها: "هي مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية القادرة على إرضاء الزبائن وتلبية متطلباتهم المعلنة والضمنية".²

- وهناك تعرف آخر يرى أن الجودة: "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".³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 20.

² Daniel Duret , Maurice pillot , **qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma** , édition d'organisation, Paris, 2eme édition , 2002,P21.

³ وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010م، ص 15.

- وهناك من عرفها على أنها : "إنجاز العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، والاهتمام الدائم والكبير بالتطوير المستمر، والاهتمام الدائم بإرضاء المستفيدين".¹
- كما قد عرفت الجودة من قبل المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: " مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل الخدمة أو المنتج قادرا على الإيفاء بحاجة معينة، وأكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل كبير وأساسي على جودة التصميم وجودة التصنيع".²
- وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للجودة حيث يمكن القول بأن الجودة هي: "تعبير عن مدى قدرة المنظمة في تقديم المنتوجات أو الخدمات التي تستجيب لمتطلبات ورغبات زبائنها وتتلاءم مع توقعاتهم لكسب ولائهم وتحقيق رضاهم".

ثانيا- التطور التاريخي للجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم وهناك من يرى بأن موضوع الجودة له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية، باعتباره مطلباً إنسانياً لا يختلف أحد حول أهميته، ويمكن عرض أهم التطورات التي مرت بها الجودة كالآتي:

- 1- **الجودة عبر العصور القديمة:** من بين الشواهد التي تدل على أن الجودة تعود إلى عصور موعلة في القدم ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، فالمادة (229) والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على أنه: "إذا كان بناءاً قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث أثار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".
- والشاهد الثاني على ذلك هو دلالة الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها وما تمتاز به من جودة في العمل وإتقانه، مثل : أهرامات مصر وجدران المعابد، سور الصين العظيم، مئذنة الملوية في سامراء وسد مأرب، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية.
- 2- **الجودة في الإسلام:** كان ولا يزال للدين الإسلامي نصيب وافر من التوكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين، حيث نجد هذا التوكيد في الكثير من الآيات القرآنية الكريمة، وفي الأحاديث النبوية الشريفة التي نصت على ذلك كقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

- 3- **الجودة بعد الثورة الصناعية:** لقد كان لبعض أصحاب الحرف والمهنة منذ القدم حرص على أداء الأعمال وصنع الأدوات بدرجة عالية من الجودة والإتقان، أكسبتهم شهرة كانت بمثابة تعزيز داخلي لهم لمواصلة الجودة والتحسين المستمر فيها وجذب الزبائن نحوهم، وظل الحال على هذا المنوال حتى ظهور الثورة الصناعية

¹ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص88.

² إسماعيل إبراهيم القزاز، ضبط الجودة - النظرية والتطبيق-، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص16.

التي عمت وانتشرت في دول أوروبا الغربية في القرن الثامن عشر وما تلاه، حيث أخذت السلع تغزو الأسواق بكميات كبيرة، وبدأت المنافسة تأخذ حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين، ومن هنا بدأ السعي المتواصل لتحسين الإنتاج كما وكيفا مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية.¹

وإذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي لتطور مفهوم الجودة لفترة ما بعد الثورة الصناعية نجد أنها مرت بالمرحلة التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية

تزامنت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وامتدت حتى أوائل القرن العشرين، حيث كان فيه الإنتاج بأحجام كبيرة مما تطلب ضرورة أخذ العينات وفحص المنتجات ومطابقتها للمواصفات؛²

- المرحلة الثانية: مرحلة ضبط الجودة

امتدت هذه المرحلة من العشرينيات من القرن العشرين حتى الخمسينيات منه. وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون. وكل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون؛

- المرحلة الثالثة: مرحلة توكيد الجودة

وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصاً، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادرة (Proactive)، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة إذا أريد الحيلولة دون تدهورها. وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات؛³

- المرحلة الرابعة: مرحلة ضمان الجودة

في هذه المرحلة التي امتدت من 1960 إلى 1980 سعت المؤسسات إلى تحقيق الجودة العالية للمنتجات وتخفيض عيوبها عن طريق تطوير أساليب الرقابة على الجودة. ليس هذا فقط بل تطور أسلوب عمل المؤسسات وتبنت

¹ بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكوير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص ص3-4.

² محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009، ص 25.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات -، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 29.

فكرة ضرورة المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة، الذي نتج عنه تطور جديد لمفهوم الجودة أطلق عليه ضمان الجودة، بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو الخدمة أو العمليات المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة؛

- المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

امتدت هذه المرحلة من 1980 إلى 2000 وظهرت فيها إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنفع له بأفضل شكل ممكن؛

- المرحلة السادسة: مرحلة القيمة الشاملة للمستهلك

ظهرت هذه المرحلة ما بعد سنة 2000، وهذه المرحلة تعد مرحلة الاهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب؛

- المرحلة السابعة: مرحلة القيمة الاجتماعية

وتعرف بمرحلة ما بعد المستهلك حيث يرى الكثير من الباحثين أنها ستكون المرحلة المستقبلية للجودة، حيث تعتمد على فكرة أساسية مفادها تحقيق المنفعة للمستهلك عن طريق احتياجاته ورغباته، مع مراعاة مصلحة المجتمع وسلامته عن طريق عدم الإضرار بمصالحه وضمان سلامة البيئة أو ما يعرف بتقديم المنتجات الخضراء؛¹

المطلب الثاني: أسس وخصائص الجودة، وأوجهها وأسباب الاهتمام بها

رغم اختلاف وجهات نظر المؤسسات في التعبير عن الجودة إلا أنهم يجتمعون جميعاً على نفس الأسس والعناصر التي تركز عليها والتي تكسيها مجموعة من المميزات والخصائص. وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب من خلال تحديد كل من أسس، خصائص وأوجه الجودة وكذا أسباب اهتمام المنظمات بها.

أولاً - أسس الجودة (عناصرها)

تقوم الجودة على مجموعة من الأسس والعناصر، ولا يمكن لها أن تتحقق دون التركيز عليها والتي تتمثل في:²

1- التركيز على العملاء: يعتبر العميل بالنسبة لمبادئ الجودة أهم عنصر يجب الاهتمام به والتركيز

¹ مصطفى يونس، دور الجودة والتقييس في حماية المستهلك في ظل تحديات اقتصاد السوق - دراسة مقارنة بين قطاع مؤسسات عصير الفواكه بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2016/2015، ص ص 5-6.

² فيصل مدلس، محمد عتو، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم مختلف أبعاد الجودة -دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية والخدماتية الجزائرية-، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 12، العدد 13، مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في حضارة المغرب الإسلامي، جامعة الجليلي لياس سيد بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 204-205.

عليه، ولهذا فإن عملية التصميم والتحسين على المنتجات من سلع أو خدمات تتم وفق رغباته ومتطلباته التي يريدتها وذلك للوصول إلى تحقيق رضا وإشباع حاجياته وبالتالي البلوغ إلى تحقيق وفائه والولاء؛

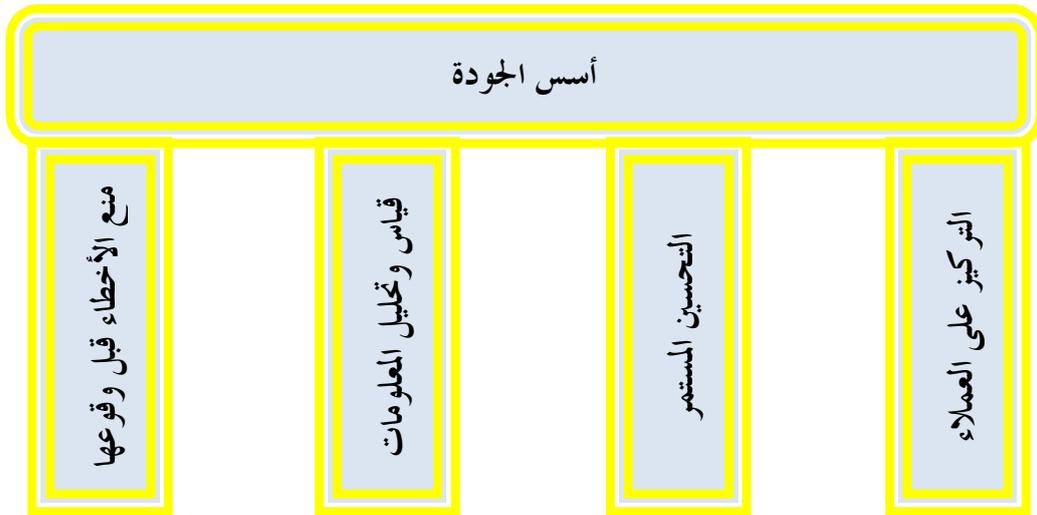
2- **التحسين المستمر:** إن الجودة تعتبر عملية مستمرة وبدون توقف وذلك من أجل تحسين وتطوير المنتج من سلع وخدمات، وذلك بالتقييم للخدمات المقدمة عن طريق القنوات الرسمية أو غيرها من مؤسسات عامة أو خاصة التي تمولنا بمختلف المعلومات التي نهمنا من أجل دراستها وتحليلها من كل الجوانب بصفة مستمرة ودون توقف؛

3- **قياس وتحليل المعلومات:** إن تطبيق الجودة يرتكز على مجموعة من القرارات التي تكون موضوعية تبني على أساس مجموعة من البيانات التي يتم تحليلها باستخدام خطوات علمية ودقيقة من أجل تمكين أصحاب الإدارة العليا من استغلال المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة؛

4- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** إن من أهم أسس الجودة هي الاعتماد على مبدأ الإستباقية كطريقة للوقاية، لتفادي الأخطاء أو مختلف العيوب عن طريق تطبيق وسائل الفحص المعمق وتطوير طرق التحسين المستمر، من خلال مراجعة مختلف العمليات للتعرف مسبقاً على مشكلات المحتمل الوقوع فيها، وهذا من أجل تمكين المنظمة من اتخاذ كل التدابير المناسبة عن طريق الحلول التي يتم إيجادها لتفادي احتمال في المستقبل كل المشاكل التي يمكن أن تحدث، وعليه فإن فلسفة الجودة الشاملة مبنية على تقليص التكاليف التي قد تنجم في النشاطات الخاصة بالمنظمة عن طريق الوقاية قبل الوصول إلى العلاج، ويمكن أن نعتبر هذه الطريقة عبارة عن صيانة المنظمة بطريقة مستمرة من خلال مراقبة وفحص العمليات الخاصة بالمؤسسة بطريقة مستمرة.

ويمكن تلخيص هذه الأسس في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): أسس الجودة (عناصرها)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة.

ثانيا - أوجه الجودة

من خلال التمعن في تعاريف الجودة المشار إليها سابقا نجد أن كل تعريف قد ذهب للتركيز على وجه معين من الأوجه الثلاث للجودة والمثثلة في:

1- **جودة الأداء:** هي مدى مقدرة المنتج على القيام بالوظيفة المتوقعة منه ومدى تقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية خلال فترة زمنية معينة؛

2- **جودة الإنتاج (المطابقة):** والمقصود بها الجودة المتعلقة بالعملية الإنتاجية من خلال مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة، ففي جودة الإنتاج هناك علاقة طردية بين جودة المنتجات ومدى تطابق جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية، فكلما كانت جودة التصميم للمنتجات مطابقة للقدرات التكنولوجية للمؤسسة كلما زاد التميز والجودة في مخرجات المؤسسة؛

3- **جودة التصميم:** وهي الخصائص والمواصفات الملموسة وغير الملموسة الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة وفقا لرغبات الزبائن، ولتحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم لا بد من استخدام مواد خام طبيعية أصلية مثلا كاستخدام الجلد الطبيعي في تغليف مقاعد السيارات وغيرها.¹ وهناك من الباحثين من يرى أن الجودة تأخذ الأشكال التالية:

1- **الجودة الجوهرية:** هي مجموعة الصفات والخصائص التي تتضمنها السلعة في تكوينها أو الخدمة في أدائها والتي تكون قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي؛

2- **الجودة الداخلية:** تنصب على تحسين سير المنظمة داخليا بواسطة الوسائل اللازمة للتنظيم الجيد والحد من الإختلالات التنظيمية وإتاحة إمكانية العمل في أفضل الشروط و هو ما يترجم مسعى الجودة كمقاربة تنظيمية.

3- **الجودة الخارجية:** تتعلق برضى العميل من خلال تقديم سلعة أو خدمة تستجيب لحاجاته سواء كانت معلنة أو ضمنية، والتي بدورها تنقسم إلى:

- **الجودة المدركة:** تعبر عن مستوى الجودة الذي شعر به العميل المستخدم للسلعة أو الخدمة؛
- **الجودة المتوقعة:** والتي تعكس مستوى الجودة المرغوب والمتنظر من قبل العميل، ومستوى النوعية الذي ينبغي تحقيقه من السلعة أو الخدمة.²

¹ مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 60-61.

² زان مريم، الجودة في الخدمات الصحية - دراسة مقارنة، بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر، جوان 2017، ص ص 112-113.

ثالثا - خصائص الجودة

للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص نذكر منها هي:

- 1- **فائقة:** حيث أن الجودة تعني التفوق؛
- 2- **قائمة على المنتج:** التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها؛
- 3- **قائمة على المستخدم:** قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛
- 4- **قائمة على التصنيع:** تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛
- 5- **قائمة على القيمة:** فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.¹

وهناك من يرى بأن خصائص ومميزات الجودة تتمثل فيما يلي:

- 6- **الشمولية:** أي أن الجودة تتناول جميع الجوانب المختلفة في البناء والتنفيذ والتقييم؛
- 7- **الموضوعية:** وهي لا بد أن تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف؛
- 8- **المرونة:** مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات؛
- 9- **المجتمعية:** أي أن الجودة ترتقي مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه؛
- 10- **الاستمرارية والتطوير:** أي إمكانية تطبيقها وتعديلها؛
- 11- **تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.**²

ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل.

رابعا - أسباب الاهتمام بالجودة:

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي³:

- 1- **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءا على تقدير الخبراء

¹ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص39.

² خصائص الجودة، معلومات مسترجعة من الموقع: <<https://www.qk.org.sa/vb/showthread.php?t=23522>>، تاريخ الاطلاع: 2018/04/19، على الساعة: 22h33.

³ أسباب الاهتمام بالجودة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: عبر الموقع: <<https://hrdiscussion.com/hr73326.html>>، تاريخ الاطلاع: 2018/04/20، على الساعة: 12h00.

في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة؛

2- الضرورة التجارية: الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة (جودة/سعر)، مع احترام آجال التسليم؛

3- الضرورة التقنية: إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

المطلب الثالث: مراحل دورة الجودة، تكاليفها ومتطلبات تطبيقها

إن تطبيق الجودة في المؤسسات يستوجب توفير مجموعة من المتطلبات عبر مختلف المراحل والخطوات التي تمر بها الجودة، وذلك ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف مقابل عملية التطبيق. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من مراحل وتكاليف الجودة وكذا المتطلبات الواجب توفيرها لتطبيقها.

أولاً - مراحل دورة الجودة

نعني بدورة الجودة المراحل التي تمر بها، بدءاً من القيام بدراسات السوق للتعرف على احتياجات العميل ورغباته، مروراً بالتصميم والمفردات الإضافية للمنتج، وانتهاءً بتوريد الخدمة للمستهلك النهائي.

وقد كانت مساهمة "دومناك" واضحة في مجال الجودة، حيث قام بتطوير ما أطلق عليه "دورة دومناك" والتي تضمنت أربع مراحل أساسية وهي¹:

1- مرحلة التخطيط: تعتبر المرحلة الأولى في مجال دورة الجودة، حيث تتضمن عملية التخطيط بعض البيانات والمعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم، وتحويلها إلى المواصفات والخصائص المطلوبة في المنتج أو الخدمة؛

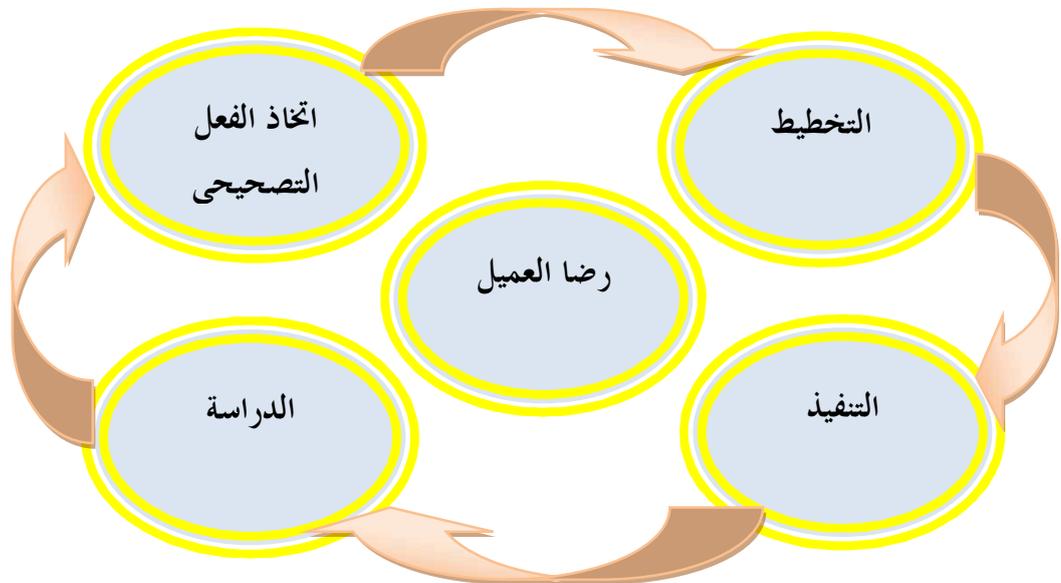
¹ على عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008، ص85.

2- مرحلة التنفيذ: تعني تطبيق ما تم التخطيط له في المرحلة الأولى، وذلك بالتأكد من مقدرة العمليات على إنتاج المنتج وفق التصميم والمواصفات التي وضعت له مسبقاً، بالإضافة إلى إمكانية إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك؛

3- مرحلة الدراسة أو التحليل: تتضمن هذه المرحلة تحليل وتقييم مخرجات العملية الإنتاجية، من خلال استخدام لوحات السيطرة على الجودة للتحقق من أن المواصفات ومؤشرات الجودة قد تم تنفيذها، مع تحديد الانحرافات، وحالات الفشل التي قد تحدث مع تبيان ومعرفة مسبباتها؛

4- مرحلة اتخاذ الفعل التصحيحي: تعني اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة الموجهة نحو تصحيح حالات الفشل أو الانحراف عن المواصفات والمؤشرات المحددة لجودة الخدمة.

والشكل التالي يبين دورة الجودة لدومنيك التي تلخص مختلف المراحل السابقة الذكر
الشكل رقم (12): دورة دومنيك للجودة



المصدر: على عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ثانياً - تكلفة الجودة

عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان أن التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى:

1- **تكلفة التقييم:** الكلف المرتبطة بتقييم المنتجات، العمليات، الأجزاء، والخدمات لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة وتتضمن تكاليف الفحص والاختبار للمواد الداخلة فضلاً عن كلف الفحص والاختبار للمنتج، كما تتضمن كلف صيانة معدات وأدوات وأجهزة القياس وكلف المواد والمنتجات المستخدمة في عمليات الاختبار، ويحدث هذا النوع من الكلف خلال وبعد عملية الإنتاج ولكن قبل وصول المنتج إلى المستهلك؛

2- **كلف الفشل الداخلي:** وتتمثل في الكلف الناجمة عن إنتاج أجزاء معاينة قبل تسليم المنتج للزبون وتحدث عندما تفشل المنتجات أو المواد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك. ولا تظهر هذه الكلف عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة، وتضم هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل المعاد وكلف تصحيح الوحدات المعاينة وكلف تحديد أسباب فشل المنتج وكلف إعادة اختبار المنتج المعاد إصلاحه؛

3- **كلف الفشل الخارجي:** الكلف التي تظهر بعد تسليم الأجزاء أو الخدمات المعاينة وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته للمستهلك، وإذا لم يكن هناك وحدات معاينة فإن هذه الكلف لا تظهر. وتتضمن هذه الكلف: الكلف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح، والاستبدال للوحدات المعاينة وكلف الضمان.¹

4- **تكاليف الوقاية:** تتمثل تكاليف الوقاية كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تتسجم مع الحاجات الفعلية للمستهلكين وتتضمن هذه التكاليف: تكاليف التصميم للمنتج أو الخدمة، تكاليف تعليم وتدريب العاملين، تكاليف اختيار المجهزين ، تكاليف تحسين العمليات .. الخ؛

5- **التكاليف غير المنظورة:** وتتمثل التكاليف التي تتكبدها المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات غير المطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية (القياسية) وهذه التكاليف غالباً ما ترتبط بعدم رضا المستهلك على السلعة أو الخدمات المقدمة وتكاليف التصورات حول المنظمة وتكاليف ضياع المبيعات أو فرص البيع وفقدان السمعة السوقية، وبالتالي فهي تشكل أثراً كبيراً على الأرباح المزمع تحقيقها للمنظمة على المدى البعيد والقصر.²

ثالثاً - متطلبات تطبيق الجودة

يستلزم تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق، حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة ومن هذه المتطلبات:

1- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة وقناعات العاملين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف بشكل كبير عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة؛

2- **نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ برنامج الجودة الشاملة والترويج له بين جميع العاملين في المؤسسة يساعد كثيراً في التقليل من المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها؛

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 72-73.

² خيضر كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 74-76.

- 3- **التعليم والتدريب:** حتى يتم تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حتى يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه؛
- 4- **الاستعانة بالاستشاريين:** الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشكلات التي تنتشأ، وخاصة في المراحل الأولى من تطبيق برنامج الجودة؛
- 5- **تشكيل فرق العمل:** يتم تشكيل فرق العمل بحيث يضم كل فريق منها عددا من أعضاء الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، ويجب أن يكون هؤلاء الأعضاء ممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وأن يعطوا الصلاحية للمراجعة والتقييم وتقديم مقترحات التحسين؛
- 6- **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة الإشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتها وتقويمها، والتنسيق بين مختلف العاملين والإدارات والأقسام في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل، مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.¹
- وهناك من الباحثين والكتاب من يرى أن تطبيق الجودة يتطلب ثلاث متطلبات رئيسية وهي:
- ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة والتي يقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة وهي تساعد في توجيه السلوك الإنساني داخل المؤسسة أي وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع فمن خلال ثقافة تنظيمية ناجحة تقوم على مجموعة من القيم النبيلة (كالمعمل الجماعي، إنسانية العلاقات الرسمية بالعمل، الاتصال الصادق وغيرها) يمكن أن تبنى ثقافة ناجحة وثرية للجودة،
 - إيجاد هيكل تنظيمي مرن لإزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة في الهيكل الوظيفي التقليدي، ويتحقق ذلك من خلال منظور العملية الذي يربط كل أجزاء التنظيم مع بعضها ويزيد من فهم العاملين للنظام كله؛
 - إعادة الهندسة أو إعادة تصميم العملية؛ والتي يقصد بها إعادة تصميم جذري لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في الأداء يتطابق مع توقعات الزبون للمنتجات والخدمات التي يحصل عليها.²

¹ معلومات مسترجعة من الموقع:

http://www.ruec.qu.edu.sa/Units/Adoption_quality/Pages/Qualityrequirements.aspx، تاريخ الاطلاع:

2018/04/20، على الساعة 00h20.

² نوارى خيرة، أثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2018/2017، ص ص 106-108.

المطلب الرابع: أهمية الجودة وأهدافها

مع ارتفاع تكاليف الإنتاج، والتغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها العالم خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفتاح العالمي للأسواق، والعولمة وغيرها من التطورات، أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بالجودة وذلك لما لها من أهمية كبيرة في مواجهة كل هذه التحديات ومساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها. ومن خلال هذا المطلب سيتم تحديد مدى أهمية الجودة للمنظمات بمختلف أنواعها خدمية كانت أو إنتاجية وكذا الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها.

أولاً - أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلكين أو للمؤسسات نفسها سواء أن كانت إنتاجية أو خدمية إذ تعتبر الجودة أحد أهم العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية كما يلي:

1- سمعة المنظمة (Company Reputation): تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات أو خدمات تلبى رغبات وحاجات زبائن المنظمة فإذا كانت منتجات المنظمة أو خدماتها التي تقدمها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛

2- المسؤولية القانونية للجودة (Product Responsibility): تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية كانت تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات وهنا تبرز أهمية الجودة في المنظمات؛

3- المنافسة العالمية (Global Competition): إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات أو خدمات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها؛

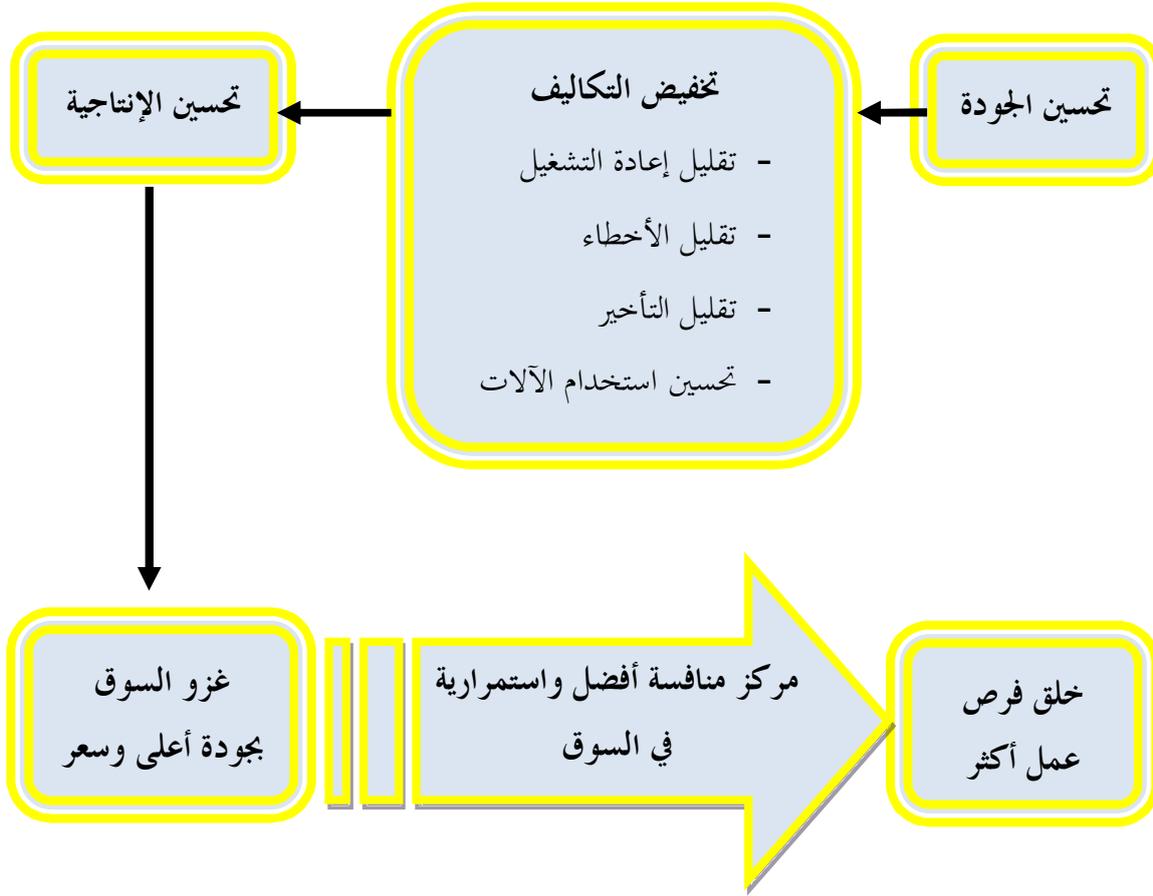
- 4- التكاليف وحصة السوق (Costs and Market Share): تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة أرباح المنظمة.¹
- 5- حماية المستهلك وضمن توقعاته: حيث يعتمد قرار الشراء على جودة الخدمات والمنتجات بحيث أن الزبائن تسعى إلى شراء المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية بغض النظر عن سعرها ومهما كان الثمن في الحصول عليها. هذا ما يفسر زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية لاعتقاد الزبون أنها ذات جودة عالية، كما لأن جودة المنتجات أو الخدمات تحمي الزبون من الغش التجاري وتقليد العلامات والماركات.²
- كما أن المستهلك عند شعوره بعدم وجود الجودة يعبر عن ذلك بعدم الرضا، ويحاول البحث عن بدائل تحقق حاجاته ورغباته، إضافة لتكوين موقف سلبي لدى المستهلك عن المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها مستقبلا وبالتالي فإن عدم تقيد المؤسسات بعنصر الجودة يجعلها تخل بالمبادئ العامة لحماية المستهلك المتمثلة أساسا في الأمان والخلو من كل عيب يظهر في المنتجات من جهة، ومن جهة أخرى ستفقد المؤسسة التي لا تلتزم بالجودة أجزاء هامة من أسواقها، ومن ثم مستهلكيها، نظرا للعلاقة القوية بين الجودة والتسويق.³
- ويمكن تلخيص ما جاء سابقا في الشكل الآتي:

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

² عوماري عائشة، دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر موظفي البنك - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2017/2018، ص 122.

³ مصطفى يونس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الشكل رقم (13): أهمية الجودة



المصدر: فيصل مدلس، محمد عتو، مرجع سبق ذكره، ص 204.

من خلال قراءتنا للشكل أعلاه يتبين لنا مدى أهمية اهتمام المنظمات بموضوع الجودة فمن خلال حرص المنظمة على تحسين جودة خدماتها أو منتجاتها التي تقدمها للزبائن فإن ذلك ينعكس إيجابياً عليها فهي بذلك تساهم في تخفيض مختلف التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة من خلال الكفاءة والتحكم الجيد في استخدام المدخلات والذي بدوره يؤدي إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) أحسن ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مما يضمن استمرارها في السوق ويحقق لها مركز تنافسي أفضل مقارنة بباقي منافسيها وهو ما يدعم نقاط قوتها ويساهم في توسعها وبالتالي خلق فرص عمل أكثر.

ثانيا- أهداف الجودة

تسعى المؤسسات اليوم في التسابق نحو تبني إستراتيجية الجودة وذلك لما تحققه من أهداف جمّة من بين أهم الأهداف التي تحققها المؤسسة من جراء تطبيق الجودة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي¹:

- 1- تحسين نوعية المخرجات، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة حسب رغبة عملاءها؛
- 2- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- 3- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتهتم بكل كبيرة وصغيرة تخصهم؛
- 4- زيادة الكفاءات بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- 5- تخفيض التكاليف حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة السليمة من أول مرة؛
- 6- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات؛
- 7- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- 8- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين في المؤسسة؛
- 1- فهم حاجيات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده؛
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وهذا من خلال الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية؛
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، وبما يخدم تطلعات الزبون؛
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا؛
- 5- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
- 6- التميز في الأداء والخدمة، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمرين للمنتجات والخدمات وترشيد

الإنفاق؛

- 7- فهم ومعرفة التحديات التي تواجهها المؤسسة محليا ودوليا؛
- 8- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛
- 9- منح حق التصرف واتخاذ القرار للفرد في المسائل المتعلقة بالجودة؛
- 10- تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.

¹ محمد الأمين عسول، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي - دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص65-66.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمات المصرفية

إن الخدمات المصرفية هي كل ما يقدمه المصرف أو البنك من خدمات متنوعة لزبائنه والتي تساهم وبشكل كبير في تنشيط وتحريك العمليات الاقتصادية والمالية والتجارية بمختلف أنواعها. ومن خلال هذا المبحث سيتم تناول مفهوم الخدمات البنكية وتطورها التاريخي وأهم خصائصها وأشكالها بالإضافة إلى توضيح دورة حياتها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية ونشأتها

إن الخدمات المصرفية ليست وليدة الساعة وإنما يعود وجودها منذ القدم فهي بذلك قد شهدت تطورات عبر عدة مراحل منذ نشأتها، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى إعطاء أهم التعريفات المتعلقة بالخدمات المصرفية وكذا عرض أهم التطورات التي شهدتها منذ ظهورها.

أولاً- تعريف الخدمات المصرفية

قبل إعطاء مختلف التعريفات حول الخدمات المصرفية نقوم بتعريف كل كلمة على حدا

1- تعريف الخدمات

اختلف التباين في الآراء حول تعريف الخدمات ومن بين أهم التعريفات نذكر ما يلي:

- **الخدمات (من الناحية اللغوية):** جمع خدمة، وهي من مصدر خدم يخدم، أو خدمه أعطاه خادماً، ثم توسع العرف لهذه الكلمة وخاصة في العصر الحاضر نتيجة التعاملات البشرية ليصبح مفهومها: ما يتم تقديمه من أعمال مقابل أجر للغير.¹

من الناحية الاصطلاحية فتعرف كما يلي:

- تُعرف الخدمة على أنها: " هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، وهذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقاً (كما في الخدمات القياسية مثلها خدمة الصراف الآلي) أو غير محددة (كما في الخدمات الزبونية ومثلها خدمة التشخيص الطبي)".²

- وهناك من يعرف الخدمة على أنها: " هي كل ما تقوم به المؤسسة من مبادلات سوقية، حيث يكون فيها جوهر التبادل أشياء غير مادية ملموسة".³

¹ محمد بن سالم بن عبد الله بخضر، التكيف الفقهي للخدمات المصرفية، دار الفنائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 08.

² نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 229.

³ Vargo, Stephen, L, and Morgan, Fred, W, Services in Society and Academic Thought: an Historical Analysis, Journal of Macro Marketing, Vol 25, N° 1, 2005, P49.

- كما يمكن تعريف الخدمات على أنها: "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء (Perfomance) يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".¹
- وتعرف الخدمات على أنها: " تلك الأنشطة التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية والتي يتم من خلالها تحقيق المنافع والإشباع".²
- وتعرف الخدمة كذلك على أنها: " مجموعة من التصرفات التي تتم في زمان ومكان معينين عن طريق وسائل مادية وبشرية لصالح فرد أو مجموعة من الأفراد وبالاستناد على إجراءات وسلوكات المنظمة".³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الخدمات هي مختلف الأنشطة والأعمال التي تقدمها المنظمة لربائنها من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة والمتنوعة.

2- تعريف المصرف (البنك)

- هناك عدة تعاريف لمصطلح البنك أو ما يسمى بالمصرف ومن أبرزها نذكر:
- من الناحية اللغوية تعود كلمة المصرفية: من المصرف، وهو مكان الصرف.⁴
 - ويشتق مصطلح المصرف (Bank) كما ينظر إليه علم اللغة (Linguistics) وعلم الدراسات التاريخية لأصل الكلمات (Etymology) من الكلمة الفرنسية (Banque) أي صندوق متين لحفظ النقود، وفي اللغة المالية يعبر عن ذلك بمصطلح المحفظة (Portfolio) أي الأصول المصرفية التي يحوزها المصرف، إذ تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للأعمال المصرفية. ومن ناحية أخرى هناك من يرى أن أصل الكلمة يعود إلى الكلمة الإيطالية (Banca) أي طاولة لتحويل وتغيير النقود وهذه الكلمة هي التي شكلت مصطلح المصرف (Bank).⁵
 - ومن الناحية الاصطلاحية فهناك من يعرف المصرف أو البنك على أنه:
 - تعرف البنوك على أنها: "هي كيانات إدارية منظمة تعمل على إشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة مصرفية متنوعة أهمها قبول الإيداعات ومنح القروض".⁶

¹ الحداد عوض، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، بدون ذكر بلد النشر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006، ص 48.

² Lovelock et al, **Marketing des services**, Pearson Education, Paris, 6me édition, 2008, p 609.

³Christaine Dumolin, jean-paul, **Entreprise de services**, éditions d'organisation, paris, 2eme édition, 1998, p20 .

⁴ محمد بن سالم بن عبد الله بخضر، التكييف الفقهي للخدمات المصرفية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 08.

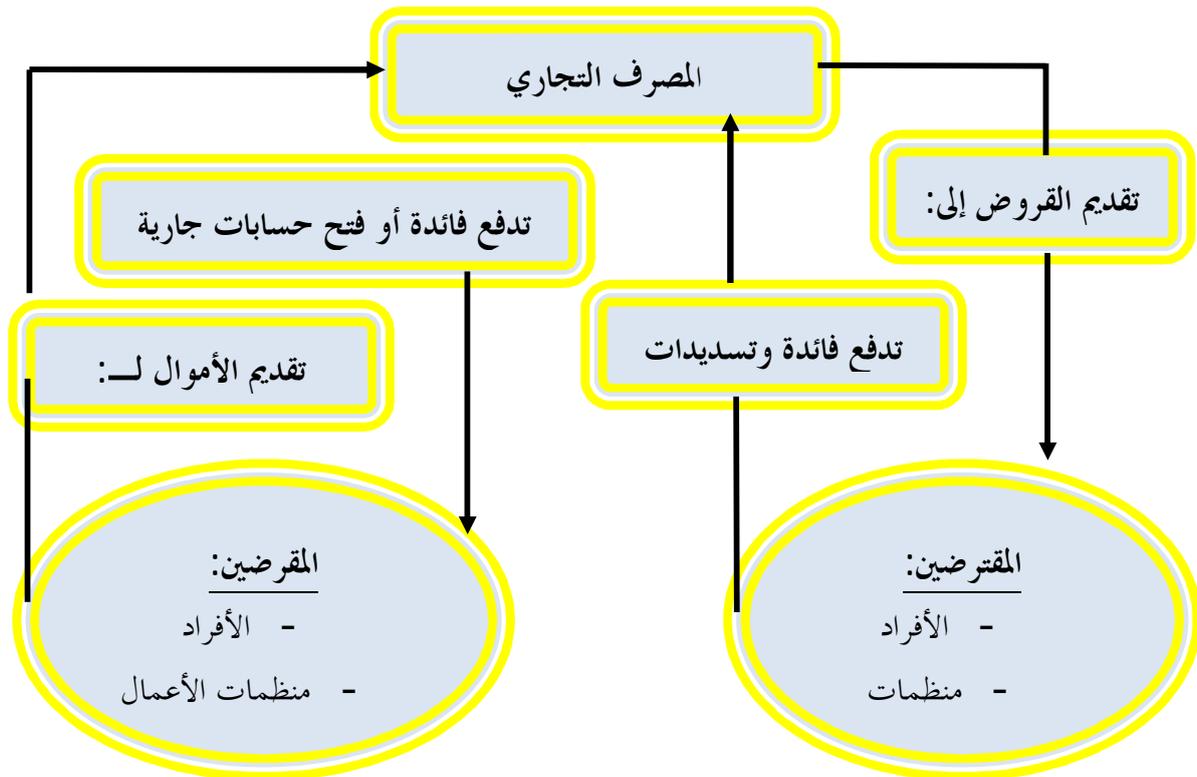
⁵ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، كل من دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع بدمشق ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع بعمان، بدون ذكر بلد النشر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2007، ص 76.

⁶ طارق طه، إدارة البنوك: في بيئة العولمة والإنترنت، دار لجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2007، ص 34.

- كما يمكن تعريف المصرف من وجهة نظر حديثة على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محدد وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهدافه خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي".¹

و الشكل التالي يساهم في إيضاح مفهوم المصرف كوسيط مالي:

الشكل رقم(14): المصرف كوسيط مالي



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ، ص14. وما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف شامل للمصرف، حيث يمكن تعريفه على أنه: "هو هيئة مالية تلعب دورها كوسيط بين كل من المودعين والمقترضين".

3- تعريف الخدمات المصرفية

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يتعدأ أو يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام، ومن بين أهم التعريفات التي يمكن ذكرها في هذا السياق ما يلي:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ، ص14.

- تعرف الخدمة المصرفية على أنها: " نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم البنك بتقديمها لزبائنه من أجل إشباع حاجاته ورغباته، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً بمنتج مادي وقد لا يكون كذلك، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية".¹
 - يحمل تعبير الخدمات المصرفية مفهومين الأول: "تسويقي (Marketing) كونها مصدراً لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن". والثاني: "منفعي (Beneficial) يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية".²
 - كما قد عُرفت الخدمات المصرفية كذلك على أنها: "هي مجموعة من العمليات ذات المضمون النفع [والاستثماري]، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، التي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية، وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدراً لربحية المصرف، من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".³
 - وهناك من عرف الخدمات البنكية بأنها: "هي الخدمات الموضوعية تحت تصرف الزبائن ومختلف الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها وإقراضها والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال".⁴
 - وتعرف كذلك على أنها على أنها: " تلك التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك في وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها النهائي".⁵
- وبصفة عامة تعرف الخدمة المصرفية بأنها الأنشطة والعمليات المقدمة من المصرف والتي يدركها العملاء من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية الكامنة في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والتي يشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم

¹ Christine Ennew & Nigel Waite, **Financial Services Marketing: an international guide to principles and practice**, Boston, Buterworth-Heinemann, 2007, p53.

² رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 272.

³ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 30-31.

⁴ Anne-Marie Schlosser, **Les évolutions de la banque-clients**, Revue Française du Marketing, N°171, France, 1999, p 54.

⁵ حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان -، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 13.

ورغبتهم المالية والائتمانية والحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.¹

ثانيا- نشأة الخدمات المصرفية وتطوراتها

لقد شهدت الخدمات المصرفية عدت تطورات عبر مختلف المراحل التاريخية منذ نشأتها والتي نوجزها في ما يلي:²

1- الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع: لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- **الاكتفاء الذاتي:** أي أن كل أسرة تنتج كل ما تحتاجه من سلع، وخدمات، وتتميزت هذه المرحلة بعدم وجود نشاط تسويقي أيضا وعدم وجود نشاط مالي ومصرفي؛

- **تبادل الفائض من الإنتاج:** أي أن الأسر في هذه الحالة اتجهت إلى التخصص في الإنتاج، وبذلك ظهر فائض من الإنتاج، وهذا أدى إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، بحيث كانت الخدمات بسيطة وشخصية، أما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها في هذه الفترة وتتميزت هذه المرحلة فقط بظهور عملية التبادل؛

- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل، هذا ما دفع إلى إيجاد النقود كسلعة وسيطة تمكن الأفراد من التراضي من خلال عملية التبادل، حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية؛

- **الإيداع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع، قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك أو الخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع؛

- **الإيداع والقروض:** لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب، وهؤلاء يمثلون القروض لقاء فائدة معينة، وذلك لفترة قصيرة، وتتميزت هذه الفترة بظهور القروض، والإيداع، وفائدة مقابل منح القروض؛

¹ آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطويلا الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بوبرداس، الجزائر، 2015/2014، ص260.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي-مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 45-48.

- **بداية المصارف:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع والقروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية مما أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصاً من الفترة السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، ولقد أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الزبائن، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجرور إلى البنوك، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

4- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة: إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج من:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف؛
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها؛
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية وأهميتها

تتوفر الخدمات المصرفية على مجموعة من الخصائص المميزة لها كما أنها تكتسي أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي وهذا ما سيتم معالجته من خلال ما يرد في هذا المطلب.

أولاً - خصائص الخدمات المصرفية

رغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمة المصرفية فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على تلك الخصائص المميزة للخدمة المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمة المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة. ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي¹:

1- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها: من المستحيل إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقيّة عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل. كما أنه على موظف البنك أن يتذكر دائماً أنه يعد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل. بمجرد وصوله، وأنه لا يستطيع إنتاجها وتخزينها قبل تلك اللحظة، ويفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة؛

2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة. فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة التي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل. كما أنه من غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك؛

3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة؛

4- الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها، أو أحياناً بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها. وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو واللحظة، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها. وعلى موظف البنك أن يتأكد من أن الخدمة مناسبة بل أيضاً متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال للإضافة إليها؛

¹ عوض بدير الحداد، التسويق للخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، بدون ذكر بلد النشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 52-54.

- 5- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء: لو كان الموظف يعمل في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له، فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز، ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العملاء. ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ومن ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعيبة فلاستهلاك قد تم بالفعل، والمسؤولية هنا اكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج. كذلك من بين الخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية نذكر:
- 6- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: أي أنها سريعة التلف (الهلاك)، أي أنها غير قابلة للتخزين وكذلك لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدما وتخزينها أو بيعها أو استخدامها لا حقا فهي تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها الزبون لطلب تلك الخدمة.¹
- 7- غير قابلة للتلف أو انخفاض القيمة، وبالتالي فهي ذات عمر زمني طويل؛
- 8- ليست محمية بقوانين حفظ الملكية الفكرية، وبالتالي فإن أي خدمة مصرفية جديدة في السوق من الممكن أن تتعرض للمنافسة الشديدة بسبب التقليد من قبل المصارف المنافسة؛
- 9- غالبا ما تكون متشابهة في كل المصارف أي الافتقار إلى هوية خاصة، وبالتالي فهناك حاجة دائمة للتمييز.²
- 10- اتساع نطاق الخدمة المصرفية: بما أن المصارف تقدم مجموعة واسعة من الخدمات التي تلي الاحتياجات المتنوع والمتراطة، من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى، إلى العملاء باختلاف مناطق تواجدهم، فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أو خدمية، كما أنه يواجه طلبات واحتياجات العميل الفرد أو العائلة.
- 11- التوازن بين النمو والمخاطرة: عندما يبيع المصرف قروضا فإنه يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيطه والحذر. بمعنى آخر، أن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط (الخدمات المصرفية المختلفة) ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة الثقة المتبادلة بين العميل وبين المصرف.³

¹ Monique Zollinger ,Eric Lamarique, **Marketing et Stratégie de la banque**, Edition Dunod, Paris, 5éme édition, 2008, p10.

² Sylvie de coussergues, **la banque : structures marché gestion**, édition dalloz ,parise,france, 2eme édition, 1996 , p65.

³ عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية -دراسة مسحية لأراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 51-52.

- 12- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف؛
- 13- عدم إمكانية تجزئة الخدمة المصرفية: وتعني هاته الخاصية أنه لا يمكن تجزئتها قبل شرائها أو عند شرائها أو الانتفاع بها حيث يتم شراء الخدمة كحزمة متكاملة على عكس ما يمكن أن يحدث في حالة السلع؛
- 14- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: تتصف الخدمات المصرفية بنمطية جوهرها في المصارف المختلفة فإذا أخذنا خدمة مصرفية كالحساب الجاري مثلا فإننا نجد أن هذه الخدمة تكاد تكون في جوهرها نمطية في كافة المصارف التي تقدمها وقد أدت هذه النمطية إلى محدودية التنافس بين المصارف على أساس جوهر الخدمات مما فرض على المسؤولين في المصارف ضرورة البحث عن مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة والإبداع فيما تقدمه المصارف من خدمات متنوعة لمختلف زبائنهم.¹

ثانيا - أهمية الخدمات المصرفية

- يتأكد دور النظام المصرفي من خلال ما قدمه من خدمات أصبحت واحدة من أهم دعائم التنمية الاقتصادية وبدونها لا يستطيع أي اقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته، ونظرا لكون الطلب على خدمات النظام المصرفي، طلبا مشتقا من حاجة التنمية الاقتصادية، فبذلك يمكن القول أنه كلما اتسعت حدود التنمية زادت الحاجة إلى وجود نظام مصرفي أكثر تطورا وأوسع خدمات.
- فمن خلال تقديم الخدمات المصرفية بتواجد الجهاز المصرفي في مركز النشاطات والمعاملات الاقتصادية لأي بلد، فهو يقوم بوظيفة الوساطة المالية بين صاحب العجز المالي وصاحب الفائض المالي، وتدخله في الاقتصاد يجعل من التمويل عملية غير مباشرة، محققا في ذلك منافع على المستوى الجزئي والكلبي، حيث يشجع الاستثمار ويعبئ الادخار. وتظهر أهمية الخدمات التي تقدمها المصارف في هذا العصر بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلي:
- 4- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمين للثنتين؛

- 5- تشجيع التجارة المحلية الداخلية والخارجية (من خلال تقديم قروض على شكل اعتمادات مستندية)؛

¹ دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي - حالة البنوك الجزائرية -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2017/2016، ص ص 102-103.

6- قيامها بالمشاركة في تأسيس الشركات على اختلاف أنواعها ضمن القانون وتقديم الاستشارات المالية للعملاء، كعمل دراسات جدوى اقتصادية.¹

كما أن التوجه إلى صناعة الخدمات المصرفية يعتبر توجه لا بديل منه خاصة في ظل العولمة المالية والمصرفية وتعدد حاجات المجتمع، بحيث أصبح بحاجة إلى مزيد من الخدمات المصرفية الجديدة وأكثر تنوعا، وإلى أدوات استثمارية تدر لهم عائدا ماليا مناسباً، زد على هذا النتائج الإيجابية التي يمكن الوصول إليها من جذب مزيد من الزبائن وتحسين الوضع التنافسي للبنك، واكتساب قدرة على الاستمرارية والتواصل السليم في السوق المصرفي.²

وبالتالي تبرز أهمية الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف في كونها أنها تمثل شريان الحياة بالنسبة لهذه المصارف، ويجب أن تكون موضع مراقبة لتحقيق من مدى فاعليتها وكفاءتها، ومن بين أهم ما ينبغي في هذا المجال مقدار توافق المنتجات المطروحة مع متطلبات السوق الحالية، ودرجة قدرتها على المنافسة، فالأسواق المعاصرة تتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للزبائن بمستوى متميز من الأداء، وتكمن أهمية الخدمات المصرفية أيضا في أنها ترتبط بشكل مباشر بإشباع حاجيات الزبائن ورغباتهم المتنوعة، وتسعى المصارف دائما إلى التعرف إلى حاجيات الزبائن، بهدف تعزيز نسبة الاحتفاظ بالزبون، والمساعدة في جلب المزيد من الزبائن، وهنا ينبغي أن ينظر إلى الخدمات المصرفية بوصفها حلا يسعى الزبون إليه وصولا إلى الرضا والإشباع.³

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة في تقديمها

تتعدد وتنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك والتي بدورها تتأثر بمجموعة مجموعة من العوامل تحد أو تتوسع في تقديمها وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم الأنواع وأكثرها شيوعا وكذا التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في تقديمها.

أولا - أنواع الخدمات المصرفية

يقوم المصرف بتقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلي احتياجات الزبائن المتنوعة والمختلفة من الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجدهم الجغرافي، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تصنيفات عديدة التي تحدد أنواع الخدمات المصرفية ومن بينها نذكر التالي:

¹ نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010، ص 108-109.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 267.

³ بن أحمد لخضر، متطلبات تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر (دراسة الواقع والآفاق)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2012، ص 21.

1- الخدمات المصرفية التقليدية:

ومن بينها نذكر:

- **قبول الودائع بأنواعها:** تعرف الوديعة على أنها: "هي المبلغ المصرح به بأية عملة كانت، والمودعة لدى المنشآت المالية والمصرفية والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب، أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين". ومن بين أهم الأنواع التي تشملها الودائع نذكر الأنواع التالية:

• **ودائع التوفير:** وهي الودائع التي يتم التعامل بها من حيث السحب وإيداع بموجب دفتر خاص، وتمنح البنوك فوائد محددة على هذا النوع من الودائع، وغالبا ما يطلق عليها بالودائع الإدخارية؛

• **الودائع تحت الطلب (الودائع الجارية):** وهي الودائع التي يتم سحبها بموجب صكوك ويحق لصاحبها أن يسحبها بأي وقت وبدون إنذار سابق، كما يحق لحامل الصك أي الشخص الساحب أن يقدم الصك ويدفع البنك له قيمة المبلغ المثبت في الصك من أصل الوديعة بعد إتمام عملية تدقيق الصرف؛¹

• **الحسابات الجارية أو حسابات الشيكات:** حساب الشيكات يفتح الزبون لإيداع موجوداته النقدية، ويقوم بتغذية الحساب بدفعات نقدية أو شيكات أو حوالات مالية. أما الحساب الجاري فيحمل صفة تجارية واسعة يفتحها المصرف لزبائنه الذين لهم صفة تجارية ويمكنهم جميع عملياتهم في هذا الحساب سواء أرسلوا سندات للحسم، أم طلبوا فتح اعتماد مستندي أو شراء عملات أجنبية أو غيرها. وبالتالي فالحساب الجاري يعد وسيلة هامة لجذب الأموال والحصول على عمولات مختلفة من العمليات المصرفية التي يجريها الزبون من خلال حسابه الجاري؛²

- **عمليات الخصم:** الخصم هو عملية ائتمانية، كأن يقوم شخص مستفيد من ورقة تجارية بتقديم هذه الورقة إلى بنك تجاري مثلا ويصبح بذلك البنك هو المستفيد، وفي مقابل هذا يدفع البنك لهذا الشخص المبلغ المذكور في الورقة التجارية وذلك بعد أن يخصم منه مبلغا بمثابة الفائدة التي يستحقها البنك نظير الخدمة التي أداها لهذا الشخص بتخليه عن أمواله لمدة معينة هي الواقعة بين تاريخ الدفع المشار إليه وتاريخ استحقاق المبلغ المذكور في الورقة التجارية محل البحث، ويسمى المبلغ الذي يخصمه البنك من المبلغ المذكور في الورقة التجارية بالخصم.³

- **خدمات الإقراض والتسليف:** تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت بالأموال اللازمة على أن يتعهد المقترض بسداد هذه الأموال وفوائدها وعمالها المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في

¹ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 110-111.

² رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 293.

³ أسامة كامل، عبد الغني حامد، النقود والبنوك، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006، ص 99.

تواريخ محددة، حيث يتم تقديم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حالة توقف المقرض عن السداد بدون أية خسائر.¹

- **خدمات الأمانات وتأجير الخزائن:** تتيح هذه الخدمة إيداع أشياء شخصية (أشياء قيمة، مستندات...)، والاستفادة من الحماية التي توفرها الغرفة المحصنة في البنك، والأمانات هي أشياء معينة يود أصحابها أن يحتفظوا بها ويتجنبوا مخاطر السرقة والضياع والحريق ونحو ذلك، فيودعونها لدى المصرف على أن يستردوها بعد ذلك بنفس مظهرها المادي، ويقوم المصرف بإعداد خزائن خاصة لهذا الغرض لعملائه، ويتقاضى لقاء ذلك أجراً، ومما يودع في هذه الخزائن: شهادات الاستثمار، عقود ملكية الأراضي والعقارات، الأوراق المالية... الخ.²

2- **الخدمات المصرفية الحديثة:** ومن أبرزها خدمة أجهزة الصراف الآلي، حيث أن هذا الجهاز يحسن من نوعية الخدمة نظراً لأنها تكون متوفرة للسحوبات النقدية في بعض الأحيان عندما تغلق فروع البنك، أي أنها تؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية لكل معاملة.³

كذلك من بين الخدمات المصرفية الحديثة خدمة البطاقات البلاستيكية، الشيكات الالكترونية وغيرها، الصيرفة عبر الانترنت، وخدمات مصرفية الكترونية أخرى سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

وهناك من يصنف الخدمات المصرفية كالاتي⁴:

1- الخدمات المصرفية حسب نوعها:

والتي تقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **خدمات مصادر الأموال:** كالحسابات الجارية وودائع التوفير والودائع لأجل، وشهادات الإيداع وصناديق الاستثمار؛

- **خدمات توفير الأموال:** وتشمل القروض بأنواعها المختلفة (تجارية، صناعية، سياحية وحسب أجالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) والاعتمادات المستندية وبطاقات الائتمان؛

- **الخدمات المختلفة التي لا تتركز إلى منح الائتمان،** ويحصل المصرف من خلالها على عمولات ورسوم ومن أمثلها تحويلات العملة، والكفالات، وتأجير الصناديق الحديدية، والخزائن الخاصة وغيرها.

2- **خدمات حسب نوع العملاء:** حيث تسم هذه الخدمات إلى:

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² نادية عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ Kent Matthews, John Thompson, **The economics of Banking**, John Wiley and Sons, Ltd, England, 2005, p142.

⁴ بتول عبد علي غالي، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية -دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2017، ص 89.

- خدمات التجزئة للأفراد: وتشمل الحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وتأجير الخزائن، والبطاقات البلاستيكية، والقروض الاستهلاكية كقروض الموظفين، شراء وكساء المساكن، وتقسيط ثمن السيارة، والحوالات المالية وشهادات الاستثمار؛
- خدمات قطاع الشركات: كالحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وشهادات الإيداع، والاعتمادات المستندية والكفالات والحوالات المالية، وقروض التأسيس وتمويل رأس المال العامل.

ثانياً- العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الخدمات المصرفية التي يطرحها البنك في السوق، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية كما يلي¹:

1- المؤثرات الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الجوانب الرئيسية التالية:

- قوة وأنشطة المنافسين؛
- التنبؤات الاقتصادية والظروف الاقتصادية المستقبلية؛
- المناخ التجاري العام؛
- التشريعات الحكومية والقيود التي قد تحد من قدرات البنك على اتخاذ القرارات وتحد كذلك من طبيعة واتجاه الأنشطة التسويقية وبالتالي تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات المصرفية التي يمكن ترويجها للسوق.

2- المؤثرات الداخلية

وتشمل هذه النوعية من المؤثرات الأبعاد التالية:

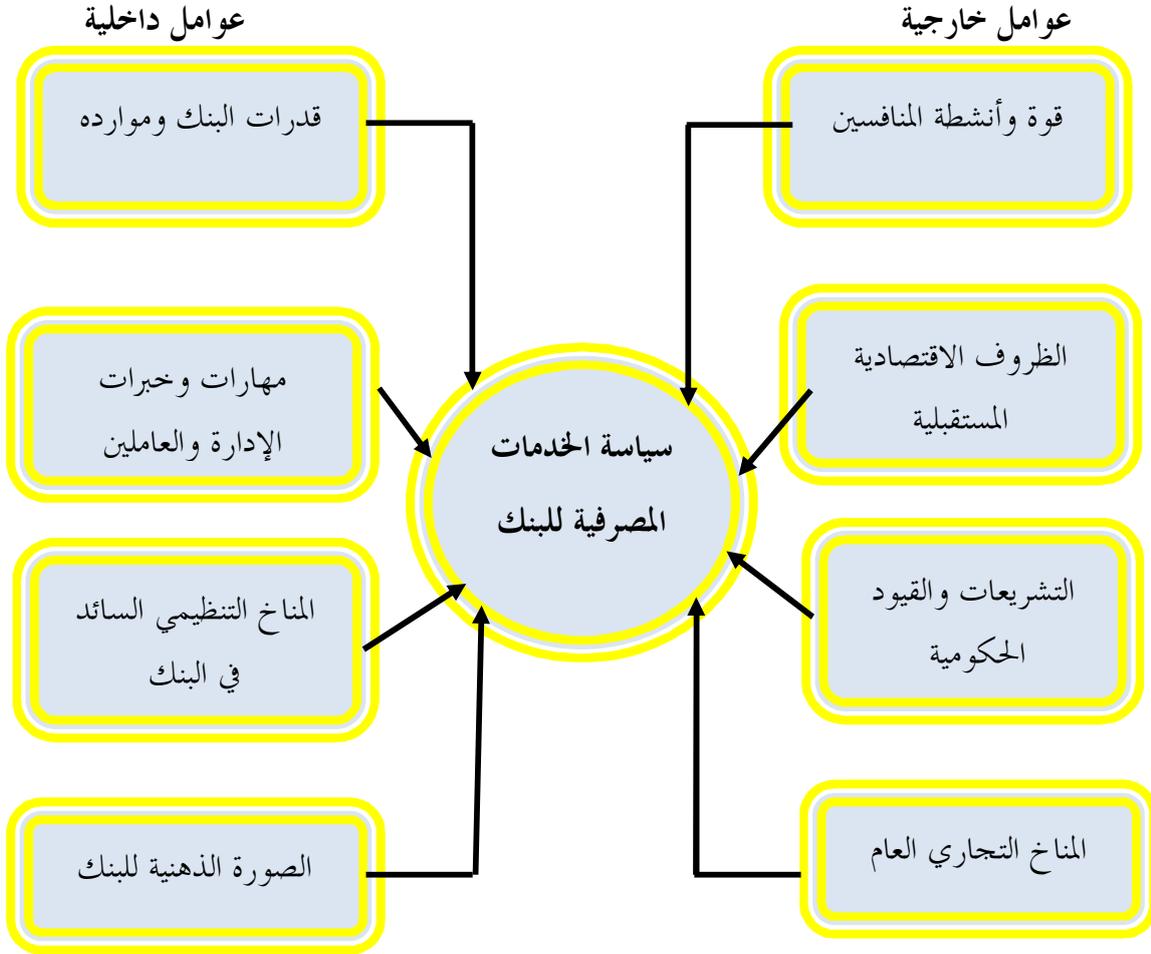
- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية؛
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه وكذلك عمليات الفروع؛
- الروح المعنوية للعاملين في البنوك وسياسات الأجور ومعدلات الدفع، وكذلك فرص التدريب والتعليم، وفاعلية الاتصالات وغيرها من العوامل السائدة في البنك التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند وضع سياسة الخدمات المصرفية؛
- قدرة البنك على البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أداء البنك في السوق فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين، واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية في البنك؛
- الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء. فعلى سبيل المثال إذا رأى أحد البنوك أن الرسالة الأساسية له هي الجودة بالدرجة الأولى كما هو الحال بالنسبة لبعض البنوك، فإن عليه أن يؤكد أن نطاق الخدمات المقدمة

¹ الحداد عوض، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

وكذلك معايير الاهتمام بالعملاء تساند هذه الرسالة الأساسية التي تهدف إلى تقديم خدمة ذات مستوى جودة متميز.

ويمكن تلخيص ما تم ذكره في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية للبنك



المصدر: الحداد عوض، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمات المصرفية وعوامل نجاح تقديمها

إن المنتجات المصرفية تمر بعدة مراحل من بداية ظهورها في السوق إلى غاية اختفائها، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم المراحل الأساسية التي تمثل دورة حياة الخدمة المصرفية من بداية إنتاجها إلى غاية تدهورها وكذا تحديد أهم العوامل التي من شأنها أن تساعد البنك في نجاح تقديم هذه الخدمات لعملائه.

أولاً- دورة حياة الخدمات المصرفية

تستمد دورة حياة الخدمة المصرفية مفاهيمها من تفسير سلوك تطور المبيعات والأرباح، فدورة حياة المنتج المصرفي مثل باقي المنتجات من السلع والخدمات المختلفة حيث أن دورة حياة الخدمة المصرفية تمر بمراحل مختلفة يفسرها تطور المبيعات/ الأرباح عبر الزمن وتستند هذه الدورة إلى فرضيتين هما:

- **الأولى:** أن مبيعات الخدمة تمر بمراحل متعاقبة تبدأ بالتقدم، ثم النمو والنضج وأخيرا الانحدار (التدهور) وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها دورة حياة الخدمة؛

- **الثانية:** أن الأرباح تنجم من إيرادات البيع وتأخذ مسارا مشابها لمسار مبيعاتها إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحني الأرباح بالانخفاض خلال المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحني المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة الانحدار (التدهور).¹

وتعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة للتعرف على الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة.²

وبالتالي فإن دورة حياة الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل رئيسية وهي:

المرحلة الأولى - مرحلة التقديم: بعد الانتهاء من مرحلة الدراسات، واتخاذ كل ما يلزم من أجل طرح الخدمة في السوق تبدأ هذه المرحلة مع البدء بإنتاج الخدمة.³ ويعتبر زمن هذه المرحلة قصير، كما أنها تتميز بتزايد سريع للمبيعات ويرجع هذا إلى كون أن الخدمة الجديدة تم تشريعها وطرحها في السوق من طرف البنك في وقت واحد، أو يرجع كون أن البنك نفسه قد قام بتجديد الخدمة وقام بنك آخر منافس له باعتمادها في نفس الوقت.⁴ وتكون الأولوية لدى إدارة البنك في هذه المرحلة هي خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء في السوق المستهدف.⁵

المرحلة الثانية - مرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، ومن أهم خصائصها إطلاع الزبون على الخدمة وزيادة معرفته بها، مما يؤدي إلى زيادة التعامل بها وارتفاع الأرباح الأمر الذي يدفع البنوك الأخرى إلى القيام بمحاولة تقديم خدمات أكثر تنوعا وجودة، وتستمر هذه المرحلة في دورة حياة الخدمة المصرفية ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى المستوى المتوقع أي أعلى من المستوى الذي يمكن تحقيقه في إطار معطيات سوقية معينة وظروف خاصة بالبنك، ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو زيادة حدة المنافسة مما يتطلب من إدارة البنك إتباع نهج تنافسي في إدارة برنامجها التسويقي وذلك بإبراز الميزة التنافسية في الخدمة المصرفية المقدمة مقارنة بنفس الخدمة المقدمة من طرف المصارف الأخرى وذلك من خلال تحسين مستويات أداء الخدمة وتحسين وضعها في السوق عن طريق تحسين جودتها وتطوير خصائصها وتعزيز شبكة

¹ بتول عبد علي غالي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ بتول عبد علي غالي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ Sylvie de coussergues, **la banque : structures marché gestion**, édition dalloz ,parise,france, 2eme édition, 1996, p 66.

⁵ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 175.

توزيعها بالإضافة إلى توسيع أسواقها بحيث يمكنها الوصول إلى قطاعات جديدة وبالتالي الوصول إلى فئات جديدة من العملاء.¹

المرحلة الثالثة - مرحلة النضج: تغري حالة الربحية المتحققة في مرحلة النمو المنافسين كلما اقتربت الخدمة البنكية من مرحلة النضوج، حيث تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار أن معظم العملاء قد اشتروا و جربوا الخدمة. تقع معظم الخدمات البنكية التقليدية في مرحلة النضوج، ففي هذه المرحلة تميل الأسعار إلى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم من المنتجات المعروضة في السوق، وكمثال على ذلك نذكر حسابات الجارية ففي منتصف السبعينات تحولت بعض البنوك إلى تقديم خدمات مجانية بالكامل مقابل حسابات جارية وبالتحديد تقديم دفاتر الشيكات مجاناً بهدف زيادة المبيعات لهذا المنتج، لأن هذه الإستراتيجية سرعان ما تحولت إلى وبال على تلك البنوك، بمجرد دخول أعداد كبيرة من البنوك إلى السوق لتقديم نفس هذا المنتج، وكنتيجة لذلك تقلصت عوائد البنوك السبابة وأرباحها، ومنذ ذلك الوقت أصبحت البنوك أكثر عقلانية حيث صارت تضع نسبة رسوم مخفضة على خدمة فتح الحسابات الأمر الذي نتج عنه تحقيق بعض الأرباح بعد عام كامل من الخسائر.

وتلجأ بعض البنوك إلى إدخال تعديلات على الخدمات المعروضة بشكل دوري لإضفاء حياة جديدة على المنتج وإطالة مرحلة النضوج من جهة والحفاظ على استمرارية مستويات مبيعات وأرباح جيدة من جهة أخرى.²

المرحلة الرابعة - مرحلة التدهور (الانحدار): في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب، فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلي حاجات ورغبات الزبائن أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد، عدم كفاءة مقدمي الخدمة... الخ.³

كما تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار. وعند التفكير في هذه المرحلة - وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال - فإن هناك طريقتان أمام البنك:

- يمكن للبنك سحب الخدمة كلياً من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر. ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة؛

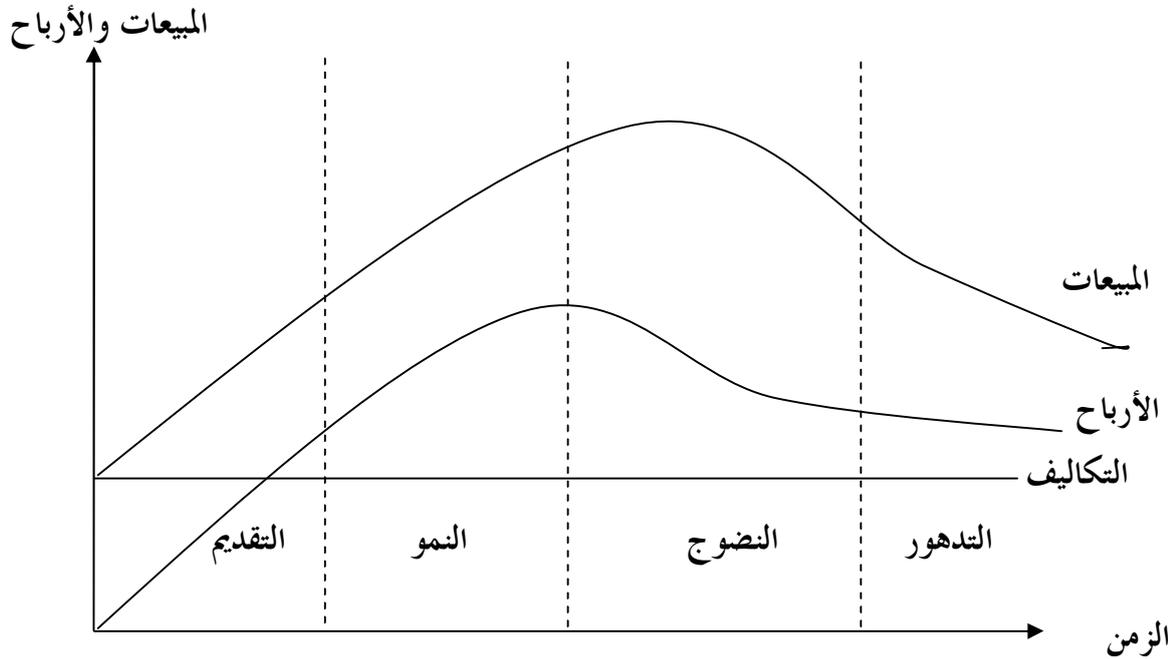
¹ صفح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2010، ص63.

² حلوز وفاء، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ نادية عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص35.

- البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك.¹

الشكل رقم (16): دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2010، ص 61.

ثانياً - عوامل نجاح تقديم الخدمات المصرفية

لكي تستطيع البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية أن تنجح في هذا الميدان لذا على هذه البنوك أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل ولعل من أهمها²:

1- السرية في التعامل: وبالتالي شعور الزبون بالمزيد من الأمان، الأمر الذي يساعد على ضمان ولاء الزبون للبنك وعدم خروجه من قائمة الزبائن الكبار له؛

2- ضرورة فهم طبيعة الزبون وتوقعاته، وتوفير راحة التعامل من خلال المسؤول عن قسم الخدمات

المصرفية؛

¹ وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 151-152.

² صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 88-89.

- 3- ضرورة توفير إطارات مؤهلة ومحترفة وذو خبرة متنوعة وعميقة، تستطيع أن توفر حلولاً شاملة ومفصلة، تناسب احتياجات الزبون من حيث الوقت، المكان والسعر، وبالطريقة المناسبة وبالذقة والسريعة اللازمة؛
- 4- ضرورة توفير مسؤولاً واحداً لكل زبون، وذلك لتأمين إقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة، ومدير العلاقة، وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسؤول والزبون؛
- 5- ضرورة توفير البنك لفريق من المحللين على الصعيدين الجزئي والكلبي وذلك لإبقاء الزبائن على معرفة بأحدث المستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي؛
- 6- ضرورة تزويد هذه الطبقة من الزبائن، وعلى مدار 24 ساعة بكشوفات الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية، وبحوث الأسواق المالية، والنصائح الاستثمارية... الخ؛
- 7- وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى البنك.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية وتأثيراتها

تعد جودة الخدمات مفتاح نجاح ومستقبل المنظمات الخدمية بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة وذلك لما لها من أهمية ودور فعال في تحسين خدمات البنك، كما تعتبر جودة الخدمات المصرفية من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وشرطاً ضرورياً لإشباع رغباتهم وكسب ولائهم وبالتالي ضمان البقاء في السوق المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها

تتنافس البنوك فيما بينها حول تقديم الخدمات المصرفية، وغالباً ما يكون جوهر المنافسة يدور حول مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب الذي يسعى إلى التعرف عن مفهوم جودة الخدمات المصرفية وعرض أهم مستوياتها.

أولاً - تعريف جودة الخدمة المصرفية

قبل التطرق إلى تعريف جودة الخدمة المصرفية نقوم بتعريف جودة الخدمة والتي تتعدد تعريفاتها بتعدد الآراء ومختلف الكتاب في هذا المجال ومن بين أهمها نذكر التعريفات التالية:

- يقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها / تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة.¹
- ومنهم من عرفها بأنها: " المستوى الخدمة الذي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار".²

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عياد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، 2007، ص 17.

² Lovelock et al. (2008), Op. cit. p. 609.

- كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".¹ وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم(17): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص90.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن جودة الخدمة المقدمة تبنى على أساس توقعات الزبون من خلال جمع المعلومات المتعلقة برغباته وتطلعاته والتي من خلالها يتم قياس مستوى إدراك الزبون لما تم تقديمه من خدمة على أساس تلك التطلعات والرغبات فإن حضيض بالقبول والرواج الواسع فإن جودة الخدمة قد وصلت للمستوى الذي يرغب به العميل وان كان غير ذلك فعلى المؤسسة إعادة النظر في مستوى جودة الخدمة المقدمة من خلال تحديد الانحرافات أو الفجوة وذلك من خلال التغذية الراجعة (رصد ردة فعل الزبون من جودة الخدمة المقدمة).

- وهناك من يرى أن جودة الخدمة هي: "هي مستوى الإدراك والتقييم الطويل المدى الذي يقوم به الزبون لعملية تقديم الخدمة التي تقوم بها مؤسسة ما".²

أما فيما يخص مفهوم جودة الخدمة المصرفية فهو لا يختلف كثيرا عن مفهوم جودة الخدمة فمن بين التعريفات نذكر منها:

- تعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها: "هي قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التفوق عليها. فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمات الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكائنه في السوق المستهدفة".³

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص90.

² Lovelock.C.H and Gummesson Evert, **Wither services marketing ?In search of a new paradigm and fresh perspectives**, Journal of service research, Vol 7, N°1, 2004, p87.

³ رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية -دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2011، ص38.

- كما تعرف جود الخدمة المصرفية على أنها: "معيار لقدرة البنك على الاستجابة لتوقعات العملاء والتفوق عليها، مما يفرض على مقدم الخدمة البنكية تحمل المسؤولية بالتأكد من أن الخدمات المقدمة تتضمن رضا العملاء".¹

- وتُعرف كذلك على أنها: "إرضاء لمتطلبات العملاء، ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على إتقانها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات العملاء".²

ومن خلال ما سبق سرده يمكن الوصول إلى تعريف شامل حيث يمكن القول أن الجودة المصرفية هي قيام المصرف أو البنك بالبحث والتحري عن احتياجات ورغبات زبائنه وتطلعاته من مصادر المعلومات المتعددة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات والاستجابة لتلك التطلعات ضمن موارد المصرف وقدراته، ومتابعة تطور هذه الاحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات.

حيث أن الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة واتصالاته مع الآخرين، ويقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل أو تقديم خدمات تفوق توقعاته، في حين أن عدم الوفاء بهذه التوقعات تعني جودة غير مقبولة.³

ثانياً- مستويات جودة الخدمات المصرفية

باعتبار أن جودة الخدمات المصرفية تتعلق بمدى توافق توقعات الزبون مع ما تم أدائه وإدراكه فعلاً من طرفه فإنه يمكن تحليل جودة الخدمات المصرفية إلى ثلاث مستويات أساسية تتمثل في:

1- **جودة الخدمة المتوقعة:** عادة ما تبني توقعات الزبائن للجودة من خلال تقديم الخدمات المصرفية أساساً، التي بدورها قد تتأثر بعمليات الإشهار أو اتصالات الكلمة المنطوقة أو التجارب السابقة بالإضافة إلى عوامل

¹ خميسي قايدى، أمينة بن خزناجي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوغويويج-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016، ص143.

² عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف -حالة الوكالات العمومية العاملة بمدينة المدية(وجهتا نظر العملاء والعاملين) -، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 02، العدد 27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص178.

³ عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية-دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، 2015/2014، ص70.

أخرى كالديكور الداخلي للبنك، سلوك العمال وتعاملهم مع الزبائن كل هذا من شأنه أن يؤثر على درجة جودة الخدمة المتوقعة لدى الزبائن؛

2- **جودة الخدمة المطلوبة:** إن تقديم المصارف لخدمات ذات جودة لا يعني بالضرورة الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل الزبائن، فالمصرف يجب عليه أن يختار من خلال الأسواق التي يستهدفها ومن محيطها التنافسي مستوى الجودة المرغوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب من المصارف وضع سياسات واستراتيجيات واضحة تخدم مصالحها ومصالح زبائنها؛

3- **جودة الخدمة المدركة:** يدرك الزبون مستوى جودة الخدمات من خلال توافق توقعاته مع ما تم الحصول عليه فعلا، ويختلف الإدراك عادة بين الأفراد لاختلاف أنماط سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية وكذا الشخصية، كما يعتبر هذا المستوى من جودة الخدمة الأهم بالنسبة للبنك إذ يتوجب فيها السعي إلى قياس وتقييم مستوى هذه الجودة لدى زبائنها.¹

وهناك من يحدد خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية على النحو الآتي:

1- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛

2- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون؛

3- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛

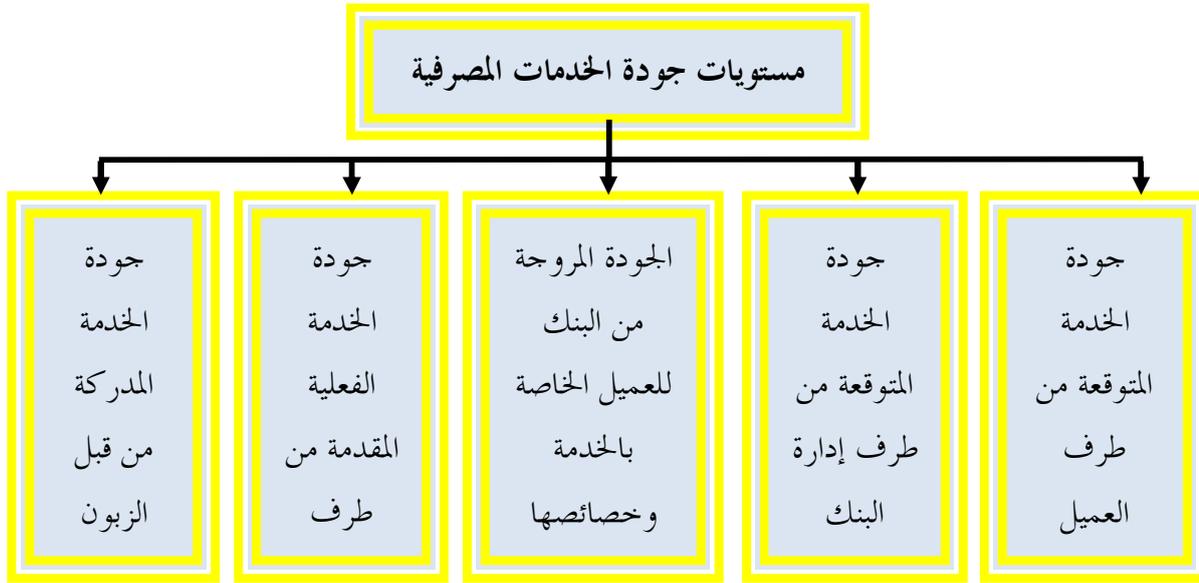
4- **الخدمة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل؛

5- **الخدمة المدركة:** وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للزبون في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع

¹ أولاد حيمودة عبد اللطيف وآخرون، النماذج النوعية لقياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية لـ CPA -، مجلة مكاف، المجلد 10، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص 377-378.

الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلاً)، فإن الزبون يدرك الخدمة المصرفية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.¹ ويمكن تلخيص مستويات الجودة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مستويات جودة الخدمات المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة.

المطلب الثاني: أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية

لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الأبعاد التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذه الأبعاد. إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة. وإن من الصعب وضع أبعاد موحدة لجودة الخدمات لما لها من خصائص تميزها عن المنتجات المادية الملموسة، لذلك تعددت أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية.²

وعليه فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد هذه الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة المصرفية.

¹ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 02، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ديسمبر 2005، ص ص 258-259.

² عبد الأمير عبد الحسين شياح، رحيم عبد محمد الموسوي، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 94.

فهناك من الباحثين من يرى أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما¹:

1- **الجودة المادية:** التي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة؛

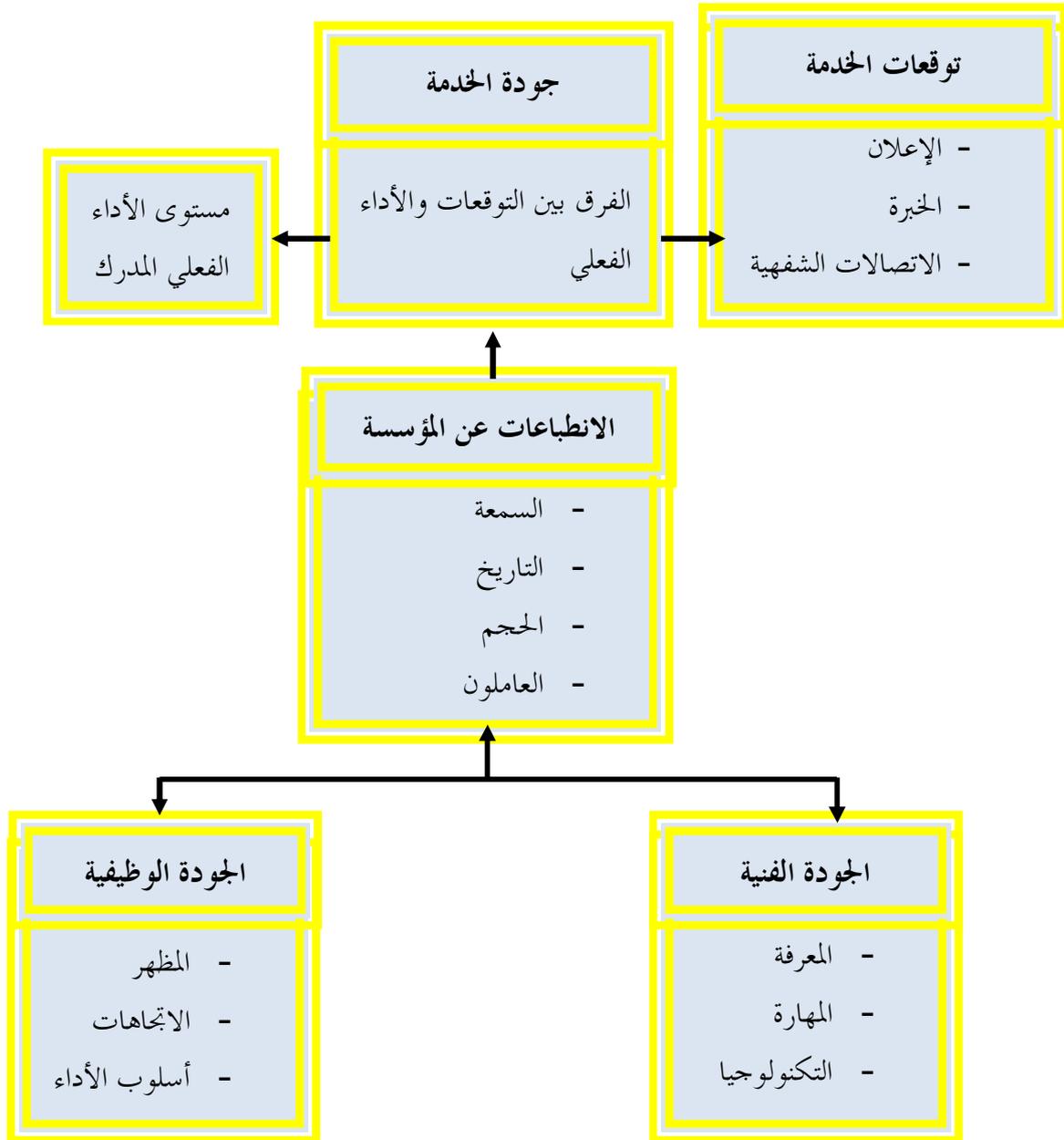
2- **الجودة التفاعلية:** وتمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء.

ومن ناحية أخرى يميز البعض الأخر بين ثلاثة أبعاد، هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد جودة الخدمة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمنظمة، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة ويعرض الشكل أدناه هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة.²

¹ توفيف محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن -أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006، ص44.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 342.

الشكل رقم (19): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص343.

ومن الكتاب من حدد عشرة معايير (أبعاد) يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمات المصرفية والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): أبعاد قياس جودة الخدمات المصرفية

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

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 332.

وقد تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1- الاعتمادية (Reliability): ويقصد بهذا البعد قدرة المصرف على تقديم الخدمات التي وعد بها زبائنه

بشكل دقيق وبالشكل المطلوب، ويمكن الاعتماد عليها.¹

أو بمعنى آخر قدرة المصرف على إنجاز أو تأدية الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فمثلاً قد يسأل أحد العملاء مدير المصرف "إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد آخر في الخارج غدا فهل لي أن اعتمد

¹ Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, **Servqual : A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, Vol 64, N° 1, 1998, P. 23.

عليك في تحقيق ذلك؟"، وهي تعني كذلك قدرة المصرف على الإنجاز أو أداء الخدمة المصرفية المقدمة على نحو سليم وبأقل الأخطاء. وتعد هذه السمة من السمات الأكثر أهمية وتحسسا من الزبون، إذ يقوم المصرف بتقديم الخدمات المصرفية بأداء ثابت وبصورة دقيقة.¹ ومن بين أهم لعناصر التي يتضمنها هذا البعد:²

- دقة السجلات والمعاملات وتفاذي حدوث أخطاء؛
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل سليم وفي الوقت المحدد لها؛
- الوفاء بالوعود المقدمة لإنجاز الخدمات المصرفية؛
- توافر المعرفة المصرفية لدى العاملين بالمصرف لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم وتخصيص الوقت الكافي لشرح الخدمات المصرفية للعملاء؛

- صدق المعلومات التي يقدمها المصرف للعملاء من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.

2- الاستجابة (Responsiveness): وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب.³ وبالتالي فالاستجابة يمكن أن تعبر أيضا عن المرونة والقدرة على تقديم الخدمة بشكل شخصي، ومن أجل التفوق من خلال هذا البعد يجب على المصارف أن تتعامل مع هذا البعد من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها، لأن ما يراه المصرف قد يختلف عن رؤية العميل.⁴

3- الثقة والتوكيد (Assurance): ويقصد بهذا البعد أن للعاملين أو الموظفين في البنك القدرة على جعل زبائنهم يحسون بنوع من الثقة والأمان (القدرة على زرع ثقة النفس والتوكيد لدى الزبون).⁵ وهذا البعد يميل إلى أن يكون ذا أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون، كالتّي تتضمن مخاطرة عالية و/أو هو شعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها أو مخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التأمين، وخلق وكسب الثقة يمكن أن يتجسد بالذي يربط الزبون بالمصرف مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التأمين، ففي بعض حيثيات الخدمة المصرفية يبحث المصرف عن بناء الثقة والولاء بين أشخاص التماس الرئيسيين والزبون الفرد. حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد،

¹ بن أحمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

² روى رشيد سعيد آل قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء -دراسة ميدانية تحليلية-، مجلة الحقيقة، المجلد 15 العدد 36، جامعة أحمد درارية، أدررا، الجزائر، 2016، ص ص 367-368.

⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, Op, cit, P23.

ولاعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة، والثقة تكون هنا في أفراد المصرف ككل. ومفهوم فكرة جذب الانتباه لموظف المصرف، بأن يحدد الزبون موظف المصرف الذي يختاره للتعرف عليه بوصفه فردا والذي سوف ينسق كل خدماته المصرفية معه، وهنا تلازم يوجد الخطورة بالنسبة للمصرف في هذا النوع من العلاقات الشخصية عندما تزداد بشكل كبير، لأن الزبون سوف يتبع مزود الخدمة عندما يغادر المصرف إلى مصرف آخر.

4- التقمص والاعتناق (التعاطف) (Empathy): معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي، ويعرف الاعتناق (التقمص العاطفي)، أن يعمل المصرف على تقديم الخدمة لزيونه من خلال انتباه خاص له، أن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية والايضاء (حسب الطلب للخدمة) وبأن الزبون هو فريد وخاص، فالزبون يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه، والأفراد في المصارف الصغيرة غالبا يعرفون الزبائن بأسمائهم ويبنون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية، فعندما تتنافس المصارف الصغيرة مع المصارف الكبيرة فإن القدرة على التفاعل العاطفي ربما تعطي المصارف الصغيرة ميزة واضحة.¹

وعموما فإن من بين أهم العناصر التي يتضمنها هذا البعد:²

- تفهم موظفي المصرف لاحتياجات العميل والعمل على الاهتمام الشخصي به؛
- وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات المصرف وموظفيه؛
- سيادة روح الود والصدقة في تعامل موظفي المصرف مع العميل وتقدير ظروفه والتعاطف معه.

5- الملموسية (Tangibility) (المظهر العام للمصرف): وهذا البعد يتعلق بالعناصر المادية الموجودة في محيط تقديم الخدمة ويشمل مختلف المظاهر الخارجية للبنك، وسائل راحة الزبون، ومختلف الموجودات.³

ومما لا شك فيه أن المظهر والشكل الحسن عامة يشيع في النفس البهجة والحبور والسعادة والرضا، وعليه فمن المتوقع أن يعكس بُعد الملموسية (المظهر العام) من وجهة نظر العملاء هي مدى الاهتمام والعناية التي توليها إدارة المصرف لتهيئة بيئة مناسبة وموقع ملائم لتقديم خدمات مصرفية متميزة عالية الجودة. ويمكن قياس بعد المظهر العام من وجهة نظر العملاء كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الجوانب، تعبر في مجملها عن أثر الانطباع العام الذي يتركه المظهر العام للمصرف في نفوس العملاء، وكذلك عن انطباعهم العام

¹ تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 335-336.

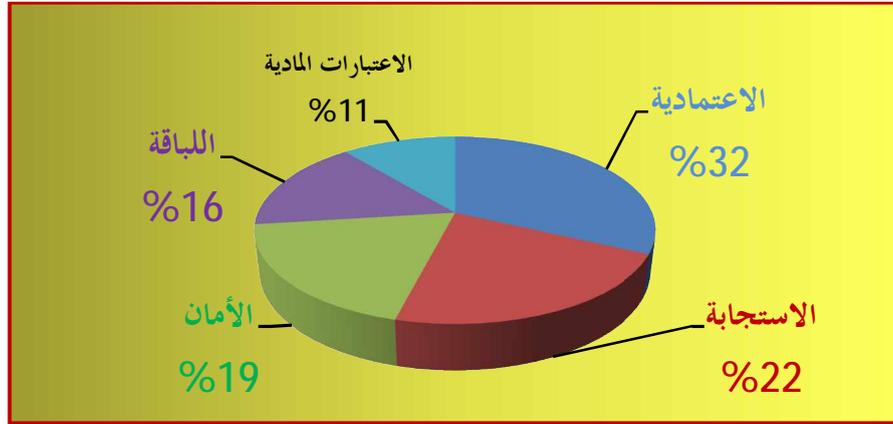
² رؤى رشيد سعيد آل قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ Dagger, Tracey S, and Sweeney, Jullian C , **Service Quality Attribute Weights: How do Novice and Longer-term Customers Construct Service Quality Perceptions ?**, Journal of Service Research, Vol 10, N° 1, 2007, P P 37-38.

عن الديكور الفني الخارجي والداخلي للمصرف، وسلامته وحسن توزيع الأقسام والمكاتب، وبشكل عام مدى ملائمة خصائص الموضوع الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية.¹

على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمية الأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة والشكل الموالي يوضح الوزن النسبي لهذه الأبعاد.

الشكل رقم (20): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية



المصدر: الحداد عوض، التسويق- استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 345.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية

حتى يتمكن المصرف من تقديم خدمات مصرفية تتميز بالجودة التي ترضي الزبون وتتوافق مع توقعاته ومتطلباته فإن عليه إتباع مجموعة من الخطوات للوصول إلى ما يسعى إلى تقديمه ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم هذه الخطوات.

عموماً يمكن القول انه لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات المصرفية يجب إتباع الخطوات التالية:²

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض المواقف الإيجابية التالية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة والمحبة في مساعدتهم؛

¹ عبد المنعم غانم عز الدين، تقويم جودة الخدمات المصرفية - نموذج مقترح -، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 05، جامعة القدس، فلسطين، حزيران 2016، ص ص 90-91.

² مايا بلاك، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016م، ص 22.

- حسن المظهر وعدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل؛
- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، العمر، المظهر؛
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل؛
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المصرف الذي يعمل به يعتبر من أفضل المصارف تأكيداً للجودة والاهتمام بتقديمها مع ضرورة التركيز على أن المصرف يبدأ بالعميل وينتهي به في توفير الخدمة المصرفية.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: وتتمثل أهم حاجيات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة؛
 - الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف؛
 - الحاجة لتلقي المساعدة والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء؛
 - الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.¹
- كما أن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسام والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناع تلك الخدمة ليست بالأمر

- السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة؛

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق؛

- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبيدها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه، كما يجب كذلك على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بالهزائم في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.¹

4- **التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المصرف:** إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المصرف وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمصرف منها:

- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم، تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك، تقييم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المصرف وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة؛

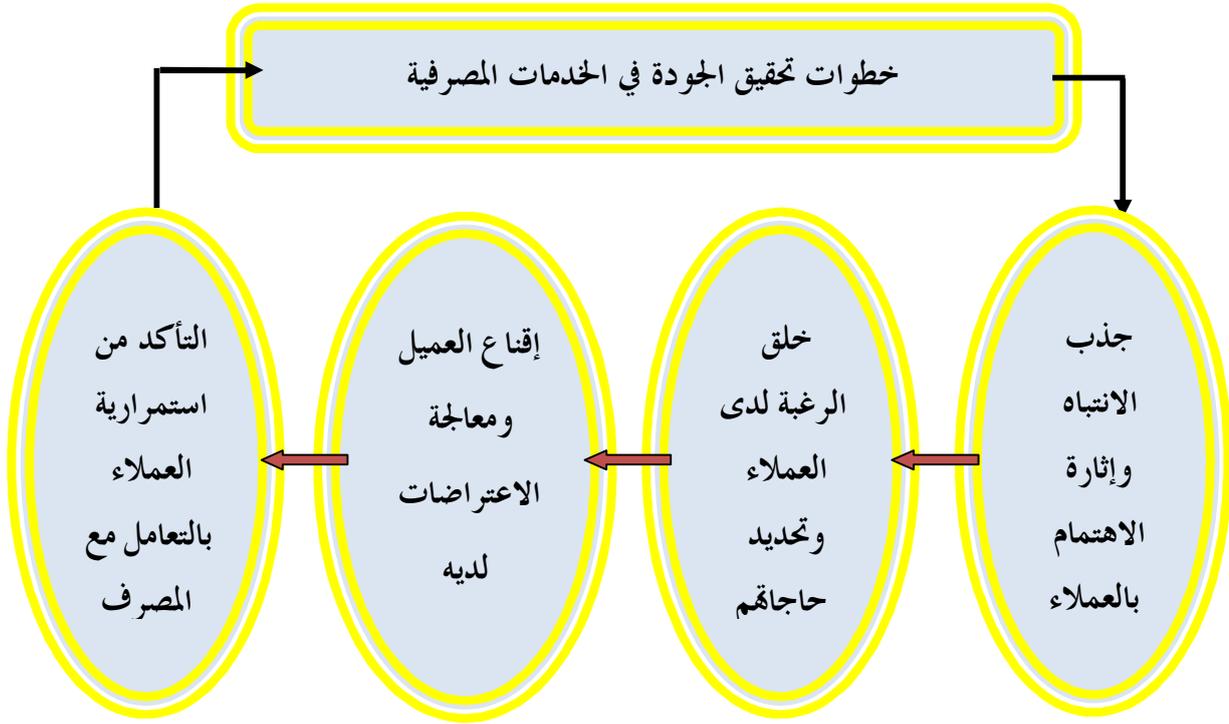
- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية والتي بدورها تساعد على استمرار العملاء في التعامل مع البنك وبالتالي استمرار وجوده واستقراره.²

وبناء على ما تم ذكره أنفا يمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل الموالي:

¹ نواري خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² مايا بلاك، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل رقم (21): خطوات تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة.

بناء على ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه من المهم على البنك أن يقوم دائماً بإجراء استطلاعات مستمرة لمعرفة ورصد آراء زبائنه أو عملائه حول مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقوم بتقديمها لهم، حيث يعتبر ذلك الإجراء معياراً يعتمد عليه البنك من أجل معرفة مستوى الجودة التي قد توصل إليها وبالتالي معرفة مدى نجاحه من عدمها في تلبية متطلبات زبائنه وتحقيق وما يتطلعون إليه من خدمات، كما أن معرفة آراء الزبائن يفيد البنك كثيراً في معرفة الفجوة وبالتالي إمكانية تدارك الأخطاء وهذا ما يسمح بإمكانية إدخال تعديلات أو التحسين من الخدمات التي يقدمها البنك لهؤلاء الزبائن.

المطلب الرابع: اثر جودة الخدمات المصرفية على البنك وعلى العملاء

تعتبر جودة الخدمات المصرفية بمثابة القاعدة الصلبة التي يركز عليها البنك والمستوى المرضي الذي يطمح الزبون الحصول عليه، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية سواء على البنك نفسه أو على مستوى الزبائن، تتمثل في المزيد من العملاء الجدد والحفاظ على الحاليين منهم وكسب ولائهم وتحقيق رضاهم، كما تعمل على زيادة الربحية مما يحقق له ميزة تنافسية وبالتالي ضمان بقاءه في السوق المصرفية.

أولاً - جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية للبنك ومصدر للبقاء والاستمرار

تعتبر الجودة أحد أهم بدائل إستراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، وقد تطورت مع مرور الزمن فلم يعد التركيز فقط على المنتج والمواصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمنشأة، ويهدف إلى زيادة الربحية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في

السوق وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات وتحقيق أدنى مستوى من الأخطاء وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق توقعات العملاء و السعي إلى إرضائهم.¹

وقد تزايد استخدام جودة الخدمة كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه ولتحقيق ميزة تنافسية، والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء و دفعهم للاستمرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسيتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك.²

كما أن تقديم البنك لخدمات مصرفية ذات جودة عالية سيسمح للبنك بتحقيق عدة مزايا تمكنه من اكتساب ميزة تنافسية عن باقي البنوك الأخرى التي تقدم نفس الخدمات ومن بينها نذكر على سبيل المثال ما يلي:

1- تخفيض التكاليف: تساهم الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية في تخفيض تكلفة النشاط وذلك عن طريق:

- تجنب تكلفة إعادة أداء الخدمة المصرفية؛

- انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الايجابية؛

- انخفاض التكاليف الإدارية نتيجة استغلال الطاقة المتاحة بشكل جيد.

2- زيادة الهدية في التسعير: إن ولاء العملاء للبنوك التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم يجعلهم ذلك مستعدون للتضحية بعض الشيء لدفع سعر أعلى وذلك مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة والتي تتميز بجودة عالية، و كنتيجة لكون أن معظمهم لا يمتلك حسية كبيرة في الفرق سعري التي تعكس فروقا في القيمة وبالتالي تجد البنوك حرية أكبر في عمليات تسعير خدماتها طالما أن العلاقة بين كل من القيمة والسعر في حالة تعادل (استقرار)؛

3- المساهمة في الحفاظ على العمالة: كذلك من بين آثار جودة الخدمات المصرفية على البنك الحفاظ على العمالة، حيث دلت نتائج البنوك الرائدة والتي تقدم منتجات وخدمات لعملائها بشكل جيد تحضى بالحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات، وتبدو العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والحفاظ على العمال في البنك واضحة حيث تساهم الخدمة الجيدة وذات الجودة العالية في تنمية ولاء العملاء وجذب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة أعمال البنك وزيادة أرباحه، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى توافر فرص الرقي والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين وكذلك يؤدي إلى رضاهم وزيادة حماسهم للعمل وبالتالي استمرارهم في تقديم الخدمة الجيدة؛

¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009، ص59.

² حيرش عبد القادر، دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2013/2012، ص 177.

4- تحسين الأداء المالي للبنك: إن الآثار الايجابية للخدمة الجيدة المتمثلة في زيادة المبيعات وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الأسعار تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنك وتجعله يحقق الأهداف التي وجد من أجلها والتي يسعى إلى تحقيقها.¹

ثانيا- جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم

إن تحقيق رضا العملاء و محاولة كسب ولائهم بصفة دائمة عبر معرفة حاجاتهم ورغباتهم، يعتبر من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة، كما أن تحقيق هذا الرضا يعد خطوة هامة نحو مواجهة التطورات المختلفة لحاجيات السوق، وهو يرتبط بمستوى توقعاتهم وإدراكهم الذاتي لهذا المنتج أو الخدمة ولا يعتمد الزبون في حكمه على جودة الخدمة على الواقعية والموضوعية بل يستخدم في ذلك توقعاته التي ينتظرها من الخدمة المقدمة.² كما يرى الكثير من الباحثين أن العلاقة " الرضا يؤدي إلى الجودة "حاطئة، والصحيح أن" الجودة تؤدي إلى الرضا"، أي أن الرضا يمثل دالة مكونة من مجموعة من التوقعات، فليس في كل الحالات الجودة المدركة تعتبر ميرا لحالة الرضا، إذ نجد أن هناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، في حين انه وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راض، ورغم أن هذه العلاقة تقع ما بين مؤيد ومعارض إلا أنما يتفق عليه هو أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات لأجل تحقيق الرضا.³ ومن جهة أخرى أكد بعض الباحثين على أن جودة الخدمة هي الأساس في الجهود المبذولة للوصول إلى إرضاء الزبائن وخدمتهم بمصداقية عالية وبالتالي كسب ولائهم، وعليه فإن الزبائن يحملون توقعات اتجاه الخدمة التي يجب تحقيقها، ويحكمون على جودة الخدمات من خلال مقارنة ما يريدون أو ما يتوقعون بما يحصلون عليه فعلا، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن توقعات الزبائن توجد على مستويين مختلفين:

1- المستوى المرغوب: ويتمثل في المستوى الذي يتمنى الزبون الحصول عليه من الخدمة المصرفية، فهو مزيج

بين ما يعتقد الزبون أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه فعلا؛

2- المستوى الملائم من التوقعات: فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة الذي يجده الزبون مقبولا ويتكون

جزئيا من تقدير الزبون مقدما لما سيكون عليه مستوى تلك الخدمة ويوجد بين هذين المستويين منطقة تعرف باسم منطقة التحمل أو التسامح، ويقصد به ذلك الفرق بين مستوى أداء الخدمات الذي يجده الزبون مرضيا،

¹ أولاد حيمودة عبد اللطيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص378.

² حدوش شروق، شهيد محمد، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العميل - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

بنك CNEP Banque، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 03 العدد 03، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2016، ص 191.

³ هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل - دراسة ميدانية على بنك الصادرات -، مجلة

العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص60.

فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإنه سيُشعر بالإحباط والندم مما سيؤدي إلى حدوث بعض السلوكيات التي تعبر عن عدم رضا الزبون والعكس صحيح.¹

وبناء على ما ذكر آنفاً يتبين أن الهدف النهائي لجودة الخدمة المصرفية هي إرضاء الزبون وكسب ولاءه، حيث يتعلق الرضا بإدراك الزبون للأداء المصرفي الذي يلتقي أو يفوق توقعاته وبالتالي فإن جودة الخدمة تؤثر إيجاباً على رضا الزبون وولائهم في حالة تطابق التوقعات مع أداء الخدمة المقدمة، كما أن الزبائن الراضين عن الخدمات التي يقدمها البنك يصبحون أوفياء له، وينون علاقة قوية ومتينة مع البنك كما يعتبرون وسيلة اتصال إيجابية وعلى العكس من ذلك فالأفراد غير الراضين عن الخدمات التي يقدمها البنك لا يعاودون (لا يتكرر) التعامل مع هذا البنك.

وينعكس رضا الزبون على سبيل المثال في الصور التالية:²

- 1- إذا كان الزبون راضياً عن البنك فإنه يتحدث إلى الآخرين عن جودة الخدمة التي يقدمها، وبهذا يؤدي إلى جذب زبائن جدد؛
- 2- عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالعودة إلى البنك سيكون سريعاً (الولاء) ويقلل من احتمال توجهه إلى بنوك منافسة؛
- 3- يعد رضا الزبون بمثابة تغذية عكسية للبنك فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل البنك يطور خدماته المقدمة إلى زبائنه.

ومن خلال ما سبق نقول أن جودة الخدمات المصرفية تعد ميزة تنافسية وهي ذات فاعلية كبيرة، وتأخذ بها المصارف كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.³

والواقع أن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة يحقق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالبنك، كالإدارة والمساهمين والعمالين والعملاء، فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو وزيادة الأرباح، والمساهمون يسعون إلى زيادة العائد على الأسهم، أما العاملون يسعون إلى الحصول على أجور ومكافآت أعلى، والعملاء يسعون للحصول على خدمات أفضل وأحسن، والكفيلة بتحقيق كل هذه الرغبات هي الخدمة المتميزة عالية الجودة.

وبالتالي فحقيقة الأمر أن التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية يبدأ بالتوجه نحو المستهلك على أنه محور نشاط البنك وغايته، فالحاجة لتمييز الجودة تنبع من المستهلك ويحققها البنك على أرض الواقع عندما يفهم التمييز كما يعنيه ويتبعه المستهلك.¹

¹ عبد الملك توي، تأثير جودة الخدمة الصحية على رضا الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في عيادة ابن سينا، "باتنة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04 العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 687.

² الهام نايلي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 05، العدد 08، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2015، ص 143-145.

³ بن أحمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المبحث الرابع: قياس جودة الخدمات المصرفية، تطويرها وأساليب تحسينها

تعتبر عملية قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية أمراً ضرورياً وذات أهمية كبيرة باعتبارها كأحد المصادر التي تركز عليها إدارة المصارف للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنها من معرفة مستوى جودة خدماتها وهو الأمر الذي يتيح للمصرف إمكانية الارتقاء وتحسين هذه الجودة إن وجد أي تقصير فيها وتطوير الخدمات المقدمة بما يتماشى وتطلعات الزبائن في السوق المصرفية وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث من خلال تحديد أهم النماذج أو أساليب قياس جودة الخدمة المصرفية وكذا أهمية هذا القياس، والتعرف على مختلف الأساليب المعتمدة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها وفي الأخير يتم تحديد أهم العوامل الداعمة لجودة الخدمة المصرفية وكذا المؤثرة فيها.

المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأهميتها

إن قياس ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك لزبائنه تعتمد على نماذج ومقاييس والتي على أساسها يتم معرفة مستواها، ومن خلال هذا المطلب سيتم تحديد أهم طرق ونماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وكذا الأهمية المرجاة من ذلك.

أولاً - نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

تتعدد نماذج وأساليب قياس جودة الخدمات المصرفية وذلك لتعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فمنهم من ركز على مفهوميين أو مدخليين أساسيين لقياس جودة الخدمة ومنهم من تعدها لأكثر من ذلك وعلى العموم فإن من بين أهم نماذج ومداخل قياس جودة الخدمة نذكر ما يلي:

1- مقياس الفجوة Servqual Measure

ينسب هذا المدخل إلى (parasuranamet et Zeithaml and Berry,1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة والمشار إليها سابقاً.² أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية:³

$$\text{جودة الخدمة (Servqual)} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

¹ حيرش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 80.

إن مقياس الفجوات servqual scale بني في شكل استبيان، يغطي خمسة أبعاد جودة الخدمة كما تم الإشارة إلى ذلك، بحيث يتكون من مجموعتين تتضمن كل منها 22 عبارة، فتهدف المجموعة الأولى إلى تحديد إدراكات الزبائن حول جودة الخدمة، أما المجموعة الثانية فتهدف لتحديد توقعاتهم، فإذا كانت إدراكات الزبائن حول جودة الخدمة أكبر من توقعاتهم حولها يكون مستوى الجودة مرتفع والعكس صحيح.¹

وقد أوضح Parasuraman سنة 1988 أن الفجوة بين توقعات العملاء و بين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون من خمس فجوات على النحو التالي:

- **الفجوة الأولى:** الفجوة بين توقعات العملاء و توقعات العملاء لتلك التوقعات وترجع لعدم معرفة الإدارة بدقة لما يريده العملاء ولا كيف يحكم العميل على ما تقدمه إليه الإدارة؛
 - **الفجوة الثانية:** الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة، فالإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح. وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق؛
 - **الفجوة الثالثة:** بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة، حيث أن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة. وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي للتسهيل أو السلع المساندة؛²
 - **الفجوة الرابعة:** وهي بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية، وتنتج هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين الخدمة المقدمة فعليا وما بين ما هو مروج له بخصوصه هذه الخدمة، والذي يعني وجود خلل في الثقة والتوكيد في المؤسسة الخدمية؛
 - **الفجوة الخامسة:** وهي ما بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وتعتبر هذه الفجوة هي نتيجة جميع أو أحد الفجوات التي سبق ذكرها وهذه الفجوة هي التي يتم على أساسها معرفة مستوى الجودة في الخدمة المقدمة فوجودها يعني أن الزبون غير راض عن الخدمة المقدمة، واحتمال وجود الشكاوي من طرف هؤلاء بسبب الانطباع السيئ الذي يبدو عنه عن الخدمة.³
- كما أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة.⁴

¹ شراف عقون، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 42، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 208.

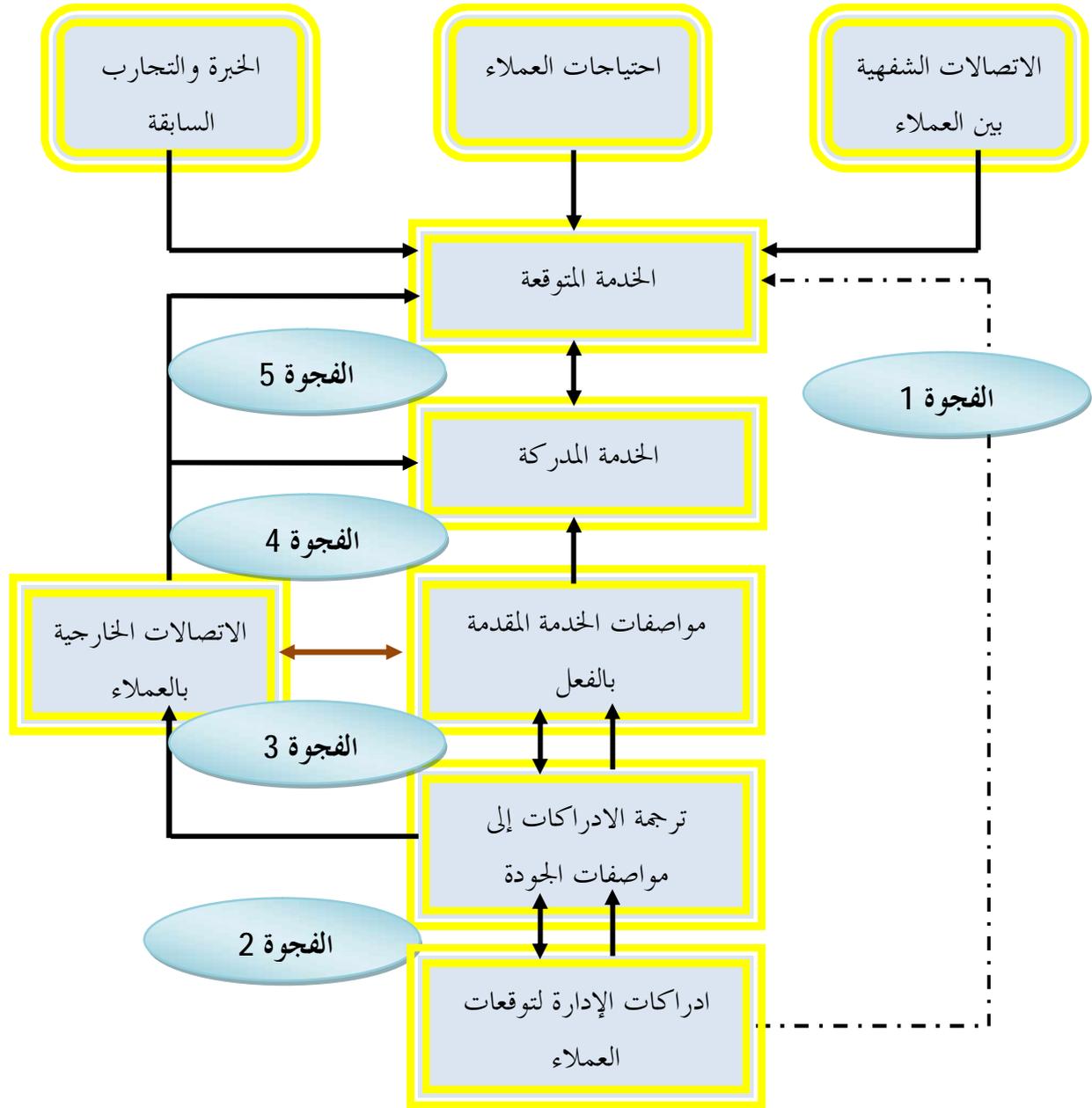
² أحمد بن موزة، علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل - بنك) على رضا العملاء - دراسة ميدانية لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2016، ص 335.

³ Prabha Ramseok, Munhurrun, Soollakshna D. lukea-bhiwajee, Perunjodi Naidoo, **Service Quality in the public service**, International journal of Management and Marketing Research, Vol 3, 2010, P 39.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 283.

ويمكن تلخيص هذه الفجوات في الشكل التالي الذي يوضح هذا النموذج :

الشكل رقم (22): نموذج جودة الخدمة Servqual



المصدر: أحمد بن مويزة، علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل - بنك) على رضا العملاء -دراسة ميدانية لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2016، ص336.

2- نموذج الأداء الفعلي "servperf"

يعرف هذا النموذج بـ "servperf" ظهر سنة 1992 وينسب إلى كل من الباحثين (Taylor et Cronin) وتمثل الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً إيجابياً يتصل بالرضا، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، بمعنى أن الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.¹

3- نموذج الأداء المقيم: (The Evaluated Performance (EP) and Normed Quality (NQ) Models)

يقوم نموذج الأداء المقيم على فرضية أن قدرة المنتج (سلعة أو خدمة) على خلق الرضا يمكن تفسيرها بالتطابق النسبي للمنتج مع مواصفات المستهلك المثالية للمنتج (Consumer's Ideal Product Features) والتي تعرف بالنموذج الاتجاهي الكلاسيكي المبني على النقطة المثالية، و يقوم نموذج الأداء المقيم على المعادلة التالية:²

$$Q_i = -1 \left[\sum_{j=1}^m w_j \sum P_{ijk} \left| A_{jk} - I_j \right| \right]$$

حيث تعتبر كل من:

- Q_i : الجودة المدركة الفردية للغرض I ؛
 - w_j : أهمية الخاصية j كمحدد للجودة المدركة؛
 - P_{ijk} : الاحتمال المدرك أن الغرض i لديه مقدار k من الخاصيات j ؛
 - A_{jk} : مقدار k من الصفات j ؛
 - I_j : المقدار المثالي للصفات j ؛
 - m : عدد الخاصيات؛
 - n_j : عدد الفئات من المقادير للخاصيات j .
- وهناك من يضيف نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة منها:

¹ عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية -، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، الجزائر، 2015/2014، ص 84.

² Teas, R. Kenneth, Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality, Journal of Marketing, Vol 57, N° 4, 1993, P 22.

4- مقياس القيمة Value Measure : يركز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، والعكس صحيح، فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة.¹

5- مقياس الشكاوي complaints: تمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه؛

6- مقياس الرضا Satisfaction Mesure: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها.²

ثانيا- أهمية قياس جودة الخدمات المصرفية

إن قياس جودة الخدمات في المصارف أو أي منظمة كانت والتي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمرا حيويا وقد تنوعت الجودة التي تناولت الجهود في صناعة الخدمات إلا أن توافر مقياسا يتم بالدقة والموضوعية يعد أمرا حتميا لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح قياس جودة الخدمات في المصارف العديد من المزايا أهمها³:

- 1- معرفة ما يحتاجه العملاء وإذا كانت الإجراءات التي يتخذها البنك ملائمة بالنسبة لهم أم لا؛
- 2- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز، أو دفع الآخرين لتحسين مستواهم؛
- 3- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة، وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو تطوير في الخدمات التي تقدمها المصارف لتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة؛

¹ عتيق عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² عسول محمد الأمين، دراسة تحليلية لمعرفة واقع جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 07، مخبر المحاسبة المالية، الجبائية والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 445.

³ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة " بومرداس" -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2011، ص 59.

4- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص البنك وعملاءه مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

ما يمكن قوله في هذه النقطة هو أن نماذج قياس جودة الخدمة تساعد الإدارة البنكية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء على الوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم، كما أنها تمكن على التعرف على مواطن الضعف فيها و معالجتها.

المطلب الثاني: مبادئ تحسين جودة الخدمات المصرفية ومتطلباتها

مع اشتداد حدة المنافسة خاصة في ظل التطورات الراهنة جعل البنوك مجبرة على الاهتمام أكثر بالعمل على تحقيق سمعة جيدة لخدماتها، وللوصول إلى هذه السمعة وجب على البنك أن يحقق أعلى مستويات الجودة في الخدمات التي يقدمها والذي يتطلب بدوره المتابعة والتقييم المستمر لمستوى الجودة ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر، وتسخير مختلف الموارد في البنك المادية منها والبشرية. فتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف يعتبر أمرا ضروريا لتصل إلى توقعات العملاء أو تزيد عنها، وذلك للمحافظة على عملاء المصارف الحاليين وكسب ولائهم واستقطاب عملاء جدد وتحسين الوضع التنافسي للمصارف.

أولا- مبادئ تحسين جودة الخدمات المصرفية

إن التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض للجودة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.¹

ويرى بعض الباحثين أنه على البنك أن يضع مبادئ يتبعها في تحسين جودة الخدمات ويغطي بها النقص الوارد فيها، والتي تتمثل في الآتي:²

- 1- حسن اختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم؛
- 2- اعتبار جودة الخدمات مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة، بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال؛
- 3- اعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت؛
- 4- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة؛

¹ سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات (Sijico) وحدة رمضان جمال، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص43.

² عبد الرحيم ليلي، اثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 06، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2013، ص74.

- 5- تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة؛
- 6- عدم انتقاد الأفكار المقدمة؛
- 7- وضع خطط تحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها؛
- 8- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجود ووقت وتكلفة الأداء؛
- 9- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية؛
- 10- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وعملائها الداخليون والخارجيون؛
- 11- استخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة؛
- 12- تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة إدارية؛
- 13- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين؛
- 14- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة؛
- 15- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.

ثانيا- متطلبات تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية

إن وصول البنك إلى تحقيق مستوى معين من الجودة في تقديم خدماته للزبائن لا يعني أنه قد حقق ما يصبوا إليه ويكتفي بما لديه ولكن على العكس فالمطلوب من الإدارة البنكية أن تواصل مسعاها لأن ترتقي وتعمل على تحسين هذا المستوى المتوصل إليه، خاصة وأن البيئة تتصف بالتغير المستمر في كافة المجالات، وهو الأمر الذي يجعل البنك يوفر كل المتطلبات ويجند كل إمكانياته وموارده في سبيل التحسين من مستوى الجودة المحققة أو على الأقل الحفاظ عليها.

وحتى تستطيع البنوك الارتقاء إلى مستوى عالي من الجودة لتواجه التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي عليها أن تهتم بتحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي¹:

- 1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بغية تطوير وتحسين نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية لإيجاد وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين. ولقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص263-268.

الكثرونية مثل أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة واليات تقديم الخدمة المصرفية؛

2- تنويع وتطوير الخدمات المصرفية: في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، وإزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت التفوق والاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء ورغباتهم؛

3- الارتقاء بالعنصر البشري: العنصر البشري يعد من بين الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها إدارات البنوك لتحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للمورد البشري؛

4- تطوير التسويق المصرفي: يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلور أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته وهو ما يساعد على تحسين الجودة في الخدمات ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها:

- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد؛

- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء؛

- صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

كذلك من بين العناصر الواجب توفرها للارتقاء بجودة الخدمة التي يمكن إضافتها ما يلي¹:

5- خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها: ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع

الحالي للجودة بالمصرف، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف البنك ككل؛

¹ بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية لسكيكدة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91

6- توفير دليل القيادة الإدارية: بمعنى دعم الإدارة العليا للبنك لعملية تطوير الجودة وتحسينها، ويكون ذلك

من خلال:

- إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة ؛
- وضع سياسات الجودة وتحديد أهدافها؛
- توفير الموارد ؛
- وجود نظام واضح للرقابة، حيث يساعد نظام الرقابة على توفير المعلومات الضرورية للإدارة ، ويقوم هذا النظام على افتراض أساسي هو: " لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما، يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا " وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بالتعرف على الانحرافات في الوقت المناسب، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية وأساليب تحسين جودتها

إن عملية تطوير وتحسين جودة الخدمة يمكن البنك من المحافظة على مكانته في السوق واستمراره وبالتالي فالبنوك تسعى جاهدة إلى تحسين جودة خدماتها بشتى الطرق والأساليب وكذا العمل دوما على تجديد وتحديث خدماتها البنكية بما يتماشى مع التطورات الحاصلة وتطلعات زبائنها. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الأهداف المرجوة من تطوير الخدمات المصرفية وتحديثها وكذا التعرف إلى بعض الأساليب الأخرى التي تمكن المصرف من تحقيق مستوى عالي من الجودة في خدماتها.

أولا- تطوير الخدمات المصرفية، أشكالها، مراحلها وأهدافها

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات كبيرة في شتى المجالات جعل الكثير من الكتاب والممارسين في صناعة المصارف، يرون أن المشكلة الحقيقية التي تواجه رجال المصارف تكمن في كيفية إدارة ومواجهة التغير والنمو السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، بالإضافة إلى التغير والتطور في سوق الصناعة المصرفية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة. ومن جهة أخرى يرى البعض أن التطوير في حد ذاته هدف، باعتبار أن تطوير الخدمات أحد مقومات الجودة لأن من تعاريف الجودة التحسين المستمر.¹

1- أشكال تطوير الخدمات المصرفية

نعني بتطوير منتج هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتبقة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا على الشركة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد.²

¹ عبد الله بن صالح بن رشود، مرجع سبق ذكره، ص53.

² بن أحمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية يقصد بها: "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات".

كما قد تعني طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على المصرف مثل إدخال التخطيط المالي والقرض الدوار (Revolvingloan) للمنشآت الصغيرة أو الخدمات المالية الجديدة.¹

إن عملية التطوير لا تتحقق أهدافها إلا بتحقيق المزيد من الإشباع لإحتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وعادة ما تستخدم المصارف ثلاث أشكال أو مناهج رئيسية لتطوير الخدمات المصرفية وهي:²

- **التطوير بالإضافة:** عن طريق ابتكار الجديد وإضافته إلى مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة، هذا الجديد يجب أن يكون أكثر إشباعا للعميل أو أن يشبع حاجات جديدة لدى العميل، إلا أن تقديم خدمة جديدة يمكن ألا يكون فاعلا لإمكانية التقليد من قبل المصارف المنافسة لذا فإن على المصرف تقديم الجديد والمميز في نفس الوقت؛

- **التطوير بالحذف:** وهو منهج يستخدم لتحسين جودة بعض الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء معينين كقيام المصارف بفتح فروع أو وحدات مصرفية للتعامل مع كبار عملائها من الشركات وتنخلى عن تقديم خدمات للأفراد هذا الحذف الذي يهدف لتطوير الخدمات يمكن أن يكون مؤقتا حتى تدعم قوة الفرع أو الوحدة المصرفية أو قد يكون دائما فتقتصر خدماتها على خدمات الجملة المصرفية؛

- **التطوير بالدمج:** حيث يتم دمج منافع خدمتين أو أكثر ضمن خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على أساس أنها خدمة واحدة جديدة.

2- مراحل وأهداف تطوير الخدمات المصرفية

تتم عملية تطوير الخدمات البنكية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة، والتي يراد من ورائها تحقيق جملة من الأهداف التي يسعى البنك للوصول إليها وتمثل خطوات هذه العملية في ما يلي:

- **مرحلة الحصول على أفكار الخدمات الجديدة:** تبدأ عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بفكرة، قد تأتي هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية، ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق أفكار الخدمات المصرفية الجديدة وظيفة البحوث والتطوير في البنك حيث يعكف المتخصصون على تصميم الخدمات المصرفية التي تحقق أهداف البنك وتمشى مع الظروف الاقتصادية والبيئية المتغيرة، ومن المصادر الداخلية كذلك

¹ محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص 75.

المسئولون عن التسويق في البنك حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة احتياجات العملاء وكذلك ظروف المنافسة في السوق إلى أفكار لخدمات جديدة وأخيراً قد يلجأ البنك إلى موظفيه والعاملين بفروعه لتزويده بأفكار لخدمات جديدة بناء على خبراتهم وتجاربهم، أما بالنسبة للمصادر الخارجية للأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة فقد تأتي من العملاء أو من البنوك المنافسة، أو من المؤسسات الأكاديمية والفنية الخارجية التي تقوم ببرامج البحوث والتطوير الخاصة بها.¹

- **مرحلة غربلة الأفكار:** بعد تجميع الأفكار، يتم غربلتها من أجل الاحتفاظ بالأفكار الواعدة، واستبعاد الأفكار الأخرى غير ممكنة التحويل أو التطوير إلى خدمة، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية أو أخلاقية. ولأهمية هذه المرحلة بالنسبة للتي بعدها، يجب على القائمين على هذه العملية تجنب الوقوع في خطأين وهما: خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها وخطأ السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة من التطوير.²

- **مرحلة تقييم الأفكار:** الغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات التي يمكن أن يحققها البنك إذا ما حولت الفكرة إلى حيز التطبيق، والتعرف على تكاليفها واحتمالات ربحيتها.

- **إخراج الفكرة إلى حيز التطبيق:** بعد تقسيم الأفكار وإسقاط ما كان غير ملائم مكنها، واختيار الأفكار القيمة، يكون البنك أمام الخطوة التالية والتي تحمل بعض الصعوبات وهي إخراج الفكرة إلى عالم التطبيق، وتتطلب هذه الخطوة تضافر جهود وإدارات التسويق والبحوث والتطوير وغيرها من الإدارات المعنية من أجل تحويل الخدمة من مجرد فكرة إلى خدمة حقيقية.³

- **الاختيار التسويقي للخدمة:** يهدف اختيار قدرة الخدمة على إيجاد موطئ قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما لتسعير والترويج.⁴

- **تقديم الخدمة المصرفية الجديدة في سوق التعامل التجاري:** وفي هذه المرحلة توظف البنوك إمكاناتها لطرح الخدمة الجديدة في السوق، وهذا يتطلب اهتماما خاصا من إدارة التسويق في البنك، كذلك ينبغي على مسئول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها.

¹ وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

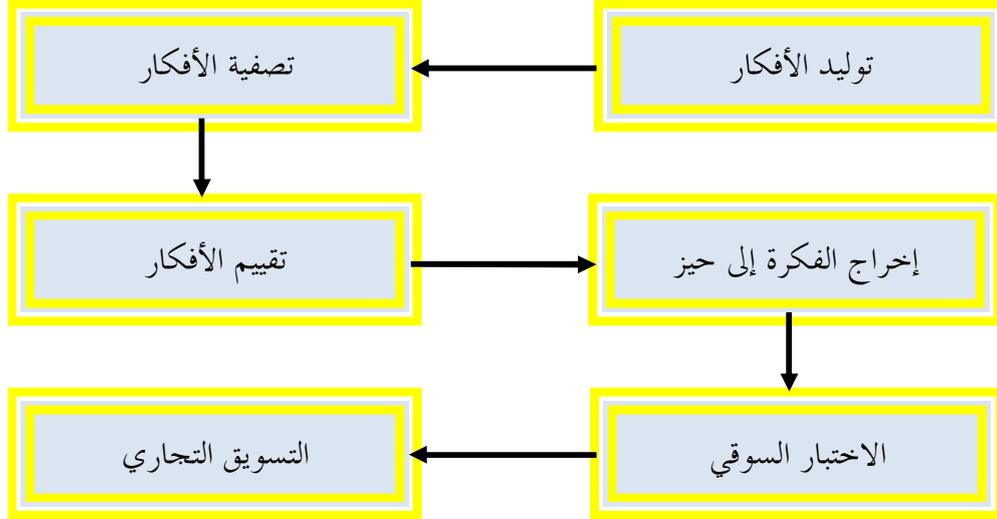
² معلومات مسترجعة من الموقع: <http://www.univ-constantine2.dz/CoursOnLine/Bouriouche-sara/cour8.htm>، تاريخ الاطلاع: 2018/06/20، على الساعة 10h30.

³ صفح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

⁴ آسيا قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

وينبغي كذلك من هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الأسواق المستهدفة التي تم اختيارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين.¹ ويمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): مراحل تطوير الخدمات المصرفية



المصدر: صفيح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

أما فيما يخص الأهداف المرجوة من هذه العملية فإنه يجب الإشارة على أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تلعب دورا هاما في المحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد. وعموما تتمثل الأهداف الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية في ما يلي²:

- جذب المزيد من الزبائن وزيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي؛
- زيادة التعامل مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة وبالتالي تحسين الوضع التنافسي للبنك؛
- تأكيد ريادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد والتجديد وتحسن جود الخدمة وتطويرها؛
- سد الفجوات بين مستوى الإشباع الحالي وبين طموحات وتطلعات الزبون لمستوى إشباع أفضل.

¹ وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 79.

ثانياً - أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية

إن جودة الخدمات المصرفية تحتاج لاستمراريتها القيام بعملية التحسين المستمر والتجديد لأنها لها دورة حياة معينة، تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بمرحلة التدهور، وعليه تستخدم جل المؤسسات عدة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، ومن بين هذه الأساليب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- المقارنة المرجعية (البينية): حيث تعرف على أنها: " هي عملية تقييم مستمرة للمنتجات والخدمات والمناهج مقارنة بالمنافسين أو ما يعرف بالمؤسسات الرائدة. حيث تمكن هذه الأداة من كشف التقنيات التي يستخدمها منافسو المؤسسة والتي مكنتهم من النجاح لكي تطور في هذه التقنيات أو تغير فيها مستقبلاً ويتميز هذا الأسلوب بتنوع مجالاته مما يساعد البنوك في اكتساب الميزة التنافسية على خلاف منافسيها مستقبلاً.¹ والمقارنة المرجعية تصنف إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وفيها يتم مقارنة المجالات مثل الإدارة، خدمة الزبون، عمليات البيع، جودة الخدمة مع تلك المؤسسات الممتازة في أي صناعة (دون افتراض تشابه المنتجات أو الخدمات)؛

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** وفيها تتم المقارنة مع المنافس المباشر في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، مثلاً كما في مقارنة جودة التغليف في شركة للبسكويت مع شركة منافسة ممتازة تعمل في نفس المجال، مما يساعد على تحديد الفجوة مع المنافس الذي يمثل تهديداً لحصة الشركة السوقية؛

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** وتستخدم في المؤسسات التي لديها فروع متعددة، مصانع متعددة وحتى خطوط إنتاجية تنتج منتجات متعددة، حيث يمكن تحديد الفرع أو المصنع أو الخط الإنتاجي المتفوق ليكون بمثابة المرجع في إجراء المقارنة مع الفروع أو المصانع أو الخطوط الإنتاجية الأخرى.²

2- طريقة العصف الذهني: وهي أسلوب للتفكير الجماعي لمجموعة من العاملين حيث يجتمعون لاقتراح الحلول لمجموعة من المشاكل دون قيود ثم يجتارون الحلول المثلى لتلك المشاكل؛

3- حلقات النوعي (دوائر الجودة): عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح عددهم من 6-12 عاملاً يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حدود اختصاصاتهم الخدمية ويلتقون أسبوعياً لمناقشة واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة المشكلات النوعية لديهم في الفندق باستخدام بحوث التسويق.³

وهناك من يرى بأن من أهم وسائل تحسين الجودة ما يلي:

¹ عبد المالك تويي ، مرجع سبق ذكره، ص 686.

² نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.

³ عبد المالك تويي ، مرجع سبق ذكره، ص 686.

- 1- **البحث والتطوير:** ويتضمن الجهود التي تبذل لاكتشاف تصاميم جديدة أو تعديل التصاميم الحالية، ومن المشاكل المتعلقة بهذه الوسيلة هي أن عددا كبيرا من المنظمات لا تنفق أموالا كافية على البحوث والدراسات اللازمة لتطوير المنتجات وتفضل استثمار تلك الأموال في نواحي أخرى تدر عليها عائدا مضمونا؛
- 2- **المنافسون:** على الرغم من وجود رخص للصناعة حماية حقوق الاختراع تجعل الاستفادة من أفكار مؤسسات منافسة أو تقليدها عملية ليست أخلاقية ولا قانونية، فليس من الخطأ أن تستفيد المنظمات من خبرات بعضها البعض في مجال صناعة الجودة فمثلا عندما تستخدم منظمة معينة طريقة خاصة لحماية سلعها أثناء الشحن والتسليم فلا يوجد اعتداء عليها إذا استخدمت منظمة أخرى الطريقة نفسها أو الأسلوب ذاته؛
- 3- **الزبائن:** يمثل الزبائن مصدرا أساسيا من مصادر تحسين الجودة من خلال الاقتراحات والشكاوي التي يقدمونها والتي تسمح بتحديد نواحي الضعف والقصور في جودة السلع الحالية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والقيام بعمليات التحسين؛
- 4- **العمال:** يستطيع العمال تقديم اقتراحات تساهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة، لأنهم على صلة مباشرة بمراحل التصنع، وعلى دراية واسعة بالظروف المحيطة بإنتاج السلعة أو الخدمة؛
- 5- **الإدارة:** تمثل الإدارة العنصر الأساسي في تحسين الجودة، لأنها من تقرر إذا ما كان هناك حاجة للتحسين أم لا، وهي التي تحدد مصادر الحصول على الأفكار والمعلومات المفيدة في الوصول إلى الجودة المرغوبة.¹
- 6- **استخدام التكنولوجيا:** إن توظيف التكنولوجيا في مجال الخدمات المصرفية سيؤدي حتما إلى الرفع من مستوى جودتها وكذا تطويرها واستحداث خدمات جديدة تسمى بالخدمات المصرفية الالكترونية تتماشى والتكنولوجيات المستخدمة في الحياة اليومية للزبائن.

المطلب الرابع: شروط بناء جودة الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها

حتى تتمكن البنوك من تقديم خدمات مصرفية تتميز بالجودة العالية والتي يرغب بها العميل ينبغي لها أن تتقيد بمجموعة من الأنشطة هي بمثابة شروط تمكنها من الوصول إلى هذه الدرجة من الجودة في خدماتها، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في هذه الجودة ينبغي أخذها بعين الاعتبار حتى يتمكن البنك من تقديم الأفضل لزيائنه. وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولا - شروط بناء خدمات مصرفية ذات جودة عالية

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء أو العيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل البنك تهيئ أفراد الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك، والواقع أن خلق مثل هذه الثقافة في المؤسسات البنكية تعد أكثر صعوبة مقارنة بمحاولة

¹ محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة بسكرة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص ص 43-44.

خلقتها في المؤسسات التي تنتج سلعا ملموسة بدلا من خدمات، ولكي تصل الإدارة البنكية لدرجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها هو تقيدها بثلاث أنشطة وهي¹:

1- القيادة في تقديم الخدمة: إن الالتزام بتقديم الخدمة هي الدم الرئيسي المغذي للقلب الخاص بجودة الخدمة وصحتها وإمكانية اعتماد العميل عليها، فالمؤسسة القائدة في مجال خدماتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بثقافة أساسية في عملها (أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة)؛

2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها: إن عملية تقديم الخدمات الجديدة إلى السوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعد أمرا أساسيا في عدم صحة وجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات فالعديد من مؤسسات الخدمات قد لا يهتم للأسف بعملية تجربة وخصص خدماتها الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الصناعية التي تطرح بعض السلع المادية الجديدة في الأسواق، وقد يعزا السبب في ذلك إلى أن الخدمة شيء غير ملموس من الصعب تجربتها وخصصها قبل تقديمها على السوق؛

فالمؤسسة الخدمائية لا بد أن تعرض خدماتها الجديدة على عدد صغير من العملاء المتوقعين وكذلك على العاملين لديها وعلى بعض الخبراء وذلك لاكتشاف أية جوانب قد تسبب عدم صحة أو دقة الخدمة ثم العمل على معالجتها سواء في تصميم إنتاج الخدمة أو في نظام تسليمها للأفراد ثم يكون عليها بعد تعديل خدماتها وفقا لنتائج هذا العرض أو تقوم بتقديم خدماتها للسوق على نطاق صغير للتأكد مرة أخرى قبل تقديمها على نطاق واسع؛

3- بناء بنية أساسية داخل المؤسسة المصرفية: إن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد أن يؤدي إلى تفويض أو تدعيم سمعة المؤسسة البنكية لكل في عيوب عملائها خصوصا أن البنك يعتمد على العنصر البشري، ومن هذه الاتجاهات التي قد تشكل عقبة في طريق تحقيق المؤسسة لخدمات خالية من العيوب تتمثل في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى ما يقدمونه من خدمات أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل تطوير وتحسين ما يقدمه من خدمات للعملاء.

ثانيا- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية

تتأثر جودة الخدمات المصرفية بجملة من العوامل من بينها²:

1- الزمن وجودة الخدمة: يعتبر الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة أي أنها تنجز خلال وقت

معين ونجد وقت الخدمة هو:

¹ العبسي علي، دور التسويق المصرفي في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة الوادي، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص 91-92.

² بوبصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية -كمية في البنك الوطني الجزائري BNA، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص ص 27-29.

أ) من منظور المؤسسة وقت الخدمة يتمثل في:

- وقت أداء الخدمة؛
- وقت انتظار إنجاز الخدمة.

ب) من منظور الزبون وقت الخدمة يتمثل في:

- زمن تلقي الخدمة؛
- زمن الانتظار لتلقي الخدمة.

إن المؤسسة الخدمية والزبون يتقاسمان وقت ويختصان بالوقت الآخر، فالوقت الذي يشتركان فيه هو وقت أداء الخدمة بينما يبقى وقت الانتظار مشكل لكليهما.

فالزبون يتعامل مع المؤسسات الخدمية في العديد من المرات وبالتالي ينتج عن ذلك جزء من وقته الثمين مخصص لتلقي الخدمة ونشير إلى اختلاف أهمية الوقت بالنسبة إلى الزبائن فكلما كان الزبون أكثر انشغالا كان الوقت مهم لدرجة أنه لا يحتمل الانتظار أو التأخير وهذا ما يجعل هذا الزبون ينظر إلى الخدمة من منظور زمني.

2- المكان وجودة الخدمة: إن الزبون عادة ما يتنقل من مكان لآخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقى الخدمة عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، فإما الزبون هو الذي يتجه نحو المؤسسة الخدمية أو العكس.

الجدول رقم (03): علاقة المكان بالخدمة

نقاط الخدمة		العلاقة:
عدة مراكز	مركز واحد	زبون / مقدم الخدمة
- خدمات النقل	- مسرح - حلاق	الزبون يتجه نحو مقدم الخدمة
- توزيع الرسائل	- الاعتناء بالحديقة المنزلية - طاكسي	مقدم الخدمة يتجه نحو الزبون
- هاتف - مركز إذاعي	- بطاقات ائتمانية - إذاعة محلية	الخدمة عن بعد

المصدر: بوصالح سفيان، مرجع سبق ذكره، ص28.

إن المؤسسات الخدمية تتنافس فيما بينها قصد الاقتراب أكثر من الزبون وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في كراء أماكن أو شرائها عادة ما تكون هذه الأماكن باهظة الثمن.

ولا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة وملحقات من محطات توقف للسيارات وقاعات الاستقبال والانتظار. فصورة البنك تعد من العوامل التي تجتذب الزبائن وتعتبر ميزة تنافسية عند المؤسسات

3- الاتصال وجودة الخدمة: إن أحد أسباب الخلافات التي تقع غالبا سببها الرئيسي هو المحادثة حيث أن

الزبون ومقدم الخدمة يلتقيان لانهاء الخدمة أحدهما ينتجها والآخر يستهلكها فينتج عن ذلك فترات تتيح لهما الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوعية الخدمة.

فالمحادثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والإيجاز والهدوء وكذا حفظ الأسرار.

وهناك من يرى بأن جودة الخدمات المصرفية تتأثر بالعوامل المؤدية لإشباع حاجة العميل وتحقيق أهداف المصرف الربحية، كما تتأثر بالعوامل الاجتماعية، حيث ترتبط جودة الخدمة بالمتعم الذي يعمل به المصرف ومن بين هذه العوامل نذكر منها¹:

4- تقدير جودة أداء المنتج (الخدمة المصرفية): ويقصد به القدرة على تصميم الخدمة بما يحقق أهداف

المصرف ويشبع حاجة العميل وفق القانون، مهارة الموظفين وأخلاقياتهم، وكفاءة الأجهزة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة؛

5- عوامل مؤثرة على سرعة تقديم الخدمات وفق الجودة المناسبة: مدى مهارة الموظف، ودرجة استخدام

الآلات، ومستوى وعي المتعم (المستفيد من الخدمة) وكفاءة الفروع، وتوازن أعباء العمل على مراحل إنتاج الخدمة، مدى تعطل الحاسوب؛

6- العوامل المؤثرة على جودة أداء الخدمة بالنسبة لمواضع الإنتاج (الخدمة المصرفية): أمن الشبائيك

المتعاملة بالنقد، وترتيب منطقي لمواضع أداء الخدمة ليسهل انسياب إجراء الحصول عليها، وسرية التعامل، وكذا الموقع المناسب للفروع وكفاءة الإدارة للموقع؛

كذلك من بين العوامل المؤثرة التي يمكن إضافتها²:

7- المنافسة : تعد المنافسة من أهم السمات الظاهرة في القطاع المصرفي وذلك نتيجة لمرونة التعامل فيه

والسرعة في التغيير والتنوع مع ضرورة الاستعداد التام للتعامل مع أية ظواهر قد تصدر عن المصارف الأخرى. وقد أكدت العديد من الدراسات إلى أن عامل المنافسة يعد من أقوى العوامل التي تدفع المصارف إلى الإسراع

¹ محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 102-104.

² عمران علي أبو حريص، مصطفى أحمد شكشك، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن)، المجلة الجامعة، المجلد 02، العدد 17، أوت 2015، ص ص 164-165.

لاستخدام الانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة لتقديم الخدمات وجذب مزيد من الزبائن والمحافظة على الميزة التنافسية لها؛

8- **التغير في سلوك الزبائن:** إن أكثر ما يغير في سلوك الزبائن هو ما يتطلب اكتساب المعرفة في كيفية استخدام وطريقة التعامل مع الأجهزة الحديثة والبطاقات المصرفية عند إتمام إجراءات التعامل الأمر الذي يجتنب نشر ثقافة التعامل الصحيحة في كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها مع الإدراك أن سلوك الزبائن يتأثر بما يحدث في المحيط البيئي؛

9- **التطور التكنولوجي:** التطور التكنولوجي يعد ثورة في مجال الخدمات كما في المجالات الأخرى، كما أن استخدام التكنولوجيا يساهم بشكل فعال في توسيع الموارد وقدرة المصارف على المنافسة في بيئة تتسم بالديناميكية والتنوع؛

10- **تعميق الولاء:** تحرص المصارف دائما على تعميق العلاقة والولاء بينها وبين العملاء لخلق نوع من الولاء للمصرف، وعلى اعتبار أن الانترنت تعمل على زيادة فرص اتصال العميل بمصرفه بقصد الحصول على أكبر قدر ممكن من خدماته في نطاق مكان وزمان أوسع. كل ذلك يؤدي إلى توطيد العلاقة بينهما وخلق نوع من الولاء المتجدد.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض أهم الخلفيات النظرية المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية بدءاً بتقديم لمحة عن تطور فكر وممارسة الجودة وتبين لنا أن ممارسة الجودة يعتبر أمر ضروريا لبلوغ المؤسسة أهدافها. كما تبين لنا أن المؤسسات المصرفية تقوم بتقديم جملة من الخدمات المتنوعة تلعب أهمية بالغة في إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية والاقتصادية، الحالية والمستقبلية، كمنح القروض وتوفير وسائل الدفع المختلفة وقبول الودائع وغيرها من الخدمات، مما يتطلب من المصارف أن تبذل جهوداً إضافية كي تحصل على رضا العملاء وتقنعهم بالإقبال على منتجاتها وذلك من خلال ممارسة الجودة على الخدمات المقدمة لهم.

من جهة أخرى تم التوصل من خلال ما جاء في هذا الفصل أن جودة الخدمات تكتسي أهمية بالغة وتلعب دوراً فعالاً، وذلك بتقديم الخدمات المصرفية على أحسن وجه لكسب ولاء العملاء وتلبية حاجياتهم ورغباتهم بالوجه الذي يرغبون به، وهذا ما ينعكس تأثيره على المصرف من خلال كسب أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي التميز والحفاظ على الحصة السوقية في السوق المصرفي، كما تم توضيح كيفية معرفة مستوى أو درجة جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد المتمثلة في: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف. ومن جهة أخرى تم التطرق إلى أهم النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة المصرفية وعلى رأسها وأهمها نموذج Servqual

كما تبين أن قياس جودة الخدمة المصرفية تساعد إدارة البنك الخدمية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء على الوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم، بالإضافة إلى التعرف على مواطن الضعف فيها والبحث عن أساليب لتحسينها وتطويرها لتتوافق مع توقعاتهم وتطلعاتهم ومن بين هذه الأساليب التي تم تناولها في هذا الفصل والتي من بينها المقارنة المرجعية وكذا توظيف التكنولوجيا المتطورة لاستحداث خدمات جديدة وذات جودة. ومن خلال ما ورد في هذا الفصل نستخلص في الأخير أنه كلما قام المصرف بممارسة الجودة بالوجه المطلوب والعمل باستمرار على تحسين وتجديد وتطوير خدماته بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات خاصة في ظل التطور التكنولوجي توصل إلى:

-الحفاظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد ؛

-الحفاظة على مكانته لدى العملاء ومكانته في السوق المصرفي وبالتالي تحقيق صفة البنك الرائد.

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتطبيقها على البنوك

تمهيد الفصل

تأثرت العديد من الدول بالتطور التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم في الحقبة الأخيرة من الزمن، وأصبح التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية توجهها عالميا يشجع على تبني الخدمات الالكترونية كوسيلة فعالة من اجل تحسين مختلف الخدمات وترقيتها، وتعد الجزائر واحدة من بين الدول التي قامت بتبني هذا النمط الإداري الجديد، فتم بذلك إدخال التكنولوجيا الحديثة ومختلف تقنيات الاتصال في مختلف المجالات والقطاعات، كما قامت بتبنيها لمجموعة من البرامج والمشاريع لتطوير وترقية هاته القطاعات بما يتماشى والتطورات الحاصلة. ولعل من أبرزها مشروع الجزائر الالكترونية التي كانت تسعى الجزائر من خلاله إلى تقديم خدمات الكترونية متطورة تتماشى وتطلعات مواطنيها، وكذا قيامها بعصرنة قطاعها المصرفي باعتباره العصب الرئيسي في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، حيث قامت بإدخال الانترنت إلى البنوك والمصارف فتم الربط بينها بنظام الربط الآلي بين البنوك، بعدما تم تجهيزها بمختلف التقنيات الحديثة وأنجاز البنية التحتية.

وعليه من خلال هذا الفصل سيتم الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وذلك من خلال الاستطلاع إلى أهم ما أنجزته الجزائر في هذا المجال. وكذا الوقوف على أهمية توظيف الإدارة الالكترونية في صناعة الخدمات المصرفية، وإسقاط ذلك على البنوك الجزائرية من خلال رصد واقع الصيرفة الالكترونية في ظل المعطيات الراهنة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر ومعوقات تطبيقها؛
- المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية على البنوك؛
- المبحث الثالث: مدخل للخدمات المصرفية الالكترونية؛
- المبحث الرابع: الصيرفة الالكترونية في الجزائر.

المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر ومعوقات تطبيقها

من خلال هذا المبحث سيتم الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعرض أهم نماذج وملامح تطبيقها في الجزائر في مختلف القطاعات بدءا بعرض مشروع الجزائر الالكترونية 2013 وإبراز أهم المحاور التي تضمنها وكذا وضع تقييم لواقع الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال عرض أهم المؤشرات الموضحة لذلك وفي الأخير التعرف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون توسع تطبيقها في الجزائر.

المطلب الأول: مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013 كخطوة لتبني الإدارة الالكترونية

كغيرها من دول العالم سارعت الجزائر إلى تبني مجموعة من المشاريع والبرامج لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولعل من أبرزها برنامج الجزائر الالكترونية أو كما يسمى بمشروع الحكومة الالكترونية أو الإدارة العامة الالكترونية 2008-2013 والذي يعد نقطة تحول في أساليب التنظيم والعمل في الإدارة العمومية الجزائرية وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى هذا الجانب وتوضيح أهم النقاط المتعلقة به.

أولا - التعريف بالمشروع وأهم محاوره

إن مشروع بناء الحكومة الالكترونية يتمحور حول فكرة أساسية مفادها الانتقال من الإدارة الكلاسيكية في التسيير إلى الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات (تطوير وتوسيع تطبيقات الإدارة الالكترونية) للرفع من كفاءة الإدارة وتسهيل عمل النشاطات الحكومية وهذا من خلال ربط المواطن والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني بنسق الكتروني موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعا بالسهولة والسرعة اللازمة، مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف.¹

ويعتبر مشروع الجزائرية الإلكترونية 2013 من أهم المشاريع التي تم اقتراحها والتخطيط لها، فهو يهدف بدوره إلى ربط كل مؤسسات الدولة ومكونات الجماعات المحلية وجميع القطاعات الوزارية ذات الاتصال المباشر مع المواطنين بشبكة وطنية للتواصل بواسطة تقنية الرقمنة. ويشار أن الوزير الأسبق خلال تلك الفترة "حميد صالح" هو الأب الروحي للمشروع الذي شرع في إعداده فور مجيئه إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الاتصال والإعلام. وقد استغرقت بلورة هذا المشروع مدة ستة أشهر كاملة من طرف 300 خبير وإطار جزائري والذي يهدف حسب مضمونه إلى جعل المجتمع المعلوماتي والاقتصاد الرقمي في الجزائر أداة تأثير فاعلة في النمو الاقتصادي لبلادنا، وبالتالي فإن إستراتيجية "الجزائر الالكترونية 2013" تندرج ضمن الرؤية الرامية إلى بروز

¹ محمد هشام قلمين، نور الدين بربار، مداخلة بعنوان: الحكومة الالكترونية في الجزائر بين التحدي والاحتواء مع عرض وتقييم تجربة نظام الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، ضمن المنتدى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول، المنظم من قبل مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013، ص ص 02-03.

مجتمع العلم والمعرفة الجزائري الذي ينهض باقتصاد الوطن، لي طرح بدائل لسياسة الصادرات المعتمدة على النفط المفروضة في غياب التنمية، بتعزيز أداء الشركات والإدارة وتسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخدامها لرفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين.¹

كما قد تضمن هذا المشروع 13 محورا رئيسيا حيث تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة، والتي كان يسعى لإنجازها في سنة 2013 ، أما عن مضمون أو محتوى هذه المحاور فيمكن تلخيصها كما يلي:

المحور الرئيسي الأول - تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: حيث سيحدث إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العامة تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها، وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وتسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التوقيع المادي ويتيح توفر المعلومات من أجل تحسين نوعية عملية صنع القرار.

ويهدف هذا المحور إلى رسم الهدف الأساسي والأولوي ألا وهو إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال الإدارة العامة واستخدامها فعليا، وفي هذا المجال تم وضع أهداف معينة أهمها:

- البنى المعلوماتية؛
- نظم المعلومات؛
- تنمية الكفاءات البشرية.²

المحور الرئيسي الثاني - تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الإلكترونية): استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحت أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف. وبفضل الانترنت أصبحت السوق العالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية وبذلك الهدف من هذا المحور هي المؤسسة الإلكترونية وذلك من أجل:

- دعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير تطبيقات أداء الشركات؛

¹ الهام بجاوي، الحكومة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 27.

² باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 170.

- تطوير عرض الخدمات الإلكترونية من طرف الشركات.

المحور الرئيسي الثالث - تطوير آليات وإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المواطن الإلكتروني): يجب تعميم النفاذ إلى الإنترنت، من أجل السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الإنترنت، وإرفاق برامج التجهيز وتطوير التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط، ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الإنترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة:

- إعادة بعث عملية أسرتك عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع؛

- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة؛

- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الإنترنت.

المحور الرئيسي الرابع - دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: قبل الحديث عن ما جاء في هذا المحور من أهداف

ينبغي أن نوضح مفهوم الاقتصاد الرقمي، حيث قد عرف هذا المصطلح كالأتي: " إن الاقتصاد الرقمي هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الإنترنت أو اقتصاد الوب. وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية (مثل تكنولوجيا الاتصالات عن بعد، الوسائط المتعددة والتكنولوجيا الخلوية والحوسبة)، والمنتجات الرقمية (قواعد ومستودعات بيانات أخبار أو معلومات البرمجيات، كتب ودوريات الوب، الألعاب الإلكترونية، والموسيقى على الوب وكذلك المنتجات المادية المزودة بالمعالجات المصغرة وقدرات التشبيك".¹

إذا فالإقتصاد الرقمي يتمحور لثلاث مكونات أساسية وهي: البرمجية، الخدمات والتجهيز. ويتمحور الهدف الرئيسي في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا مكثفا. ويمكن تفريع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية"؛

- وضع آلية شراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص؛

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 107.

- توفير كل الظروف الملائمة لثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز؛

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون؛

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات نحو التصدير.¹

المحور الرئيسي الخامس - تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع: بحيث يجب أن تكون شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في انجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة مع تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات والتسيير الفعال لاسم نطاق dz .

المحور الرئيسي السادس - تطوير الكفاءات البشرية: وهذا في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية، وفي هذا الصدد اقترح بريد الجزائر عملية التكوين عن بعد المسماة "تراينبوست" والتي اشرف عليها الاتحاد البريدي العالمي.

المحور الرئيسي السابع - تدعيم البحث والتطوير والابتكار: فالاقتصاد القائم على المعرفة يستلزم تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، ويختص الهدف الرئيسي لهذا المحور بتطوير الخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق تعزيز نشاط البحث والتطوير والابتكار، وذلك عن طريق التنظيم والبرمجة و تثمين نتائج البحث وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

المحور الرئيسي الثامن - ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: أي لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية، ومتطلبات مجتمع المعلومات، وبالتالي فان الهدف الأساسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على قامة الإدارة الالكترونية، وهذا ما يتطلب إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

المحور الرئيسي التاسع - الإعلام والاتصال: يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضيف عليها الاتصال ثراء وأهمية اكبر، لذا يهدف مشروع الجزائر الالكترونية في هذا الشق إلى التحسيس بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد، وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات، وإقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.²

¹ بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016/2015، ص ص 167-168.

² محمد يدو، سمية بوخاري، مداخلة بعنوان: التجربة البيومترية في الجزائر، ضمن المنتدى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر -دراسة تجارب بعض الدول، المنظم من قبل مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013، ص 15.

المحور الرئيسي العاشر - تامين التعاون الدولي: ويهدف هذا المحور إلى تحقيق المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية وإقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

المحور الرئيسي الحادي عشر - آليات التقييم والمتابعة: ومن بين الأهداف التي جاء بها هذا المحور:

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية؛
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

المحور الرئيسي الثاني عشر - إجراءات تنظيمية: وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات؛
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

المحور الرئيسي الثالث عشر - الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن لبرنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.¹

ثانيا- أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية، أي من النظام الكلاسيكي التقليدي في التنظيم والإدارة الحكومية إلى

أسلوب عمل جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، يحقق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الوصول إلى الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة؛

2- تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة؛

3- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؛

4- توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا؛

5- رفع كفاءة الأداء الحكومي والإعدادات للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة؛

6- ترشيد الإنفاق الحكومي حيث يتم تخفيض عدد الموظفين بالإضافة لاستبدال استخدام المستندات الورقية والمخازن المتكدسة بالوثائق والمستندات بالتحول نحو استخدام الحاسبات الآلية؛

7- التخلص من بعض صور الفساد وسوء الإدارة؛

8- الترويج للخطط المستقبلية للدولة ومشروعاتها التنموية المطلوبة.¹

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص93.

كما هدف برنامج "الجزائر الالكترونية 2013" كذلك إلى تجسيد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة المواطن وهذا ببرمجة عمليات الكترونية على مستوى كل الإدارات العمومية، المؤسسات والمجتمع. كما قد نالت الإدارات العمومية الجزء الأكبر من هذه العمليات التي تستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها، متجهة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستويين القطاعي والأقضي وهذا من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها، من خلال تنفيذ عدد من العمليات منها وضع مصارف إلكترونية، وإرسال الاستثمار الإلكتروني وإدارة الأعمال الإلكترونية، والتمويل الإلكتروني واستحداث السجل الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية. كما سيتم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المستثمرات الفلاحية لرفع الإنتاج والإنتاجية، وفي نشاط الوكالات السياحية².

المطلب الثاني: ملامح ونماذج تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

على الرغم من أن نموذج الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بعض المؤسسات الجزائرية يعرف مراحلها الأولية، إلا أن تطبيقها حقق إنجازات ومنح إسهامات على واقع الخدمات المقدمة للمواطن بشكل نسبي، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم القطاعات التي بادرت في تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الاعتماد على الأساليب التكنولوجية المعاصرة للتعامل مع المواطنين والزبائن. من بين هذه القطاعات والمؤسسات التي بادرت في عصره خدماتها متجهة بذلك إلى تطبيق الإدارة الالكترونية نذكر منها على سبيل المثال:

أولا - قطاع العدالة

شهد قطاع العدل بالجزائر سلسلة إصلاحات عميقة لعصرنة القطاع، حيث بادرت الوزارة بعدة مشاريع تهدف أساسا إلى ترقية أداء مرفق القضاء ومواكبة عملية التحول التكنولوجي والارتقاء إلى مرحلة الخدمات الذكية وبالتالي توسيع تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال مشروع الجزائر الالكترونية، ومن بين أهم الانجازات أو الخدمات الالكترونية التي قام بها القطاع نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

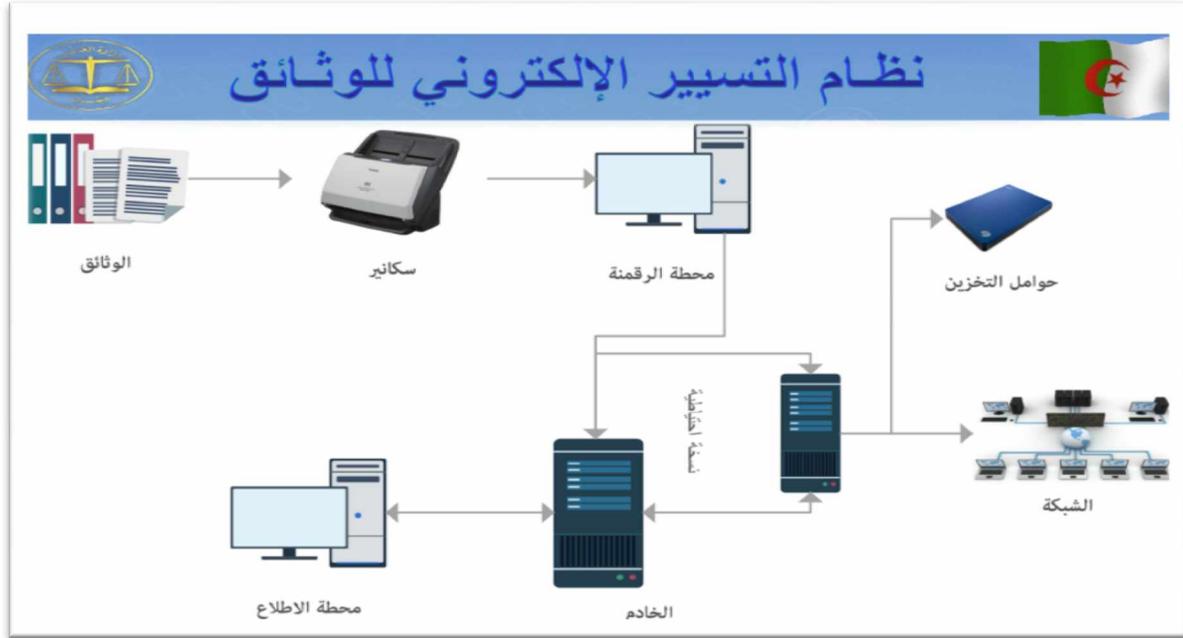
1- استحداث نظام التسيير الالكتروني للوثائق الإدارية والقضائية (GED): في إطار ترقية وتطوير أساليب التسيير القضائي والإداري وتجسيدها لمبدأ الإدارة الالكترونية والمساهمة في عملية التجريد المادي للوثائق، اعتمدت وزارة العدل هذا النظام، وتعد الإستراتيجية المعتمدة من طرف قطاع العدل في هذا المجال جد فعالة في البحث عن المعلومات واسترجاعها بالدقة المطلوبة، وفي وقت قياسي مع الحفاظ على جميع المواصفات الخاصة

¹ نور الدين شنوفي، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات - تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 06، العدد 10، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2016، ص 263.

² الهام بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

بها. فمع التزايد المستمر في حجم المعلومات ومخاطر تعرض الوثائق الورقية للضياع، التلف والفقدان، وكذا إشكالية وجوب توفير أماكن ومساحات كبيرة لتخزين الملفات الورقية، دعت الضرورة إلى استخدام نظام التسيير الإلكتروني للوثائق "GESTION ELECTRONIQUE DES DOCUMENTS" (GED)، عن طريق تحويل الوثائق الورقية بجميع أصنافها إلى وثائق الكترونية، أين يتم تخزينها بقاعدة المعطيات المركزية الخاصة بالأرشفة القضائية بصفة آنية. والشكل الموالي يوضح سير هذا النظام.¹

الشكل رقم (24): المخطط البياني لرقمنة الوثائق والأرشفة الالكترونية



المصدر: محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصنة العدالة، متاح عبر الموقع الرسمي لوزارة العدل: <https://www.mjustice.dz/index.php?p=guide_pens_alimentaire>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/22، على الساعة: 11h11.

2- استحداث إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الانترنت: شرعت وزارة العدل انطلاقا من 03 جانفي 2015، في وضع ميكانيزمات جديدة، لاختبار الحلول التقنية المتعلقة بتمكين المواطنين الراغبين في سحب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 وشهادة الجنسية عبر الانترنت عبر الموقع: "<https://www.mjustice.dz>". فأتناء تقدم المواطن أمام الجهة القضائية لطلب استخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03 أو شهادة الجنسية، يتم إعلامهم من طرف أمين الضبط، بإمكانية سحب الوثيقتين المذكورتين مستقبلا، عن طريق الأنترنت دون عناء التنقل إلى الجهة القضائية، وذلك شريطة خلو صحيفة السوابق القضائية

¹ محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصنة العدالة، متاح عبر الموقع الرسمي لوزارة العدل: <https://www.mjustice.dz/index.php?p=guide_pens_alimentaire>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/11، على الساعة: 16H24.

من أية إدانة (صحيفة رقم 03 فارغة) وأن يكون سبق تسجيله ضمن قاعدة المعطيات الخاصة بالجنسية.¹ وذلك كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم(25): استمارة تمكين المواطنين من طلب واستخراج صحيفة السوابق أو شهادة الجنسية عبر الانترنت

The screenshot shows the official website of the Algerian Ministry of Justice. At the top, there is a header with the Algerian flag and the text 'الاستمارة التي يملؤها أمين الضبط' (The form to be filled by the registrar). Below this, the website identifies itself as 'الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية' (People's Democratic Republic of Algeria) and 'وزارة العدل' (Ministry of Justice). The main content area is titled 'مجلس قضاء بومرداس' (Boumerdes Court of Appeal) and contains a form for requesting a criminal record certificate or nationality certificate. The form includes fields for personal information such as name, date of birth, sex, and address, as well as administrative details like the type of certificate requested and the applicant's contact information. A search bar is also present at the top right of the form area.

المصدر: محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصنة العدالة، متاح عبر الموقع الرسمي لوزارة العدل: https://www.mjustice.dz/index.php?p=guide_pens_alimentaire ، تاريخ الاطلاع: 2018/08/22، على الساعة: 11h23.

3- إجراءات الوضع تحت المراقبة الالكترونية(السوار الالكتروني) والمحاكمة عن بعد: يعد السوار الالكتروني بمثابة بديل للحبس المؤقت يمكن من تخفيف الازدحام بالمؤسسات العقابية وترشيد النفقات الموجهة لإدارة السجون، حيث يتم وضعه على مستوى كاحل المتهم طيلة فترة المراقبة المحددة بالأمر القضائي وهو بذلك يضمن المراقبة والمتابعة المستمرة للشخص الموضوع تحت المراقبة الالكترونية لتحديد مدى تواجده بالنطاق الإقليمي المحدد بأمر الرقابة القضائية.²

كما قد أشار السيد عكا إلى أنه سيتم أيضا تعميم المحاكمات عن بعد بتقنية التحاضر عن بعد والوصول في سنة 2020 إلى الأحكام الافتراضية، وأضاف ذات المسؤول أن عصنة العدالة بالجزائر قد قطعت أشواطا كبيرة بالاعتماد على كفاءات وطنية 100% لتكون الجزائر أول دولة في العالم تمنح صحيفة السوابق العدلية عن طريق

¹ محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصنة العدالة، مرجع سبق ذكره.

² محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصنة العدالة، مرجع سبق ذكره.

الانترنت إضافة إلى ثاني دولة إفريقيا وأولى عربيا تستخدم السوار الالكتروني للمحوسبين المحكومين بأحكام نهائية لا تتجاوز 03 سنوات.¹

ثانيا- قطاع البريد والمواصلات

سعيها منها في تقليص الفجوة الرقمية وتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الاستعمال المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال قامت مؤسسة بريد الجزائر بإطلاق عدة مبادرات ومشاريع تهدف من خلالها إلى عصنة خدماتها وتطويرها بما يتماشى والتطورات الحاصلة في البيئة الرقمية ومن بين الخدمات الالكترونية التي تقدمها المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1- مشروع "حوسبة المكاتب البريدية 2012-2017": رغبة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة وفي إطار عصنة المؤسسة، قامت "بريد الجزائر" بحوسبة كافة مكاتب البريد، مما مكن من بناء نظام معلوماتي شامل يسمح لكل مرتفق، صاحب حساب بريدي، بإجراء العمليات التي يريدونها في أي نقطة كانت في الوطن.²

2- تطوير الخدمات النقدية الالكترونية، رقمنة وسائل الدفع: حيث قامت مؤسسة البريد بإصدار بطاقة الدفع CIB والبطاقة الذهبية وفقا لطلب الزبون ذو الحساب البريدي ويستجيب للمعايير المتمثلة في العائد والرصيد. وهي نوعان كلاسيكية وذهبية تسمح هذه البطاقات بتلقي نفس الخدمات المقدمة من بطاقة CCP مع التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبائيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية إضافة إلى تسديد المشتريات والخدمات لدى التجار المجهزين بأجهزة الدفع الالكتروني TPE والمنخرطين في نظام الدفع الآلي حاملي شعار CIB وخصوصية الذهبية أنها لذوي المداحيل التي تفوق 50.000 دج.³

حيث حققت المؤسسة في هذا الجانب:

- . 508 4927 بطاقة سحب (بطاقة مغناطيسية)؛
- . أكثر من 5 ملايين بطاقة دفع (بطاقة الذهبية)، بإنتاج متواصل لتغطية كافة زبائن البريد سنة 2019؛
- . 1376 شبك آلي للأوراق المالية، لتقديم خدمات متعددة، تسمح هذه الشبائيك الآلية بإجراء حوالي: (33 508 880 معاملة مالية سنويا) ، أي 386 مليار دينار جزائري في المعاملات النقدية الالكترونية؛
- و يجري تدعيم حظيرة الشبائيك الآلية بفضل اقتناء 1000 تجهيز جديد مبرمج للسطح خلال السنة الجارية.
- والشكل الموالي يوضح شكل البطاقة الذهبية:

¹ معلومات مسترجعة من موقع وكالة الأنباء الجزائرية، عبر الموقع:

<<http://www.aps.dz/ar/algerie/55894-2018-04-25-09-08-42>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/11، على الساعة: 16H24.

² معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، عبر الرابط:

<<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/evolutionsecteurar>> تاريخ الاطلاع: 2018/08/12، على الساعة: 14H24.

³ كبري فييحة، سماحي أحمد، تحديث وعصنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي، مجلة: Les cahiers du MECAS، المجلد 13، العدد 14، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، جوان 2017، ص 192.

الشكل رقم(26): البطاقة الذهبية



المصدر: موقع الخدمات عبر الانترنت، على الرابط: <<https://baridinet.poste.dz>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/24، على الساعة: 13h03.

3- الخدمات على الخط: في إطار عصرنة الخدمات البريدية وبغية تحسين النوعية لفائدة المواطنين قامت

مؤسسة البريد الجزائرية بإطلاق الخدمات على الخط: والتي نذكر منها على سبيل المثال:

- خدمة E-CCP : تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الانترنت، بإجراء العمليات التالية:
 - . الاطلاع على رصيد حسابكم البريدي الجاري؛
 - . الاطلاع و تحميل كشف العمليات الخاص بحسابكم البريدي الجاري؛
 - . تغيير الرمز السري؛
 - . طلب دفتر الصكوك البريدية.¹

الشكل رقم(27): خدمة E-CCP عبر الانترنت



المصدر: موقع الخدمة عبر الانترنت، على الرابط: <<https://eccp.poste.dz/ar/index.php>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/24، على الساعة: 13h23.

¹ معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لبريد الجزائر، عبر الرابط: <<https://www.poste.dz/services/particular/ccp-eccp>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/13، على الساعة: 11h14.

- خدمة بريدي نات: تتضمن طلب فتح حسابات البريد الجاري، طلبيات بطاقات الذهبية، الاطلاع على الحساب البريدي الجاري ودفع الفواتير وتعبئة الرصيد الهاتفى (سونلغاز، سيال، الجزائرية للمياه، موبليس، أوريدو). تعبئة الانترنت IDOOM ADSL والهاتف عبر بطاقة الذهبية (تم إتاحتها سنة 2015).

- الخدمات عبر الهاتف النقال: يتم تقديم عدة خدمات عبر الهاتف النقال كخدمة رصيدي الاطلاع على الرصيد عن طريق الرسائل القصيرة (SMS موبيليس) على الرقم 603: حوالي 100000 عملية اطلاق يوميا. وخدمة "راسيمو" لتعبئة الهاتف النقال عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS (موبيليس) عبر الحساب البريدي الجاري وهي تسجل حوالي 3000 تعبئة يوميا. كما قد أطلقت "بريد الجزائر" سنة 2018 التطبيق النقال "BARIDI MOB" يسمح هذا التطبيق الجديد بإجراء كافة الوظائف التي يمكن القيام بها ببطاقة الذهبية، مثل المعاملات المالية، الاطلاع على الرصيد، تعبئة الرصيد الهاتفى، دفع فواتير الغاز، الكهرباء، الانترنت و الهاتف دون التنقل إلى مكاتب البريد، مع إمكانية الحصول على كشف عن كافة العمليات.¹

ثالثا- بعض المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية الجزائرية

في إطار تطبيق برنامج الجزائر الالكترونية 2008-2013 بادرت بعض المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية بعصرنة خدماتها ببعض المناطق في البداية ليتم تعميمها فيما بعد، وهي تعتبر من بين أكثر الوزارات التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع في هذا الإطار والتي تتمثل خاصة في:²

1- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية: يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من اجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها. وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية، وكانت أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية في ولاية باتنة بتاريخ 04 مارس 2010 وأصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني؛

¹ معلومات مقتبسة من الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، عبر الموقع:

<<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/evolutionsecteurar>> تاريخ الاطلاع: 2018/08/12، على الساعة: 14h24.

² الياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الحاسوبية والمالية، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مارس 2016، ص ص 133-134.

2- جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين: في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومترى وكذلك بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية عدة قرارات نذكر منها:

- قرار مؤرخ في 09 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر سنة 2010، يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترى؛

- قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2012، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومترى الالكتروني.

ويهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين إلى عصرنه وثائق الهوية والسفر، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطن القيام بكافة الإجراءات اليومية. وفيما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومترى فهو وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا، ومطابق للمعايير الممالة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني ومن جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرار وزاري يضبط كافة الوثائق الخاصة ببطاقة التعريف وجواز السفر البيومترى.

والشكل الموالي يوضح كل من جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين:

الشكل رقم (28): جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين.



المصدر: جواز السفر البيومترى الجزائري، على الرابط:

< <https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/BaBou> >، تاريخ الاطلاع: 2018/08/21، على الساعة: 09h12.

3- التسجيل الالكتروني للحج: شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الالكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة البلديات الوطن، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل واستخراج الوثائق والانتظار لدى شبك البلدية.

المطلب الثالث: تشخيص وتحليل واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر

بعد استعراض أهم النماذج والمسااعي التي قامت بها الدولة الجزائرية في سبيل تطبيق الإدارة الالكترونية وتعميمها عبر المؤسسات لعصرنة خدماتها بما يتماشى والتطورات الحاصلة وتقليص الفجوة الرقمية بينها وبين باقي الدول المتطورة. يأتي هذا المطلب لتشخيص واقع تجسيد الإدارة الالكترونية وتقييمها وذلك من خلال الاعتماد على جملة من المؤشرات التي تصدرها هيئات رسمية متخصصة بنظام الإدارة الالكترونية فمن خلال قراءة هذه المؤشرات وتحليلها ومقارنتها بإنجازات الدول المجاورة والمتطورة في هذا الجانب يتبين لنا مدى التطور أو التراجع الحاصل التي تشهده الدولة في هذا الجانب.

ومن بين أهم المؤشرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة ما يلي:

أولاً - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر (جاهزية وملائمة البنية التحتية للإدارة الالكترونية)

ويندرج ضمن هذا المؤشر عدة معايير هي بمثابة العناصر الأساسية المشكلة لها والمتمثلة في: عدد أو نسبة مستخدمي الهواتف الثابتة والنقالة، مستخدمي الانترنت ونسبة الاشتراك فيها وكذا سرعة تدفقها، مؤشر الخدمات على الخط.

1- مؤشر الهاتف (الثابت والنقال) في الجزائر: يعد الهاتف الثابت والنقال من بين مؤشرات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، و الذي يعكس مدى جاهزية الجزائر لتبني الإدارة الإلكترونية وتفعيل التشريعات في هذا المجال وعلى رأسها مشروع الحكومة الإلكترونية والحكومة النقالة.

- **الهاتف الثابت:** عرف سوق الهاتف الثابت في الجزائر عدة تحولات وتغييرات، ففي مطلع القرن الحالي حرر قطاع الاتصالات السلوكية بموجب القانون 2000-03 ثم سارعت الجزائر بالقيام بإصلاحات لتدارك التأخر الذي عرفه هذا القطاع والذي عمل على تطوير هذه الشبكة. وقد سجل سوق الهاتف الثابت تزايداً في عدد المشتركين خلال السنوات الأخيرة.

والشكل الموالي يوضح تطور عدد المشتركين أو المنخرطين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2018 حسب ما ورد في الموقع الرسمي لوزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

الشكل رقم(29): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2010 إلى 2018



المصدر: موقع وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، على الخط:

<<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/indicateurs>> ، تاريخ الاطلاع: 2019/08/12، على الساعة: 19h10.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر في الثلاث سنوات الأخيرة يتجه نحو استقرار نوعي حيث فاق الثلاث ملايين مشترك منذ سنة 2015 حيث حقق نمو ايجابي، وفي سنة 2018 وصل عدد المشتركين إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك، ليصل العدد سنة 2019 إلى 4615866 مشترك. أما سنة 2017، فقد تقرر فيها إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية، وهذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل 4G LTE¹.

- **الهاتف النقال:** يعرف سوق الهاتف النقال تطورا سريعا، خاصة بعد فتح القطاع أمام المنافسة الأجنبية، فبفضل القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمة عمومية ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطني، ويمكن تلخيص تطور انتشار استخدام الهاتف النقال في الشكل الموالي من سنة 2010 إلى سنة 2017 .

¹ التقرير السنوي 2019 لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة عبر الرابط:

<<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Ar-Rapport%20-TIC2018>>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/18 على الساعة: 22h49.

الشكل رقم(30): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر من سنة 2010 إلى 2017



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة عبر الرابط: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/type-paiement>، تاريخ الاطلاع: 2018/09/01، على الساعة: 00h45.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد مشتركى الهاتف النقال منذ سنة 2010 إلى غاية يومنا هذا في تزايد مستمر حيث بلغ عددهم 49.873 مليون مشترك سنة 2017 وبنسبة نمو قدرها 6.02% مقارنة بسنة 2016 حيث بلغ عددهم 47.04 مليون مشترك. أما عن آخر الإحصائيات حول عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر فقد بلغ عددهم في جانفي 2019 حوالي 49.53 مليون مشترك بنسبة 117% من المجتمع الجزائري والبالغ عددهم 42.34 مليون شخص حسب ما رصدته موقع نحن المجتمع "wearesocial".¹ وتجدر الإشارة إلى أن خدمة الجيل الثالث "3G" للهاتف المحمول في الجزائر بدأت في ديسمبر 2013 وفي شهر واحد فقط تم تسجيل 308019 مشترك، وتضاعف هذا الرقم 27 مرة في عام 2014؛ وفي عام 2019 وصل إلى 14139844 مشترك. أما خدمات الجيل الرابع "4G" للهاتف النقال فقد بدأت في أكتوبر 2016 حيث تم تسجيل 22256700 مشترك سنة 2019.²

¹ التقرير الرقمي الجديد الصادر عن موقع "wearesocial" لدول شمال إفريقيا عبر الموقع: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-northern-africa-86865355>، تاريخ الاطلاع: 2018/09/01، على الساعة 00h30.

² الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة عبر الرابط: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>، تاريخ الاطلاع: 2018/09/01، على الساعة 00h30.

2- مؤشر شبكة الانترنت في الجزائر: عملت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في شهر مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني "CERIST" الذي أنشئ في مارس سنة 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي كان من مهامه الأساسية آنذاك هو العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية. ومنذ سنة 1994 عرفت الجزائر تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الانترنت، ففي نفس السنة كانت الجزائر مرتبطة بالانترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة الارتباط ب 9600 حرف ثنائي في الثانية (9.6 ko)، وهي سرعة جد ضعيفة وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى "RINAF" وتكون الجزائر في المنطقة المحورية للشبكة في إفريقيا، وفي سنة 1996 وصلت سرعة الانترنت إلى 64000 حرف في الثانية بمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس، وتم في سنة 1998 ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدره (01) ميغابايت في الثانية، وفي شهر مارس 1999 أصبحت قدرة الانترنت في الجزائر بقوة (02) ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء أكثر من 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن المربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة.¹

وبعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 بتاريخ 1998/08/25 والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 2000/10/14 والذي يحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الانترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميون إلى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني، مما زاد عدد مستخدمي الشبكة، وفي سنة 2003 تم إطلاق أول عرض للانترنت تدفق عالي (ADSL)، وفي سنة 2004 ارتفع عدد الرخص إلى 95 رخصة لمزودي الانترنت، وابتداء من سنة 2008 دخل المتعاملون الثلاث للهاتف النقال في تزويد الزبائن بخدمات الانترنت عن طريق الهاتف (3G و4G) وكذلك بمفتاح كوناكت (USB connect Clé).² إلى غاية 2017 أين تم الوصول إلى الألياف البصرية حيث بلغ عدد المشتركين فيه حوالي 714 ليرتفع العدد إلى 11369 سنة 2018 ، وإطلاق التكنولوجيا الجديدة "إدوم فيبر" الموجهة للمنازل والتي تسمح بتحسين خدمة الإنترنت بشكل ملحوظ إذ يمكن أن تصل سرعتها إلى 100 ميغابايت/الثانية.³ في انتظار تعميمها في الآفاق

¹ جليل نور الدين ، دمد نوال، تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لعصرنة نظام الدفع في المصارف الجزائرية ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد0، العدد0، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 82-83.

² مجاوي نعيمة، حسيني فاطمة الزهراء، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد07، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، ديسمبر 2017، ص425.

³ التقرير السنوي 2018 لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، متاح على الرابط :

<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Ar-Rapport%20-TIC2019_1.pdf>، تاريخ الاطلاع:2019/09/03،

على الساعة: 22h19.

المستقبلية. وقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في استخدام شبكة الانترنت التي تمثل الضلع الرئيسي الذي يتوقف عليه تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية حيث بلغ عدد مستخدمي الانترنت نهاية سنة 2017 حوالي 18,580,000 مستخدم سنة 2017 أي ما نسبته: 45.2% من المجتمع الجزائري. أما في ديسمبر 2019 فيبلغ العدد حوالي 25.43 مليون مستخدم بنسبة تقدر بـ 58.0% محققة بذلك نسبة نمو تقدر بـ 50.756% منذ سنة 2000.¹ وفيما يلي عرض لتطور عدد مستخدمي الانترنت وكذا عدد السكان من سنة 2000 إلى نهاية سنة 2019.

الجدول رقم (04): تطور عدد السكان ومستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة 2000-2019.

السنة	عدد مستخدمي الانترنت	عدد السكان	النسبة المئوية
2000	50,000	31,795,500	0.2%
2005	1,920,000	33,033,546	5.8%
2007	2,460,000	33,506,567	7.3%
2008	3,500,000	33,769,669	10.4%
2009	4,100,000	34,178,188	12.0%
2010	4,700,000	34,586,184	13.6%
2012	5,230,000	37,367,226	14.0%
2013	6,404,264	38,813,722	16.5%
2014	6,669,927	38,813,722	17.2%
2015	11,000,000	39,542,166	27.8%
2016	15,000,000	40,263,711	37.3%
2017	18,580,000	41,063,753	45.2%
2018	21,000,000	41,660,000	50.0%
2019	25,428,159	43,851,044	58.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات التقرير السنوي لموقع Internet World Stats:

<<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>> وموقع wearesocial:

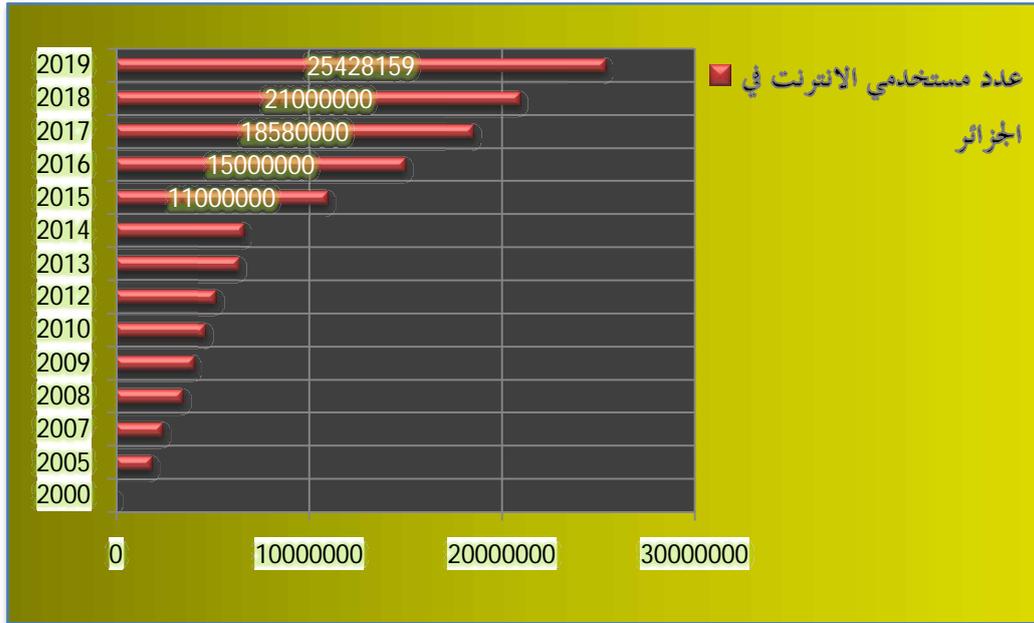
<<https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2019-in-northern-africa-86865355>>.

وبالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه يمكن التعبير عن هذه الإحصائيات بالشكل البياني الموالي:

¹ التقرير السنوي لموقع " Internet World Stats "، على الرابط <<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>>، تاريخ

الاطلاع: 2020/04/27، على الساعة: 22h51

الشكل رقم (31): عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر خلال الفترة 2000-2019



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

يعبر كل من الجدول والشكل السابقين عن تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية نهاية سنة 2019 حيث شهدت الجزائر خلال هذه الفترة نمواً سريعاً ومتزايداً لعدد مستخدمي الانترنت وخاصة بعد سنة 2014 والتي بلغ فيها العدد حوالي 6,669,927 مستخدم أي ما نسبته 17.2% من إجمالي عدد السكان، ليصل هذا العدد إلى 18,580,000 مستخدم سنة 2017 و 21,000,000 مستخدم سنة 2018 بنسبة 45.2% و 50% على التوالي محققة بذلك نسبة نمو تقدر بـ 4.8% سنة 2018 مقارنة بسنة 2017. أما في سنة 2019 فقد ارتفع العدد إلى 25,428,159 مشترك.

وإذا ما قارنا ما حققته الجزائر من تطور في نسب وعدد مستخدمي الانترنت مع بعض الدول المجاورة فإننا نجد بأن هذه النسب لا تزال ضعيفة فدولة المغرب مثلاً بلغت فيها عدد مستخدمي الانترنت حوالي 23.74 مليون مستخدم بنسبة تقدر بـ 64.8%، وفي تونس حققت ما نسبته 67% بعدد يقدر حوالي 7.98 مليون مشترك، حسب إحصائيات 2019 الواردة في التقرير السنوي لموقع "we are social" لدول إفريقيا.¹ أما فيما يخص سرعة الانترنت فقد أشار تقرير الموقع المتخصص "speedtest" لشهر جويلية 2019 بأن سرعة تدفق الانترنت الثابت في الجزائر بلغت 4.18 ميغا بايت في الثانية، وفي شهر ماي لسنة 2020 بلغت سرعتها 3.48 ميغا بايت وارجع سبب التراجع للظروف التي شهدتها العالم من جراء تفشي فيروس كورونا. محتلة بذلك المرتبة 173 والأخيرة ضمن قائمة 173 دولة وهو ما يبين التأخر الذي تعاني منه الانترنت والتقنيات

¹ التقرير السنوي لموقع "we are social" لدول إفريقيا حول استخدام الانترنت، على الرابط:

<https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>، تاريخ الاطلاع: 2020/06/28، على الساعة 16h13.

الحديثة للاتصال في الجزائر وتأخرت الجزائر عن الدول العربية المصنفة منها ليبيا التي تعاني حربا أهلية ودمار وعدم استقرار إلا أنها قد احتلت المرتبة 149 بسرعة تدفق بلغت 10.02 ميغا بايت في الثانية، كما احتلت تونس المرتبة 163 بسرعة إنترنت تقدر بـ 7.87 ميغا بايت في الثانية ، بينما احتلت المغرب مرتبة متقدمة عنهم وهي المرتبة 136 بسرعة تدفق تقدر بـ 14.75 ميغا بايت في الثانية، أما على الصعيد العالمي فقد احتلت كل من سانغفورة، الصين(Hong Kong(SAR)) وتايلاندا المراتب الثلاثة الأولى، بسرعة تدفق تتراوح ما بين 170.14 و 183.24 و 205.13 ميغا بايت في الثانية على التوالي.

أما بالنسبة للإنترنت النقال فحالتها لا يختلف كثيرا عن الانترنت الثابت فقد احتلت الجزائر مرتبة متأخرة، حيث صنفت في الرتبة 132 في قائمة تضم 138 دولة، حيث بلغت سرعة التدفق 10.55 ميغا بايت في الثانية خلال شهر ماي 2020، وتبقى الجزائر متأخرة عن معظم البلدان العربية ودول المنطقة أيضا متفوقة فقط عن فترولا، العراق وفلسطين وافغانستان التي احتلت المرتبة 138 والأخيرة بسرعة تقدر بـ 5.75 ميغا بايت في الثانية. والشكل الموالي يعرض تطور سرعة الانترنت الثابت والنقال في الجزائر حسب ما أشار إليه هذا التقرير.¹

الشكل رقم(32): تطور سرعة الانترنت الثابت والنقال في الجزائر في الفترة 2019/05 إلى غاية 2020/05



المصدر: التقرير الشهري للمؤشر العالمي لقياس سرعة الانترنت "Speedtest Global Index"، على الرابط:

<https://www.speedtest.net/global-index/algeria#fixed>، بتاريخ: 2020/06/28، على الساعة 17h19.

أما بالنسبة لسعر الانترنت في الجزائر فهي تعتبر الأعلى ثمننا رغم سرعتها المحدودة مقارنة بالدول العربية المجاورة مثل تونس والمغرب وحتى ليبيا فمثلا سعر اشتراك الانترنت بسرعة 01 ميغابايت في الثانية يقدر بـ 1600 دج للشهر وسرعة 04 ميغابايت في الثانية بسعر 2300 دج للشهر وهو مبلغ مرتفع بالنسبة للأفراد ذوي الدخل المحدود كيف لا وهذا المبلغ يعادل تقريبا راتب شهري لبعض ذوي الاحتياجات الخاصة والذي يقدر بـ 4000 دج وهو الأمر الذي يعيق تعميم استخدام الانترنت في الجزائر لتطبيق وتوسيع مشروع الإدارة الالكترونية.

¹ التقرير الشهري للمؤشر العالمي لقياس سرعة الانترنت "Speedtest Global Index"، على الرابط:

<https://www.speedtest.net/global-index/algeria#fixed> ، تاريخ الاطلاع: 2020/06/28، على الساعة 17h19.

وإذا ما قارنا الأسعار الخاصة بهذه العروض مع دول الجوار نجد الفارق الكبير بينها فمثلا العرض الخاص بحجم 100 ميغابايت في الثانية تقدر تسعيرتها في المغرب بما يعادل 6200 دج وفي تونس ما يعادل 7700 دج أما في الجزائر فتسعيرتها تقدر بـ 25000 دينار وهو ما يعادل راتب شهري لبعض الموظفين. أما سعر العرض الخاص بسرعة تدفق 20 ميغابايت فسعرها في تونس يعادل 2690 دج وفي الجزائر يقدر بـ 7900 دج وهو مبلغ مرتفع مقارنة بدول الجوار.¹

ثانيا - مؤشر عدد المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تستند الإحصائيات المبينة أدناه إلى بيانات المركز الوطني للسجل التجاري. قائمة النشاطات التجارية للمركز تصنف الشركات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات والرقمنة في خمسة قطاعات رئيسية هي: قطاع إنتاج السلع، قطاع التوزيع بالجملة، قطاع الاستيراد لإعادة البيع، قطاع التوزيع بالتجزئة وأخيرا قطاع الخدمات.

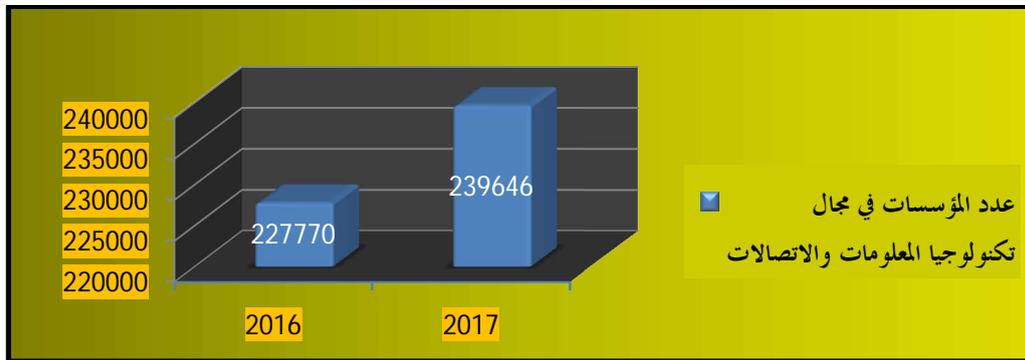
الجدول رقم (05): عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال 2016-2017

السنة	2016	2017
عدد المؤسسات	227770	239646

المصدر: التقرير السنوي 2018 حول مؤشرات الشركات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عبر الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات، على الرابط: <<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/entrepri-tic>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/07، على الساعة 09h00.

وفيما يلي التمثيل البياني لهذه المعطيات:

الشكل رقم (33): عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال 2016-2017



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

¹ سعيد بشار، أسعار الانترنت بالجزائر الأعلى مغاريا، مقالة منشور في جريدة الخبر، متاح عبر الرابط: <<https://www.djazair.com/elkhabar/634572>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/13 على الساعة 13h44.

من خلال الشكل السابق يتبين أن عدد الشركات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة عرف تزايدا ملحوظا ففي عام 2016 كان هناك نحو 227770 مؤسسة ليرتفع إلى 239646 مؤسسة خلال العام 2017، بزيادة قدرها 5.21%، وهذا راجع إلى سياسة الدولة في دعم وتشجيع إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال التكنولوجيا والرقمنة.

ثالثا - مؤشر الحكومة الالكترونية في الجزائر

من خلال عرض بعض المؤشرات الخاصة بالحكومة الالكترونية بالجزائر يمكن معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ومن بين هذه المؤشرات مؤشر المشاركة الالكترونية ومؤشر الخدمات الالكترونية وكذا مؤشر عنصر الرأسمال البشري .

وتعرف المشاركة الإلكترونية بأنها: "عملية إشراك المواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السياسة وصنع القرار وتصميم الخدمات وتقديمها لجعلها تشاركية وشاملة ومتداولة".

وحسب الدراسة التي قامت بها الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية 2020 حول البلدان المصنفة حسب مستويات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية فقد صنفت الجزائر في خانة مستوى مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية المتوسط (بين 0.25 إلى 0.5).¹ والجدول الموالي يوضح تصنيف أهم مؤشرات الحكومة الالكترونية في الجزائر من سنة 2016-2020.

الجدول رقم(06): تصنيف أهم مؤشرات الحكومة الالكترونية في الجزائر خلال 2016-2020

السنة	الترتيب العالمي	مؤشر الخدمات الالكترونية	مؤشر رأس مال البشري	المؤشر العام
2016	150	0.065	0.64	0.299
2018	130	0.2153	0.664	0.4227
2020	120	0.2765	0.6966	0.5173

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير هيئة الأمم المتحدة، قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية من 2016-2020 متاح على الرابط: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country->Information/id/3-Algeria/dataYear/2020>، تاريخ الاطلاع: 2020/07/25، على الساعة: 15h03. وكشف التقرير بأن الجزائر احتلت المراكز الأخيرة حتى في تصنيف الحكومة الالكترونية في الدول الإفريقية إذ احتلت تونس المرتبة 80 عالميا والثالثة إفريقيا بعد كل من جنوب إفريقيا وموريشيوس على التوالي واحتلت المغرب المرتبة 110 عالميا والسادسة إفريقيا أما الجزائر فقد احتلت المرتبة 120 عالميا من أصل 193 دولة ولم

¹ التقرير السنوي للأمم المتحدة 2020، دراسة الحكومة الالكترونية 2020، متاح على الرابط : <https://publicadministration.un.org/ar/ict4d> ، ص114 .

تصنف ضمن العشر الأوائل إفريقيا حيث أنها لم تتمركز، في حين نجد بعض الدول الإفريقية حديثة الاستقلال أحسن مرتبة من الجزائر كحال رواندا التي احتلت المرتبة 120 عالميا والتاسعة إفريقيا تليها، ناميبيا في المرتبة 121 عالميا والمرتبة 10 إفريقيا.

المطلب الرابع: تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر معوقات توسعها

من خلال هذا المطلب واعتمادا على المؤشرات السابقة المعتمد عليها في تشخيص واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر سنحاول وضع تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ومعرفة أهم العراقيل التي وقفت كعائق أمام تطبيق وتوسيع هذا المشروع وكذا الوقوف على أهم الخطط المستقبلية التي من شأنها أن تساهم في تعميمه.

أولا - تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

بذلت الجزائر الكثير من الجهد في سبيل تطوير وتحديث مختلف الخدمات المقدمة للمواطن من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية، فمنذ سنة 2008 التي تعتبر كنقطة مفصلية للتحويل من النمط الإداري التقليدي إلى نمط متطور الكتروني من خلال تبني مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013.

وكتقييم لهاته الفترة وهي الفترة التي من المفروض أن يتم فيها تهيئة البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية وولوج المواطن الجزائري إلى مجتمع المعرفة إلا أنها قد عرفت تأخر في تنفيذه، فمن خلال مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البنية التحتية في الجزائر) لا تزال متأخرة مقارنة بدول الجوار، فمثلا في سرعة تدفق الانترنت فنجد أن المواطن الجزائري لا يزال يعاني من ضعف الشبكة. كذلك في جانب امتلاك الأشخاص لأجهزة الكمبيوتر فهناك من العائلات في يومنا هذا لا تمتلك جهاز كمبيوتر ويرجع ذلك إما للامية أو لمحدودية الدخل.

أما من خلال قراءتنا لمؤشر اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تم عرضها في المطلب السابق يمكن القول أن مؤشرات اقتصاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر حتى وإن عرفت تطورات في السنوات الأخيرة إلا أنها لم تصل بعد إلى التطلعات المطلوبة وهذا نظرا لما يحدث الآن على الساحة العالمية، كون أن دول العالم منها العربية والتي تتمتع بإمكانيات لا تقل الجزائر عنها مستوى قد تطورت في هذا المجال وأصبح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين القطاعات الإستراتيجية لها، وهذا لمعرفة هذه الدول بما له هذا القطاع من آثار إيجابية على اقتصادياتها¹.

¹ دنداني محمد الأمين، بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فاعلية الحكومة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2018/2019، ص266.

وبالرجوع إلى مؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر نجد كذلك هذا التأخر في حين أن بعض دول الجوار كتونس والمغرب ومصر أفضل بكثير من الجزائر سواء كان على الصعيد العالمي أو الإفريقي. ففي الجزائر لا زالت بعض الخدمات الحكومية الإلكترونية لم تتوسع بعد رغم أن هذا المشروع كان المفروض أن يتم إنجازه في الفترة 2008-2013، وإلا وأنا على مشارف سنة 2020 فهناك من الخدمات الإلكترونية لم تعمم بعد مثل بطاقة التعريف البيومترية أو رخصة السياقة البيومترية. ويرجع هذا التأخر الحاصل في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى عدة عوامل ومعوقات.

ثانيا - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

هناك العديد من العراقيل والمشاكل التي تعيق تطبيق وتوسيع مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- معوقات إدارية: وتمثل هذه المعوقات في:

- **ضعف التنسيق بين القطاعات:** من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عالي لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة، ويستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعاً بهذا الحجم يمس كل القطاعات، فالمشروع يتطلب إستراتيجية طموحة بحجم "الجزائر الإلكترونية" لا تمثل سوى إحدى المهام بالمديرية المركزية لمجتمع المعلومات.¹
- **بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج** بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها؛²
- **البيروقراطية:** تعتبر البيروقراطية من أكبر عوائق التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر وللأسف لازلت موجودة على الرغم من بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- **نقص تكوين العنصر البشري:** فليس كل موظف يزاول مهنته قد تحصل على تكوين يغطي كل احتياجات عمله، وهذا أمر يعرقل سير الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛³
- **نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية** جعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية؛¹

¹ عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، المجلد 01، العدد 02، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، أكتوبر 2015، ص 23.

² عيان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ أسامة أحمد مسعود، رباح الله عبد القادر، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقل والحلول، (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البلدية)، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد 04، العدد 06، مخبر الطفولة والتربية ما قبل التمدرس، جامعة البلدية 02، الجزائر، ص 19.

- التعقيدات الإدارية والانتظار الطويل للاستجابة لطلب توصيل الانترنت، خاصة إذا كان مقدم الطلب هو اسم الشخص وليس باسم شركة اقتصادية.²

2- معوقات قانونية: ومن بين أهم هذه المعوقات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال، فالجزائر لم تعرف قوانين تحمي بشكل خاص نظم المعلوماتية وتؤسس لحكومة الكترونية قبل عام 2004، حيث في هذه السنة بالذات تم صدور القانون رقم 04-09 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات الجزائرية الذي نص على تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات من خلال الأنظمة المعلوماتية، ثم جاء القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009 يتضمن القواعد الخاصة للحماية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، كما تخلل القوانين العديد من النصوص القانونية الجديدة التي حاولت معالجة المعاملات والتصرفات القانونية التي تتم بهذه الوسائط التقنية، ومع ذلك فإن هذه القوانين لا تغطي إلا جزئيا القضايا القانونية المترتبة عن استخدام أو تطوير تكنولوجيا المعلومات؛³

3- معوقات تقنية وتكنولوجية: من خلال القيام بتحليل بعض المؤشرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر تجلّى بأن الجزائر لا زالت تعاني من بعض العراقيل التي تقف بينها وبين تعميم تطبيق الإدارة الالكترونية وعلى العموم تتمثل أهم هذه المعوقات في:

- **محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر:** حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لا زال ضعيفا في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة، إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال 14.36% في حين لا تتعدى 5.33% فقط في الجزائر؛⁴

- **ضعف جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات:** نظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحرك رئيسي لعملية التنمية الاقتصادية بصفة عامة وتطوير البنية التحتية للقطاع

¹ الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية - دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص155.

² شاعو أسماء، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف ولاية بومرداس، أطروحة دكتوراه العلوم الثالث في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017، ص139.

³ موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات الميزج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص217.

⁴ خطاف ابتسام، غياط شريف، توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الالكترونية عبر مشروع الجزائر الالكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص350.

ولمؤسسات الأعمال بصفة خاصة "يصدر المنتدى الاقتصادي العالمي تقاريره السنوية يبين من خلالها مدى جاهزية شبكة المعلومات والاتصالات Readiness for Network Word للدول المشاركة؛ ولقد أفادت التقارير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حول استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال عبر العالم في طبعاته التاسعة أن الجزائر من بين الدول التي تحتل المراتب الأخيرة عالميا وعربيا، متأخرة بذلك عن الدول العربية المجاورة ودول المغرب العربي المجاورة.¹

- ضعف مجتمع المعلومات في الجزائر كان له تأثير مباشر على التأخر في تحقيق مشروع "الجزائر الالكترونية" بشكل فعلي، فإلى جانب قلة الكفاءات البشرية المتخصصة، فإن الجزائر تعاني من انتشار الأمية التكنولوجية بين أفراد المجتمع عموما، ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات من أهمها ضعف الدخل الفردي وهو ما عطل امتلاك فئة عريضة من أفراد المجتمع لجهاز حاسوب موصول بالإنترنت، كما أن ضعف البرامج التعليمية في الأطوار المختلفة وتهميشها لمواضيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،... ، وغيرها من الاعتبارات التي أثرت سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الإلكتروني ويساهم في ثقافة التغيير داخل مؤسسات الخدمة، إذ أن الجزائر وبالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الإطار العام لهذا المجتمع؛²

- تكلفة استخدام شبكة الانترنت في الجزائر تبقى مرتفعة مقارنة مع متوسط الدخل الفردي، و هذا يعتبر من أهم معوقات تطور استخدام الإنترنت في الجزائر؛³

- ضعف تدفق سرعة الانترنت في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة.

4- المعوقات البشرية:

ومن بين أهم هذه المعوقات نذكر منها:

- ضعف الثقافة الرقمية لدى أوساط المجتمع الجزائري ووجود ما يعرف بالترقوة الإلكترونية حيث أن الحاجز الرقمي يعزل من لديه القدرة على استخدام الإنترنت عن من لا يملك نقس القدرة، سواء كان بسبب

¹ نور الدين شنوفي، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات - تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 06، العدد 10، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2016، ص ص 275-276.

² جمال درير، الإدارة الالكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية، تخصص اتصال مؤسساتي، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2016، ص 253.

³ طيب هناء، تطوير منظومة التوزيع كمدخل لتفعيل الخدمات البنكية الالكترونية في الجزائر - دراسة حالة محلات الخدمات الحرة-، أطروحة دكتوراه طور الثالث "ل. م د"، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الجزائر، 2018/2017، ص 144.

عدم توفر المعدات لهم أو نتيجة عدم الدراية بالاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة .وهو ما يتطلب تعليمهم وتدريبهم حتى يسهل إدماجهم في عالم الإدارة الإلكترونية؛¹

- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى أغلبية الأفراد وكذا الموظفين (باعتبار أن اللغة الأجنبية الأولى هي الفرنسية) والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛

- ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.²

5- معوقات مادية ومالية:

ومن أبرزها نذكر:

- نقص الإمكانيات المادية فلا يمكن الحديث عن الإدارة الإلكترونية مع نقص إمكانيات مادية، فالإدارة الإلكترونية تتطلب تجهيزات حديث مرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالعتاد المستعمل في الإدارات العمومية ليس حديثا تماما حتى البرمجيات ليست فعالة إن صح التعبير، لهذا لازلنا متأخرين حتى في تحولنا إلى الأحسن؛³

- نقص دور الدولة في تمويل وتنمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا الذي أدى إلى عدم التطور الجيد لهذا المجال.⁴

¹ طروبيا ندير، الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبني للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل الواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بيشار، الجزائر، جانفي 2019، ص 554.

² عمر بجاوي، الإدارة الإلكترونية كمسعى لترقية الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 37، جامعة زيان عاشور بالحلقة، الجزائر، افريل 2019، ص 104.

³ أسامة أحمد مسعود، رابع الله عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ طيب هناء، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية على البنوك

إن الثورة التقنية وما صاحبها من ظهور وانتشار استخدام الانترنت ومختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتمت على المؤسسات ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية التي تعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت وباعتبار البنوك مؤسسة كباقي المؤسسات فقد شهدت الساحة المصرفية في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في استخدام التكنولوجيا وشبكة الانترنت فظهر ما يسمى بالبنوك الالكترونية أو الصيرفة الالكترونية بأنماطها المختلفة وخصائصها المتنوعة فقدمت هذه الإدارة البنكية الجديدة خدمات متطورة حققت مزايا عديدة على عكس ما تقدمه الإدارة البنكية التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم البنوك الالكترونية (الصيرفة الالكترونية)، نشأتها وعوامل ظهورها

من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى القطاع المصرفي ظهر ما يسمى بالبنوك الالكترونية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من مفهوم المصارف الالكترونية وكذا نشأتها وأهم العوامل التي أدت إلى ظهورها.

أولا - مفهوم البنوك الالكترونية (الصيرفة الالكترونية)

قبل إعطاء تعريف للبنوك الالكترونية تجدر الإشارة إلى أن مصطلحات الصيرفة الالكترونية، المصارف الالكترونية، مصارف على الخط، مصارف عن بعد، مصارف الانترنت، لها معنى واحد مع وجود فرق في وصف "الالكترونية" في أعمالها، فهناك مصارف تعمل كلية على الخط على شبكة الانترنت وليس لها وجود مادي تسمى بالمصارف الالكترونية الافتراضية، وهناك مصارف أخرى عادية موجودة على أرض الواقع، تقدم بالإضافة إلى عملها التقليدي خدمات الصيرفة الالكترونية.¹

أما فيما يخص تعريفها فهناك عدة تعاريف حول البنوك الالكترونية أهمها:

- هناك من يعرفها على أنها: "هي مؤسسات مصرفية إلكترونية تقدم الخدمات المصرفية دون فروع، وعادة ما يقوم المستخدمون بفتح الحسابات عندما يقومون بالتعاقد".²

- كما عُرِفَت البنوك الالكترونية على أنها: "ما هي إلا وسيلة الكترونية لنقل المنتجات والخدمات البنكية التقليدية والحديثة مباشرة إلى العملاء عبر الانترنت، وهي بذلك تمكنهم من الوصول لحساباتهم وإجراء العمليات والحصول على المعلومات دون الحاجة إلى التنقل بين فروع البنك".³

¹ بن عيسى بن علي، واقع ودور المصارف الخاصة الجزائرية في مساهمة الاتجاهات العالمية الحديثة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2018/2017، ص 62.

² أحمد عبد العليم العجمي، نظم الدفع الالكترونية وانعكاساتها على سلطات البنك المركزي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2013 ص 75.

³ محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الالكترونية عبر الإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص 25.

- ويعرف البنك الالكتروني على أنه: "هو بنك له وجود كامل على شبكة الإنترنت ويحتوي موقعه على كافة البرمجيات اللازمة للأعمال المصرفية، حيث يتيح هذا البنك للعميل القيام بكافة الأعمال الخاصة بالبنك عن طريق أي مكان موجود به، وذلك بواسطة خط يوفره البنك يسمح له بإنجاز كافة معاملاته دون أن يضطر إلى الذهاب بنفسه إلى مقر البنك".¹

- كما يمكن تعريف البنوك الالكترونية على أنها: "تلك البنوك أو المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الالكترونية وتوظيف كافة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتقديم كافة الخدمات المصرفية بأمان مطلق".²

- كما تم تعريف المصارف الالكترونية بأنها: "هي عبارة عن المصارف التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة التي يحتاجها العميل من خلال شبكة الانترنت على مدار 24 ساعة وسبعة أيام في الأسبوع من خلال جهاز الحاسب الشخصي دون أي عوائق من اجل تحقيق أهداف معينة".³

من خلال التعاريف السالفة الذكر نستخلص أن: "البنوك الإلكترونية هي تلك البنوك التي تعمل على تقديم خدمات مصرفية متنوعة، بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك باستخدام أدوات إلكترونية مختلفة كأجهزة الصراف الآلي والهواتف النقالة والحواשב الشخصية... وغيرها، والتي تمكن العملاء من الاستفادة منها في أي وقت ومكان وبسرعة فائقة وتكلفة أقل ودون أي عناء".

ثانيا- نشأة البنوك الالكترونية وعوامل ظهورها

من خلال هذه النقطة سيتم استعراض أهم المحطات التاريخية التي عرفت فيها تطور البنوك الالكترونية منذ نشأتها وكذا العوامل التي أدت إلى ظهور هذا النوع من البنوك.

1- نشأة وتطور البنوك الالكترونية

تباينت الآراء حول بدايات ظهور ونشأة البنوك الالكترونية فهناك من يرى أن المصارف الالكترونية تعود نشأتها إلى بداية الثمانينات تزامنا مع ظهور النقد الالكتروني، أما استخدام البطاقات كان بداية القرن الماضي في فرنسا على شكل بطاقات كرتونية تستخدم في الهاتف العمومي، وبطاقات معدنية تستعمل على مستوى البريد في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 1958 أصدرت American Express أول بطاقة بلاستيكية لتنتشر على نطاق واسع، ثم قامت بعدها ثمانية بنوك بإصدار بطاقة Bank Americard عام 1968 لتتحول إلى شبكة Visa العالمية، كما تم إصدار في نفس العام البطاقة الزرقاء Cart Bleue من طرف ستة بنوك فرنسية.

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 67.

² ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، الصيرفة الالكترونية-الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 28.

³ بركان أمينة، الصيرفة الالكترونية كحتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي -حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2014، ص 339.

وفي عام 1986 قامت اتصالات فرنسا France Telecom بتزويد الهواتف العمومية بأجهزة قارئة للبطاقات الذاكرة لتصبح عام 1992 كل البطاقات المصرفية بطاقات برعوثية تحمل بيانات شخصية لحاملها. وخلال منتصف التسعينات ظهر أول بنك الكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية يميز بين نوعين من البنوك كلاهما يستخدم تقنية الصيرفة الالكترونية:

- البنوك الافتراضية (بنوك الانترنت): تحقق أرباحا تصل إلى ستة أضعاف البنك العادي؛
 - البنوك الأرضية: وهي البنوك التي تمارس الخدمات التقليدية وخدمات الصيرفة الالكترونية.¹
- في حين أن هناك من يرى أن البنوك الالكترونية ظهرت إلى الوجود نتيجة تطور مفهوم الخدمات المالية عن بعد، لتتحول الفكرة من مجرد تنفيذ أعمال عبر خط خاص ومن خلال برمجيات يتم إنزالها على نظام الكمبيوتر الشخصي للعميل إلى بنك إلكتروني يقدم كافة خدماته المصرفية على الانترنت، أول بنك افتراضي بدأ يقدم خدماته على شبكة الانترنت هو "نت-بنك" (netbank) تأسس في ظل شبكة الانترنت العالمية، نمت أعماله من عام 1995 إلى الآن، وزادت أسعار الأسهم الخاصة به بنسبة 717% في عام 1997، كما لم يرقم أحد بزيارة أحد مكاتبه أو يلتقي أحد موظفيه، ذلك لأن هذا البنك يمارس كل أنشطة البنوك التقليدية من خلال الانترنت، بدءا من فتح الحسابات الجارية وتحويل الشيكات وصولا إلى منح القروض، وقد أدى هذا البنك معظم حملته الدعائية من خلال الانترنت باعتبار أن كل زبائنه هم من مستخدمي الانترنت الذين تعرفوا عليها ومارسوا نشاط التسوق الإلكتروني من خلال مواقع شبكة الانترنت.²
- كما قد بدأ ظهور أول البنوك الالكترونية في أمريكا الشمالية كان عام 1996 "Security network Bank" و "Money Banks" ثم أنشأ بنك "Atlanta Internet Bank" سنة 1997 ثم "CompuBank of Houston" في سنة 1998.

ولقد انتشرت البنوك الالكترونية في معظم دول العالم حيث بدأ إدخال نظامها في دولة التشيك عام 1998 ثم في السويد عام 1999 وكذلك استراليا بالتعاون بين بنك الكومونولث وشركة فودافون العالمية، كما ظهر نشاطها في الدول العربية مثل مصر وبعض دول الخليج التي كانت سباقة لذلك بفضل البنية الأساسية الجيدة الموجودة بها من حيث شبكة الاتصالات والتجهيزات الفنية في البنوك. كما تنتشر البنوك الالكترونية بالأخص في دول النمسا، كوريا، اسبانيا، اسكندنافيا، سنغافورة وسويسرا، فنجد أكثر من 75% من البنوك في هذه الدول تقدم خدماتها من خلال هذا الشكل الجديد لها.³

¹ يوسف حسن يوسف، البنوك الالكترونية، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، صص 12-13.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية-آفاق وتطلعات المستقبل -، المكتبة المصرية للنشر، المنصورة، بدون ذكر رقم الطبعة، 2004، صص 119.

³ العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006/2007، صص 153-154.

2- عوامل ظهور البنوك الالكترونية

- عموما يرجع ظهور وانتشار البنوك الالكترونية (الصيرفة الالكترونية) إلى عدة عوامل أهمها ما يلي:
- تنامي أهمية ودور الوساطة بفعل تزايد حركة التدفقات النقدية والمالية إما في مجال التجارة
 - أو مجال الاستثمار والناجحة عن عولمة الأسواق؛
 - تطور المعلوماتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أو ما يعرف بـ: (الصدمة التكنولوجية).¹
 - إنعدام الأمن في بعض الخدمات المصرفية التقليدية والذي يعد هذا أكبر مشكل يواجهه المجتمع فيما يخص وسائل الدفع التقليدية، والذي يتمثل في مشكل الشيكات بدون رصيد والتي قد أصبحت هذه المشكلة مشكلة اجتماعية وذلك يعود إلى سبب الانتشار الواسع لهاته الوسائل التقليدية، فعلى سبيل المثال في سنة 1996 من الميلاد سجلت فرنسا حوالي 5.8 مليون حالة من هذا النوع (شيكات بدون رصيد).²
 - ومن بين العوامل التي ساعدت في انتشار البنوك الالكترونية نجد تخفيض احتمالات خسارة البنوك لزبائنها الحاليين وتحولهم للبنوك التي تقوم بتقديم الخدمات المالية الالكترونية على مدار 24 ساعة في اليوم وفي كل أيام الأسبوع، وهي فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء الفرع وتكلفة خدمة الزبون، وتقديم البنوك التقليدية جزءا من الحلول لمشكلات الزبون ولكنها لا تقدم حولا شاملة، وهي فرصة لتحقيق معدلات أفضل للمنافسة، والبقاء في السوق من خلال تقديم خدمة شاملة وسريعة ومتطورة وبأقل التكاليف، مع زيادة مرونة العاملين بالبنك لمواجهة أي تغيير في تكنولوجيا الخدمات المصرفية.³
- كذلك من بين أهم العوامل التي أدت إلى ظهور البنوك الالكترونية نذكر:
- التجارة الإلكترونية التي تتم باستخدام الوسائل الإلكترونية وخاصة الانترنت والتي أصبحت تتميز بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية التي اعتادت هذه المؤسسات المالية التعامل في ظلها ومعها مما جعل التطوير الواعي لاستراتيجيات وأساليب عمل البنوك ضرورة خدمية وليس ترفا أو هدرا للأموال؛
 - وجود منافسة شديدة بين البنوك بعضها البعض ومع غيرها من المؤسسات المالية هذه المنافسة التي أصبحت لا تقتصر على الاقتصاديات الوطنية بل اكتسبت أبعادا دولية في ظل تحرير التجارة العالمية؛
 - وجوب تطوير الأداء بصفة مستمرة سواء للبنوك وغيرها من المؤسسات المالية لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية لتقديم أفضل خدمة لعملائها، وخاصة أن الكثير من العملاء أصبحوا يطلبون خدمة رفيعة المستوى بتكلفة تنافسية، مستفيدين من المنافسة المتزايدة بين المؤسسات.

¹ يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص13-14.

² Monod Didier Pierre, **Moyens et Technique De Paiement Internationaux**, Edition ESKA, Paris, 1993, p44.

³ خيرى مصطفى كنانة، التجارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص185.

وبالتالي نستنتج أن تغير الظروف والأحوال يتبعه تغير الأدوات والوسائل التي تستخدم معها، إذ لا يجوز استخدام وسائل تقليدية للتعامل مع ظروف لم تكن قائمة مثلما هو الحال فيما شهده العمل المصرفي خاصة والمالي عامة من تحولات وتغيرات لعل أهمها الصيرفة الإلكترونية.¹

المطلب الثاني: خصائص البنوك الإلكترونية، أنماطها ومتطلبات إنشائها.

إن البنوك الإلكترونية بأنماطها المختلفة والمتنوعة تتميز بخصائص متعددة جعلت من إنشائها وتوفير متطلباتها ضرورة حتمية لتطور اقتصاد أي بلد ما خاصة في ظل الثورة الرقمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.

أولا - خصائص البنوك الإلكترونية

تتسم البنوك الإلكترونية بخصائص متعددة تميزها عن البنوك التقليدية ومن بين أبرز هذه الخصائص التي يمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 1- اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات، حيث أن كافة الإجراءات والمراسلات بين طرفي الخدمة المصرفية تتم إلكترونيا دون استخدام أي أوراق؛
 - 2- القدرة على إدارة العمليات المصرفية للبنوك عبر شبكة الانترنت بكفاءة من أي موقع جغرافي، وبالتالي يستطيع البنك أن يختار أفضل الأماكن على مستوى العالم، من حيث النظم الاقتصادية المشجعة أو الأوضاع السياسية المستقرة، أو المعاملة الضريبية الأفضل ليمارس أعماله في بيئة مناسبة وينشرها في جميع أنحاء العالم،
 - 3- إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونيا، مثل المنتجات الرقمية ككشوف الحساب والرصيد وغيرها؛
 - 4- سرعة تغيير القواعد الحاكمة، وذلك لمواكبة التطور لسريع في مجال المعاملات الإلكترونية مما يحتاج إلى سرعة في صيانة التشريعات اللازمة لمواكبة هذا التطور السريع.²
 - 5- عدم إمكانية تحديد الهوية، حيث لا يرى طرفا المعاملات الإلكترونية كل منهما الآخر، وهو ما تعالجه التكنولوجيا الحديثة بالعديد من وسائل التأمين للتعرف على الهوية إلكترونيا.³
- كذلك من بين الخصائص التي تتمتع بها المصارف الإلكترونية والتي يمكن إضافتها:
- 6- السرية: إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة فيه، وفي العاملين لديه. فإن التزام البنك بالسرية في معاملاته إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة وظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة؛

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

³ صلاح الدين حسن السيسى، التجارة الدولية والصيرفة الإلكترونية - النظريات والسياسات، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، بدون ذكر سنة النشر، ص 133.

7- **حسن المعاملة:** إن المعاملة الحسنة التي يتلقاها عميل البنك من المتعاملين فيه هي الأساس في تحويل العميل وتحويله إلى عميل دائم واعتبارها أداة اجتذاب العملاء للتعامل مع البنك دون غيره مادامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة؛

8- **الراحة والسرعة:** إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يغيره على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر ممكن من الراحة للعملاء من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار فضلاً عن استخدام أجهزة تكييف الهواء، ويجب إنجاز الأعمال في وقت أسرع.¹

ثانياً - أنماط البنوك الإلكترونية

ليس لكل بنك موقع على شبكة الإنترنت يعني بنك الكتروني، حيث وفقاً لما حددته الدراسات الأمريكية والأوروبية فإن هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الإنترنت يمكن توضيحها فيما يلي:

1- **موقع المعلومات Site Information:** يعد أحد المستويات الأساسية للبنوك الإلكترونية، أو يمكن تسميته بالحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي. حيث يقدم البنك من خلاله المعلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.²

ويشمل هذا النمط نوعين من مواقع المعلومات وهي:

- **مواقع المعلومات الأساسية:** وهي المواقع التي لا توفر سوى معلومات عن منتجات وخدمات المصارف المقدمة إلى زبائن المصرف والناس كافة؛

- **مواقع المعلومات الإلكترونية المعلوماتية:** وهي المواقع التي تمكن الزبائن من الاطلاع على المعلومات العامة عن المؤسسة المالية المعنية والخدمات التي تقدمها ومنتجاتها، إضافة إلى إمكانية السؤال عن الرصيد، ويجب أن تتحمل الشركة صاحبة الموقع المسؤولية القانونية تجاه الزبائن في حالة عدم صحة أي من المعلومات المعروضة في الموقع من منتجات الشركة وخدماتها والأسعار التي يجري التعامل بها، وأن تتحمل الشركة المسؤولية القانونية إذا قام موقعها بدورٍ ما في نشر فيروسات أو أي نوع من البرامج التخريبية إلى الحواسيب التي تتصل بالموقع. كما يجب ألا يكون هناك أي احتمال للولوج إلى المعلومات المالية السرية للشركة أو لزيائنها، ويعتبر الموقع المعلوماتي للمصرف الإلكتروني شكلاً من أشكال الدعاية الإعلامية للمصرف، ولا يمكن للمصرف تقديم أي نوع من الخدمات.³

¹ خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

² إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المكتبات، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، السلسلة الثانية، 2010، ص ص 64-65.

³ نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، دور الأمن المعلوماتي في تفعيل نشاط الصيرفة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 02، العدد 02 - مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة بجلي فارس بالمدية، الجزائر، جانفي 2014، ص 11.

- 2- موقع الاتصالات **Site communication**: حيث يسمح هذا المستوى للموقع بالتبادل الاتصالي بين البنك وعمالته، على سبيل المثال: البريد الإلكتروني E-Mail، تعبئة الطلبات أو النماذج على الخط المباشر، أو تعديل معلومات القيود والحسابات.¹
- ويشمل هذا الموقع نوعين وهما:
- **مواقع المعلومات البسيطة**: وهي المواقع التي تسمح لزبائن المصرف أن يطلبوا خدمات متعددة ويطرحوا بعض الأسئلة عن أرصدة حساباتهم وما إلى ذلك، دون السماح بأي مداولات على أرصدة حساباتهم؛
 - **الموقع التفاعلي**: وهو الموقع الذي يسمح بنوع ما من التبادل المعلوماتي بين المصرف وزبائنه بواسطة البريد الإلكتروني مثلا، وتعبئة طلبات أو نماذج على نحو مباشر على الخط، أو تعديل معلومات القيود والحسابات.²
- 3- **الموقع التبادلي Site Transactiona** : يعد هذا المستوى مهم جدا بالنسبة للبنك، حيث يمارس البنك فيه خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية، بحيث تشمل هذه الصورة السماح للعميل الوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية.³
- ويشمل هذا الموقع كذلك على نوعين من المواقع وهما:
- **مواقع المبادلات المتقدمة**: وهي المواقع التي تسمح للزبائن بأن يحركوا حساباتهم إلكترونيا، وأن يدفعوا الفواتير ويقوموا بكافة المداولات المصرفية مباشرة؛
 - **الموقع التبادلي**: وهذا الموقع التبادلي يتيح لزبائنه إمكانية إجراء التعاملات المالية التي تتضمن فحص الحسابات المالية، وعمليات التحويل المالية الكبرى التي تجرى لأهداف تجارية، وذلك بشراء الخدمات التي تمكن الزبون من التعامل مع المؤسسة المالية لإجراء ما يناسب عمله وتنوع الخدمات التي تقدمها للشركات المالية بتنوع العمليات التي سيقوم بها الزبائن.⁴
- بالإضافة إلى المواقع الثلاثة السابقة التي تعتمد عليها المصارف في عرض خدماتها المصرفية عبر الإنترنت، هناك من أضاف موقعا رابعا نظرا لأن بعض المصارف تعتمد، ويتمثل في موقع الخدمات المصرفية المتقدمة لأنه يعتبر أكثر المواقع احتكاكا بالعميل، وتعرض المصارف من خلاله الخدمات التالية:
- تقديم مختلف الاستشارات اللازمة للعميل على حسب حالته وحاجته؛

¹ إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁴ نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- تقديم خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختلفة للعميل؛
- توجيه العميل لفرص الاستثمار المختلفة الموجودة في السوق؛
- مراقبة وتوجيه مشاريع العميل القائمة¹.

ويمكن تلخيص أهم أوجه المقارنة بين الأنماط الثلاثة في الجدول الآتي

الجدول رقم (07): الخدمات المقدمة من طرف كل نمط من الأنماط الثلاث للبنوك الالكترونية

الموقع التبادلي Site Transactiona	موقع الاتصالات Site communication	موقع المعلوماتي Site Information
- في هذا النمط يمارس البنك خدماته الكترونيا مع الزبون بحيث يتمكن من دفع الفواتير وإجراء تحويلات من وإلى حسابه وكذا جميع التعاملات والتحويلات المالية وغيرها من خلال هذا الموقع	- فتح باب التواصل وتبادل المعلومات بين الزبون والبنك من خلال مختلف وسائل الاتصال كالبريد الالكتروني مثلا؛ - إضافة إلى معرفة الرصيد يمكن للزبون تعبئة طلبات أو نماذج الخاصة بحسابه.	- تمكين الزبون من الاطلاع على المعلومات العامة للبنك مثل المعلومات المتعلقة بـ برامج ومنتجاته والخدمات المصرفية التي يقدمها؛ - تتيح للزبون إمكانية معرفة الرصيد.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة.

ثالثا - متطلبات إنشاء البنوك الالكترونية

إن إنشاء أي بنك إلكتروني يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات والشروط الضرورية أهمها:

1- البنية التحتية التقنية: يقف في مقدمة متطلبات البنوك الالكترونية وبالعموم أية مشروعات تقنية البنية التحتية التقنية، والبنى التحتية التقنية للبنوك الالكترونية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بني الاتصالات وتقنية المعلومات التحتية للدولة ومختلف القطاعات، ذلك أن البنوك الالكترونية تحيي في بيئة الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية. والمتطلب الرئيس لضمان أعمال الكترونية ناجحة بل وضمان دخول آمن وسلس لعصر المعلومات "عصر اقتصاد المعرفة" يتمثل بالاتصالات، وبقدر كفاءة البنى التحتية وسلامة سياسات السوق الاتصالي وتحديد السياسات التسعيرية المقابلة لخدمات الربط بالانترنت، كما أن فعالية وسلامة بني الاتصالات تقوم على سلامة التنظيم الاستثماري، ودقة المعايير وتوافقها الدولي وكفاءة وفعالية التنظيم القانوني لقطاع الاتصالات. كما أن العنصر الثاني للبناء التحتي يتمثل بتقنية المعلومات من حيث الأجهزة والبرمجيات والحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الاحترافية، وهذه دعامة الوجود والاستمرارية والمنافسة، إذ لم يعد المال

¹ فالي نبيلة، استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية - دراسة حالة البنوك الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2016/2017، ص101.

وحده المتطلب الرئيسي بل استراتيجيات التوافق مع المتطلبات وسلامة البرامج والنظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منظمة وفاعلة وضمان الاستخدام الأمثل والسليم لوسائل التقنية؛¹

2- الكفاءة الأدائية المتفوقة مع عصر التقنية: هذه الكفاءة القائمة على فهم احتياجات الأداء والتواصل التأهيلي والتدريبي، والأهم من ذلك أن تمتد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف الفنية والمالية والتسويقية والقانونية والاستشارية والإدارية المتصلة بالنشاط البنكي الالكتروني؛

3- التطوير والاستمرارية والتفاعلية من المستجدات: ويتقدم عنصر (التطوير والاستمرارية والتنوعية) على العديد من عناصر متطلبات بناء البنوك الالكترونية وتميزها، فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع النقاط فرص التميز، ويلاحظ الباحث العربي أن البنوك العربية لا تنتج دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، إنها تنتظر أداء الآخرين، وربما يكون المبرر الخشية على أموال المسامين واجتياز المخاطر، وهو أمر هام وضروري، لكنه ليس مانعا من الريادة، وبنفس القدر لا تعني الريادة في اقتحام الجديد التسرع في التخطيط للتعامل مع الجديد وإعداد العدة، لكنها حتما تتطلب السرعة في إنجاز ذلك؛

المطلب الثالث: الأطراف المشكلة للبنوك الالكترونية ومقارنتها بالبنوك التقليدية.

يتيح التطور التكنولوجي في الخدمات المصرفية الالكترونية اليوم للعملاء، فرصة الاتصال بالمعلومات المصرفية في أي وقت وفي أي مكان، إضافة إلى ممارسة جميع معاملاتهم بتكاليف منخفضة وذلك بفضل تفاعل الأطراف الداخلة في تشكيل البنوك الالكترونية التي تختلف عن ما تقدمه البنوك التقليدية من خدمات. وعليه يأتي هذا المطلب لتوضيح مختلف الأطراف الداخلة في تشكيل البنوك الالكترونية من جهة وعرض أهم أوجه المقارنة بينها وبين البنوك التقليدية من جهة أخرى.

أولا - الأطراف المشكلة للصيرفة الالكترونية:

يعتبر البنك الالكتروني كمؤسسة مبنية بشكل كلي أو جزئي على قناة توزيع واحدة وهي الإنترنت من خلال هذا التعريف يمكن توضيح أربعة أنواع من الأطراف المشكلة للبنك الالكتروني وهي كالآتي:

1- البنوك التقليدية: والتي لم تتخطى بعد عتبة البنوك الالكترونية ولكنها على الأقل تملك موقعا معلوماتي حيث يعطي الموقع المعلومات مثل: طبيعة الخدمات المقدمة، سعر الفائدة، أسعار الخدمات المقدمة إضافة إلى معلومات عن مجموع الوكالات المنتمية للبنك.

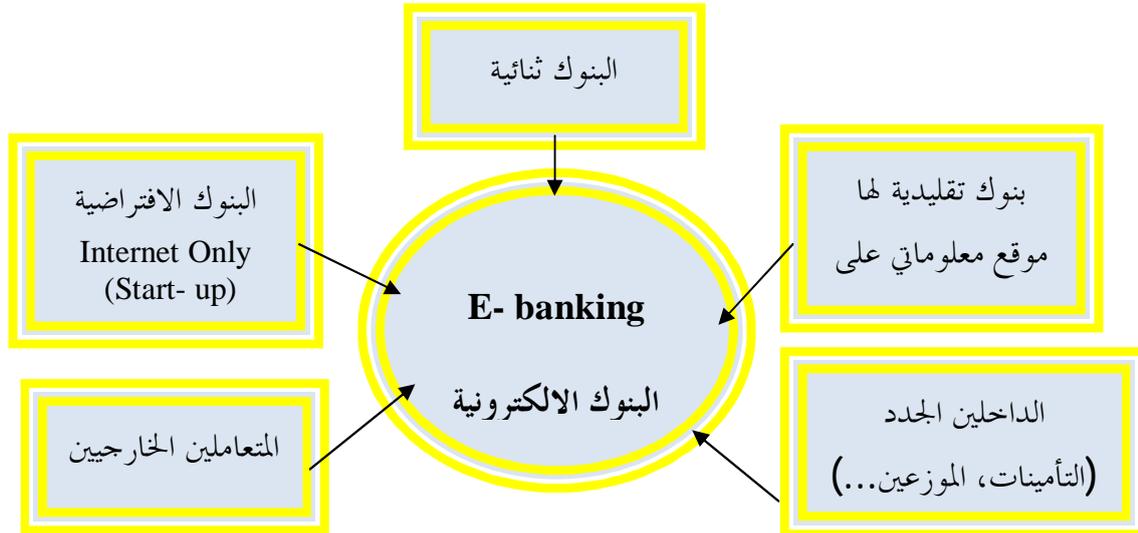
2- البنوك الشائئة النشاط: وهي البنوك التي تقوم بعرض الخدمات بشكلها التقليدي وأيضا بشكلها الالكتروني حيث تهدف هذه البنوك إلى غزو أسواق جديدة نتيجة لعرضها كلا الخدمتين مع بعض.

¹ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 250-251.

3- البنوك الافتراضية (Internet Only): والتي تعتبر بنوك افتراضية بصفة كلية كونها لا تملك أي وكالة بنكية ونجد في هذه الفئة نوعين من البنوك، النوع الأول يعني (les start-up) والتي تقترح عبر الإنترنت خدمات مطابقة لتلك الخدمات التقليدية، أما بالنسبة للنوع الثاني: فنجد ما يسمى بالمتعاملين الخارجيين (opérateurs étrangers) أي تأسيس وكالات الكترونية على الإنترنت خارج البلاد من أجل تقليص تكاليف تأسيس وكالة فعلية.

4- الداخلين الجدد في العالم المالي: ويتمثلون بشكل خاص في شركات التأمين، شركات التوزيع التي تبحث عن تنوع مكثف لنشاطاتها من أجل زيادة المردودية غير أن هذه الفئة تكتفي حاليا بخدمات محدودة مثل: حسابات الادخار، قروض الاستهلاك.¹
 إن عوامل نجاح هذه الأطراف تتمثل في خلق اسم تجاري يسهل تطبيقه في أذهان العملاء، و البنوك الالكترونية تخصص جزء كبير حجم استثماراتها كتكاليف التسويق والاتصال كما أنها تعتمد على الوعي الكافي للعملاء ومعرفتهم بالمزايا التي تتمتع بها البنوك الالكترونية.
 والشكل الموالي يلخص هذه الأطراف المشكلة للبنوك الالكترونية:

الشكل رقم (34): الأطراف المشكلة للبنوك الالكترونية



المصدر: بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا البنكية: ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، مقالة منشورة في مركز التوثيق الوطني، المندوبية السامية للتخطيط، المملكة المغربية، متاح على الرابط: <http://www.abhatoo.net.ma>، تاريخ الاطلاع: 2018/11/13، على الساعة: 01h22.

¹ بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا البنكية: ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، مقالة منشورة في مركز التوثيق الوطني، المندوبية السامية للتخطيط، المملكة المغربية، متاح على الرابط: <http://www.abhatoo.net.ma>، تاريخ الاطلاع: 2018/11/13، على الساعة: 01h22.

ثانيا - مقارنة البنوك الالكترونية بالبنوك التقليدية

إن من أهم ملامح المنظومة المصرفية الحديثة هو انتقالها التدريجي من البنوك التقليدية التي يطلق عليها البنوك المشيدة من الطوب والبلاط (Brick and mortar banks)، والتي تميزت ابتكاراتها المالية بالضعف وضيق الأثر، إلى البنوك الالكترونية أو ما يطلق عليها بنوك الطوب وأجهزة الاتصال (Brick and click banks) والتي تميزت بمستوى عال من الفعالية والكفاءة سواء في تقديم الخدمات والتسليم والإيداع فضلا عن انتشارها على نطاق واسع، فمثلا في مجال خدمات التسليم نجد أنه في البنوك التقليدية تكون المعاملات والخدمات إدارية وتقديم الخدمة يكون عن طرق الهاتف أو شبك البنك ونجد كذلك خدمة العملاء تكون بشكل تقليدي أما في البنوك الالكترونية نجد فيه المعاملات والخدمات الإدارية والاستعلامات وتقديم الخدمة يكون من خلال شبكة الانترنت وخدمة العملاء حديثة.¹

إضافة إلى ذلك هناك من يضيف الجانب القانوني كوجه من أوجه المقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الالكترونية ويرى بأن البنوك التقليدية تتميز بوجود كيان قانوني لها، حيث تتعدد وتنتشر فروعها، بينما البنوك الالكترونية هي عبارة عن بنك واحد يستطيع أي من العملاء الوصول إليه مهما كان مكانه، ومهما كان الوقت الذي يريد الدخول إليه، بالإضافة إلى عدم توفره لعدد هائل من الموظفين كما هو الحال في البنوك التقليدية واعتمد الكاتب في الأخذ بهذا الرأي من خلال المقارنة بين الخدمات التقليدية والالكترونية، حيث يرى بأنه رغم الاختلاف الكبير بينهما فإنه لا يمكن تطبيق النصوص والأحكام القانونية الموضوعية لتنظيم وحماية العمليات المصرفية التقليدية على طرائق ووسائل الصيرفة الالكترونية.²

كما أنه هناك فوارق أخرى بين البنوك الالكترونية والبنوك التقليدية يمكن توضيحها في الجدول الموالي

¹ بوراس أحمد، السعيد بركة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2014، ص ص 119-120.

² أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006، ص 22.

الجدول رقم(08): المقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإلكترونية

العوامل	البنوك التقليدية Bricks-and- mortar Banking	البنوك الالكترونية E- Banking
القيم المقترحة	- المكان - الحد من الخطر - خدمات مريحة للعملاء - تعزيز الثقة	- الكفاءة - لملاءمة - العملاء يخدمون أنفسهم
نطاق السوق	- فضاء السوق مادي ملموس - جمهور المستخدمين - قاعدة العملاء الجغرافية محددة - مساهمة العملاء غير فعالة	- فضاء السوق افتراضي - مستخدمين بالاتصال على شبكة الانترنت - قاعدة العملاء على الويب - مساهمة العملاء فعالة
التكلفة الهيكلية	- تكلفة عالية تميل إلى الارتفاع - تكلفة استغلال عالية - تكلفة توزيع، عقود وإنتاج عالية - تعزيز الثقة	- استثمارات ضخمة على التكنولوجيا - خلق محتوى هائل وإدارة للتكلفة الأمنية - انخفاض كلفة الدخول، والتشغيل، والربط - الشبكي، وتكاليف تطوير التطبيقات.
الأرباح المحتملة	- الأرباح المحصلة من تقديم الخدمات على الشباك - تقليل المخاطر	- عمولة المبادلات، أعباء تقديم الخدمات، عوائد الدعاية والإعلان، ومعلومات الاكتتابات المالية - كلفة العقود والشغل والخدمات منخفضة

المصدر: أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2014 ، ص128.

المطلب الرابع: تقييم البنوك الالكترونية وأهميتها

من خلال تقييمنا للبنوك الالكترونية نجد أنها قدمت الكثير من الفوائد سواء للزبون أو للبنوك نفسها وأضحى تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد زاد من أهمية تطبيقها، ورغم تلك المنافع الناتجة عنها إلا أن معاملاتها لا تخلو من المخاطر والتي تنجر عنها جملة من السلبيات، ومن خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على أهم إيجابيات البنوك الالكترونية وكذا السلبيات التي تنتج عنها، وإبراز أهميتها.

أولا - إيجابيات وسلبيات البنوك الالكترونية

إن البنوك الالكترونية باعتمادها على الانترنت ومختلف أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمكنت من تقديم خدمات متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية وذلك من أجل تلبية احتياجات العميل المصرفي وهو ما

يحق من إيجابيات عديدة سواء كان للبنك نفسه أو للزبون أو على مستوى الاقتصاد ككل. كما أن لها سلبيات.

1- إيجابيات البنوك الالكترونية

يوجد اتفاق عام على أن البنوك الالكترونية تحقق العديد من المزايا والفوائد لكل من البنوك والعملاء وحتى على الاقتصاد ككل ومن بين أهم هذه المزايا نذكر ما يلي:

- القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت؛
- إجراء العمليات الحسابية؛
- الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الالكتروني أو بشكل مرئي من خلال الكاميرات.¹

- توفير الخدمة في الوقت الحقيقي وكسب المزيد من العملاء: بحيث توفر المصارف الإلكترونية الكثير من الوقت الحقيقي للعملاء للحصول على المعلومات حول حساباتهم من مواقعهم البعيدة مثل المنزل والمكتب أو من أي مكان وفي أي وقت (7/24).² وهو الأمر الذي يعطي إمكانية للوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء وذلك بإلغاء الحدود الجغرافية بين الدول والشعوب.³

- سرعة إنجاز الأعمال المصرفية: تحقق المصارف الالكترونية مع بعضها البعض Bank to Bank العمليات المصرفية الفورية بسرعة تفوق العمليات المصرفية العادية كالتحويلات أو التسويات؛

- خفض التكاليف: إن تكاليف تقديم الخدمة في المصارف الإلكترونية منخفضة، مقارنة بأعمال التي تقدمها المصارف التقليدية، حيث تقلل من حاجة المصرف إلى الاستثمار المكلف في إقامة الفروع المصرفية، ومن ثم فإن تقليل التكلفة وتحسين جودتها هي من بين عوامل جذب العميل، فتبين نتائج المقارنة بين العمل المصرفي الالكتروني والتقليدي بأن تكلفة تقديم الخدمات في القنوات الالكترونية منخفضة بشكل كبير عنها في القنوات التقليدية في العمل المصرفي.⁴ وبالتالي فإن اللجوء إلى البنوك الالكترونية يترتب عنه توفير مصاريف، إذ تتضمن عملية افتتاح فرع لمصرف ما مصاريف تشغيلية، مثل تكاليف شراء الموقع وتأثيثه وتكاليف العمالة والصيانة وغيرها، غير أن تلك المصاريف معدومة نهائياً عي حالة البنوك الالكترونية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

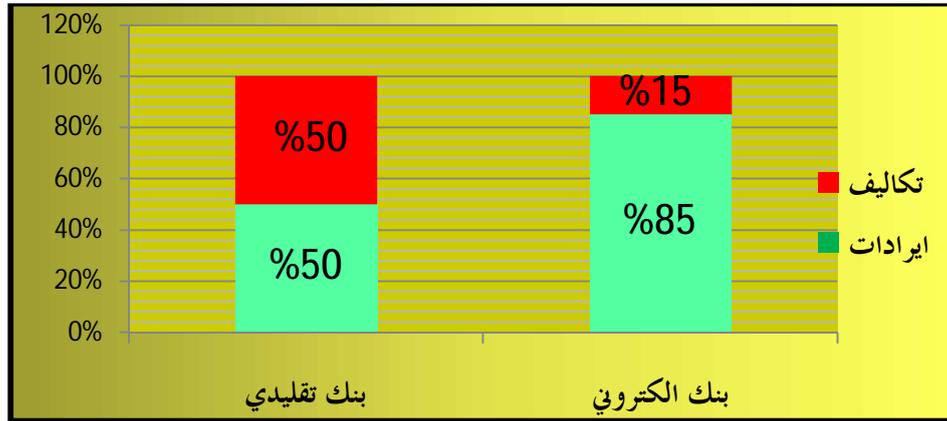
¹ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 204.

² أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2014، ص ص 133-134.

³ منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، البنوك الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2005، ص 16.

⁴ بسمة محمد سامي الخطيب، دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية للمصارف العاملة في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص 70.

الشكل رقم (35): نسبة تكاليف وعوائد خدمات البنوك الالكترونية



المصدر: عبد الرحيم وهبية، تحديث طرق الدفع ومساهمتها في خلق تجارة الكترونية في الوطن العربي - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2013، ص142.

- **المساهمة في نجاح التجارة الالكترونية:** يساهم تبني الصيرفة الالكترونية في إنجاح التجارة الإلكترونية، حيث ألما تلعب دور الوسيط بين البائعين والمشتريين لتسهيل وتنفيذ العمليات الإلكترونية والوفاء بالالتزامات الناشئة عن التعاقدات الإلكترونية. فالمصارف هي جهات موثوق بها في التعاملات المالية مما يزيد من ثقة المتعاملين، وبالتالي زيادة حجم المعاملات المصرفية وعوائد المصارف.¹

- **المساهمة في إجمالي الدخل الوطني وتحسين الأداء الاقتصادي:** من مزايا البنوك الالكترونية زيادة الدخل المالي للبنوك الوطنية ومن ثم مساهمتها في إجمالي الدخل الوطني، حيث يمكن تحديد رسوم رمزية على مستخدمي الإنترنت في التعامل المصرفي معها تساعد هذه الرسوم في تطوير الخدمة المصرفية عبر الإنترنت، هذه الرسوم سوف تعيد دورتها في اقتصاد البلد وتعيينه من خلال استثمار البنوك في الشركات المحلية التي تعمل على تطور خدماتها في هذا المجال؛ إن المعدلات المصرفية عبر الإنترنت يزيد من الكفاءة الإنتاجية للبنوك، والتي بدورها تساعد على تحسين الأداء الاقتصادي بشكل عام.²

¹ قندوز فاطمة الزهراء، التجارة الالكترونية- تحدياتها وآفاقها في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2013، ص152.

² كرغلي أسماء، سلوك المستهلك تجاه الصيرفة الالكترونية- دراسة ميدانية لعينة من المستهلكين الجزائريين-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2019، ص77.

2- سلبيات البنوك الالكترونية

إن البنوك الالكترونية باعتمادها على مختلف أنواع التكنولوجيا بما فيها الكمبيوتر والإنترنت حققت عدة مزايا وفوائد إلا أنها لا تخلو من سلبيات ومخاطر التي تنشأ من جراء استخدام التقنيات الجديدة وبالتالي يصبح التعامل بنظام البنك الالكتروني محفوف بالمخاطر ومن بين أبرز السلبيات نذكر:

- تخفيض عدد الأفراد العاملين في بعض الأنشطة التي أصبحت تسير أو تنجز بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية؛

- عدم ملائمة تصميم النظم System Design أو انجاز العمل Implementation أو أعمال الصيانة Maintenance والتي تنشأ عن عدم كفاءة النظم لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل هذه المشكلة وصيانة النظم، خاصة إذا ما زاد الاعتماد على جهات خارج المصرف لتقديم الدعم الفني في مجال البنية الأساسية للتكنولوجيا؛¹

- الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية يعد خطرا على أمن النظام المصرفي ووجوده، إذ أن تعرض الشبكة المعلوماتية لأي تخريب قد يؤثر على مجمل العمليات المصرفية وينتهك ضمان سرية المعلومات المتعلقة بالعملاء، وفي هذه الحالة كثيرا ما يعزف العميل عن التعاملات المصرفية الإلكترونية ؛

- التعرض لخطر التصنت الإلكتروني من قبل بعض الأشخاص نتيجة أنه يمكن الحصول على بعض البيانات والمعلومات الإلكترونية المتسربة من جهاز الكمبيوتر والبعض الآخر من توصيلات الشبكة ثم كشفها وتجميعها لتصبح بيانات ومعلومات ذات فائدة، لذلك فإن بعض الهيئات تحتفظ بأنظمتها في أماكن مزودة بنظام أمني لمنع تسرب المعلومات، كما أن هذه الاختراقات قد تكون خارجية كما أنها قد تكون داخلية يقوم بها موظف لدى البنك نفسه مخول له بالدخول إلى عناصر النظام، هذه القضية من بين أكثر القضايا خطورة والتي واجهت العديد من البنوك في أوروبا (خاصة إنجلترا) والولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت لها آثار سلبية في تطور ونمو العمليات الإلكترونية المصرفية. وتقوم بنوك عديدة بإجراء عمليات تدقيق أمنية عالية المستوى وهي عمليات تكشف للبنك أي اختراق أمني مع كيفية معالجته.²

ثانيا- أهمية البنوك الالكترونية

إن للبنوك الالكترونية أهمية كبيرة يمكن إنجازها في النقاط التالية:

- إن العميل بحاجة للحصول على حل لمشكلته وليس مشاهدة عرض يقدم له، هذه أول الحقائق التي يمثل إدراكها مبرر وجود البنك الالكتروني بل أساس نجاحه، لهذا كان موقع شركة E-Loan المتخصصة بالإقراض

¹ بسمة محمد سامي الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

² بريس عبد القادر، زيدان محمد، مداخلة بعنوان: دور البنوك الالكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية، ضمن المنتدى الدولي للتجارة الالكترونية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 15-16-17 مارس 2004، ص 12.

الالكتروني -على سبيل المثال- مميزا بين سائر المواقع الشبيهة ويميزها عن جهات الإقراض ير الالكترونية، لأنه ليس مجرد موقع يعرض الإقراض بالوسائل التقنية، بل لأنه يساعد المستخدمين على تحديد وحساب احتياجاتهم، وخياراتهم المتطلبية لحل مشاكلهم، ثم يقدم حزمة من العروض والخدمات التي تتفق مع رغبة وطلب العميل؛ -إن البنوك غير الالكترونية، تقدم جزءا من الحلول لمشكلات العميل لكنها لا تقدم حولا شاملة، أو تقدم حولا جزئية بكلف عالية، فإذا علمنا أن التنافس على أشده في سوق العمل المصرفي، وعنوانه الخدمة الشاملة والأسرع بالكلفة الأقل، فإن البنوك الالكترونية فرصة لتحقيق أفضل للمنافسة والبقاء في السوق؛ -كما أن الاتجاه نحو الدفع النقدي الالكتروني المصاحب لمواقع التجارة والأعمال الالكترونية يقدم مبررا لأهمية البنوك الالكترونية، فشركات التأمين، النفط، الطيران، الفنادق،... الخ تتجه بخطى واثقة نحو عمليات الدفع عبر الخط، أو الدفع الالكتروني، وهي عمليات تستلزم- إن لم يكن موقع الشركة يوفر وسائل الدفع النقدي- وجود حسابات بنكية أو حسابات تحويل أو نحوها، وترك الساحة دون تواجد يعني دفع القطاعات المشار إليها إلى ممارسة أعمال مالية على الخط لسد احتياجاتها التي لا توفرها جهات العمل المصرفي المتخصصة.¹

المبحث الثالث: مدخل للخدمات المصرفية الالكترونية

لقد شهدت الخدمات المصرفية العديد من التطورات خاصة في ظل التقدم السريع في التقنيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهور شبكة الانترنت ذات الانتشار الواسع والاستخدام الهائل، والتي أدت بالمؤسسات البنكية خاصة والمالية عامة إلى التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الالكتروني وبالتالي الاتجاه نحو تقديم نوع جديد من الخدمات تسمى بالخدمات المصرفية الالكترونية، هذا النوع من الخدمات وفرت للمؤسسات البنكية فرصا وقدرات تمكنهم من الوصول إلى العملاء وتقديم لهم خدمات شخصية مفصلة حسب تطلعاتهم ومستويات من الجودة تتناسب وإدراكاتهم وتفوق توقعاتهم أحيانا.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية الالكترونية

في ظل التطورات الحاصلة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت الخدمات البنكية الإلكترونية تحتل مكانة مهمة وذلك لما تمتاز به من خصائص سهلت على الزبون إجراء مختلف التعاملات الاقتصادية الحديثة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الخدمات المصرفية الالكترونية وكذا عرض أهم مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي.

¹ محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية: العادية- غير العادية- الالكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون ذكر رقم الطبعة، 2016،

متاح على الرابط: <https://books.google.dz/books?id=-K08DwAAQBAJ&hl=fr&source=gbs_navlinks_s>، تاريخ

الإطلاع: 26-مارس 2018، على الساعة 12h10، ص 91-92-93.

أولاً - تعريف الخدمات المصرفية الالكترونية

لقد اختلف الباحثين في وضع تعريف موحد للخدمات المصرفية الالكترونية حيث يعرفها كل باحث من وجهة نظره ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أنهم أجمعوا على أنها تلك الخدمات التي تقدمها البنوك بشكل الكتروني (رقمي) ومن بين أهم هذه التعاريف نذكر منها:

- عرفت الخدمات المصرفية الالكترونية على أنها: "هي مجموعة من التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية في العالم المتقدم، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات المصرفية بين مختلف الأطراف الاقتصاديين والمتعاملين بشكل عام، وتشمل كل المعلومات المالية بين المنظمات والأفراد والشركات ومن أجل تحسين الربحية وتخفيض التكاليف".¹
- وكذلك تعرف الخدمات البنكية الالكترونية على أنها: "إجراء العمليات البنكية بطرق إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك في أعمال البنوك، و في ظل هذا النمط من الأعمال البنكية لا يكون الزبون مضطراً للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنكه و هو في مقر إقامته، و هو ما يعني تجاوز بعدي للمكان والزمان".²

- يعرف العمل المصرفي الإلكتروني بأنه: "يضم كل العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية أو الضوئية (مثل الهاتف، الحاسوب الصراف الآلي الإنترنت، التلفزيون الرقمي وغيرها) وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات المالية. وكذلك العمليات التي يجريها مصدرها بطاقات الإيفاء أو الدفع أو الائتمان الإلكتروني على أنواعها كلها أو مروجوها وأيضاً المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية إلكترونياً ومواقع العرض والشراء والبيع وتأدية سائر الخدمات الالكترونية للأدوات المالية على مختلف أنواعها ومراكز التسوية والمقاصة العائدة إليها".³

- وهناك من يرى أن الخدمات المصرفية الالكترونية بأنها: "تنطوي على تقديم الخدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية مثل: الهاتف الجوال، الرسائل القصيرة وغيرها، ويتضمن هذا التصور ليس فقط الخدمات التي اعتادت مؤسسات الخدمة التقليدية على تقديمها، وإنما أيضاً تلك الخدمات المقدمة من قبل الصناعيين وعليه فإن مفهوم الخدمة الالكترونية واسع إطاره ولا يقتصر على مزودي الخدمات فقط بل موجه للعميل أساساً".⁴

¹ رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، دون ذكر رقم الطبعة، 1999، ص 10.

² طيب هناء، تطوير منظومة التوزيع كمدخل لتفعيل الخدمات البنكية الالكترونية في الجزائر - دراسة حالة محلات الخدمات الحرة-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث "ل.م.د"، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018/2017، ص ص 77-78.

³ أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، دون ذكر رقم الطبعة، 2006، ص 92.

⁴ بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية، مصر، دون ذكر رقم الطبعة، 2004، ص 64.

- وعرفت كذلك على أنها: " تقديم خدمات مالية خارج الإطار التقليدي للفروع البنكية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووكلاء التجزئة غير المصرفيين، كالشبكات القائمة على استخدام البطاقات والهواتف المحمولة".¹

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن الخدمات المصرفية الالكترونية هي تلك العمليات أو الخدمات التي تقدمها البنوك لزبائنها باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ومختلف الوسائط الالكترونية باستخدام البطاقات الذكية، الهواتف النقالة والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.

ثانيا- مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي

حصل في العمل المصرفي بين عام 1950 وعام 1970 ثلاثة تطورات مهمة، ابتدأت بإدخال المحترفين (Professional) إلى العمل المصرفي أعقاب نهاية الحرب العالمية الأولى في عام 1914، ومن ثم دخول ثقافة التسويق والبيع (Marketing & sales) ومن ثم مرحلة تنامي دور التكنولوجيا المتقدمة، ولقد مر استخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بست مراحل، وهذه المراحل هي:²

1- **مرحلة الدخول:** وهي المرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال المصارف بغرض إيجاد حلول لمشاكل الأعمال المكتبية الخلفية (Back Office Operations)، حيث بدأ الأخصائيون في شؤون التكنولوجيا يدخلون إلى المصارف لإيجاد الحلول التكنولوجية لمشاكل الأعمال المصرفية الخلفية، مثل: مشكلات التأخر في إعداد التقارير المالية، والتقارير الحاسبية ولم يكن هناك تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا التنفيذية سواء في الحلول المقترحة أو في كلفتها، فكان المهم هو حل المشاكل المتعلقة بالعمل المصرفي؛

2- **مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا (Technology Awareness):** وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين بالمصرف من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال، وكانت مرحلة تحضير أوسع لدخول التكنولوجيا، وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا؛

3- **مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء (Online Real Time):** وتميزت هذه المرحلة بالتكاليف العالية، حيث بدأ اهتمام الإدارات العليا بالتكنولوجيا؛

¹ راجح قائد الأسد، اتجاهات ومعوقات التجارة الالكترونية في البلدان العربية مع دراسة حالة اليمن، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015، ص 145.

² ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

4- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف (Cost Control): وهي مرحلة ضبط الاستثمار في التكنولوجيا وعمدت هذه الإدارات إلى الاستعانة بأخصائيين واستشاريين في شؤون التكنولوجيا لمساعدتهم في ضبط التكاليف؛

5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أصلا كباقي أصول المصرف (Asset Like any Other Asset): بالتالي يجب أن يجني هذا الأصل مردودا كباقي الأصول، وهنا ابتدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا (Technology Management)؛

6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف: وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا، والتي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي، وتحسين الضبط على الصعيد الخارجي.

كما أن هناك عناصر أساسية لا بد من التأكيد عليها ضمن نطاق الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية، وهذه العناصر تتمثل في¹:

- تصاعد أهمية الخدمات المصرفية بالتجزئة كميدان أساسي من أعمال البنوك ومصدر مهم لزيادة ربحيته؛
- الاعتماد المتنامي على الركائز الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية الالكترونية تصاعد أهمية التكنولوجيا في مراقبة سير الأعمال والرقابة الداخلية؛
- معايير (بازل) الجديدة التي تهتم بمخاطر التشغيل، وأهمية الإدارة الإستراتيجية لقدرتها على التحكم في مخاطر التكنولوجيا المصرفية لمنع أي تأثير سلبي على البنوك.

المطلب الثاني: أنواع وقنوات الخدمات المصرفية الالكترونية

اتجهت البنوك إلى تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توظيف مختلف الآليات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها في إدارة أعمالها ومعاملاتها المصرفية، لتقدم بذلك الخدمات المصرفية مباشرة للزبائن من خلال التفاعل الآلي مع هذه القنوات الالكترونية المختلفة والمتاحة لجميع الزبائن، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم هذه القنوات أو الوسائل المستخدمة وكذا الخدمات البنكية التي تقدمها بشكل رقمي.

1- خدمات الصرافات الآلية (ATM): تعد آلات الصرف الذاتي أو الآلي Automated teller machines

(A.T.M) أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعا واستخداما في مجال الخدمة المصرفية، وتعرف بأنها محطات طرفية إلكترونية، متصلة بالحاسب الآلي يتم من خلالها تقديم الخدمات المصرفية دون توقف ودون مساعدة من الصارف البشري (موظف المصرف)

وقد بدأ استخدام هذه الآلات بالشكل المتعارف عليه سنة 1967 بأحد فروع بنك barclays بالمملكة البريطانية، وكانت تتيح فقط للعملاء خدمة السحب النقدي، وعقب النجاح الذي صادفته تلك الآلات بدأ

¹ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص27.

تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة مصرف first national بمدينة أطلنطا، ثم ما لبثت وانتشر تطبيقها لتشمل أنحاء العالم، خاصة بعد دخول شركة IBM للحاسبات الآلية في مجال تصنيع تلك الآلات.¹ وتتمثل هذه الصرافات الآلية في ما يلي²:

- الموزع الآلي للأوراق (DAB) Distributeur Automatique Billet: هو آلة أوتوماتيكية، تستخدم عن طريق بطاقة الكترونية يسمح بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى فرع البنك، وهو جهاز موصول بوحدة مراقبة الكترونية تعمل على قراءة المدارات المغناطيسية للبطاقة، والتي تسجل كما يعمل دون انقطاع، ويساهم بدوره في تخفيض نشاط السحب في الفرع؛

- الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB) Guichet Automatique Bancaire: يقدم هذا الجهاز خدمات أكثر تعقيدا وتنوعا بالنسبة للموزع الآلي للأوراق، فهو موصول بالكمبيوتر الرئيسي للبنك يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رقم سري، كما يسمح للزبائن بإجراء العديد من العمليات كمعرفة الرصيد، والقيام بتحويلات، طلب شيكات... الخ.

- نمائي نقطة البيع الالكترونية (TPV) Terminal Pointe de Vente: تعتمد هذه التقنية على وجود اتصال عن بعد بين الحاسوب الالكتروني للبنك وبين شاشات طرفية (Terminals) موجودة في محلات الشراء وتعمل كأجهزة إدخال من وإلى الحاسب المركزي للبنك من خلال شبكة الهاتف كخطوط ربط بين الحاسوب الالكتروني والشاشات الطرفية، حيث يمكن هذا النظام العملاء من شراء احتياجاتهم من المحال المشتركة في النظام، وذلك من خلال استخدام بطاقة دفع يتم إدخالها في جهاز الالكتروني.

2- خدمات الهاتف المصرفي (phone Bank): أنشأت المصارف خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا وخلال الإجازات والعطلات الرسمية أيضا، وتتيح هذه الخدمة للعملاء الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الالتزامات الدورية مثل دفع فواتير التلفون والغاز والكهرباء فضلا عن تقديم جميع العمليات المصرفية.³ فعلى الشخص الذي يريد القيام بالدفع لجهة معينة أن يتصل بالمصرف الذي يتعامل معه لكي يتولى هذه المهمة، حيث يقوم بالضغط على أزرار الهاتف برقم حسابه، ثم إدخال الرقم السري الذي زوده به المصرف، ثم يضغط على أزرار الهاتف برقم مشفر للجهة المستفيدة من المدفوعات، وبهذا تكون عملية الدفع قد تمت.⁴

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2007، ص 266-267.

² سلاوتي حنان، الصيرفة الالكترونية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر، مجلة الإبداع، المجلد 04، العدد 04، مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة لونيبي علي بالبيدة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 25.

³ أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك تقليدية الماضي والكترونية المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون ذكر رقم الطبعة، 2001، ص 306.

3- خدمات الصيرفة المتزلية Home & Office Banking: أتاحت تقنيات الاتصال الحديثة للمصارف فرصة توفير خدمات مبتكرة وحديثة لزبائنها والتي من بينها الصيرفة المتزلية عبر الانترنت¹، وهي ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمتزل أو العمل أو أي مكان، والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلال كلمة سر "Password" أو رقم "Pin Number" أو كليهما من إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.² وهذه التقنية تمكن العميل من الاستفسار عن رصيده وطلب كشوف الحسابات، بالإضافة إلى بعض الخدمات المالية كدفع الفواتير والتحويل بين الحسابات.... الخ، وتساهم هذه التقنية في تحرير العميل من ضغوط الوقت والمسافة.³

4- خدمات نظام سويفت للتحويل الآلي للمدفوعات SWIFT

(society for worldwide télécommunication interbank financial): نظام سويفت يضمن ويؤمن التحويلات الالكترونية في كل أنحاء العالم ما بين المصارف بطريقة آمنة وتكاليف منخفضة فهو عبارة عن شبكة اتصالات متطورة ما بين البنوك تعالج معاملات تحويل الأموال في كافة أنحاء العالم وتعمل على ربطها وتوفير لها الاتصال بسهولة وسرعة وأمان، حيث يكون مربوط بنظام المقاصة ومراقب من قبل البنوك المركزية و هذا من أجل تسهيل عمليات الاتصال مع البنوك العالمية.⁴

5- خدمات الصيرفة المحمولة Mobile Banking: يتسارع العالم اليوم نحو استخدام الهواتف الجوالة بصورة مطردة، الأمر الذي استلزم تطوير استخداماته للعديد من الأغراض، حيث بينت الدراسات أنه وصل عدد الهواتف النقالة المستخدمة في نقل البيانات 1.2 بليون جهاز، فظهرت ما تسمى بالبنوك الخلوية، التي تقوم على فكرة تزويد الخدمات المصرفية للزبائن في أي مكان وفي أي وقت، ويشمل هذا النوع من القنوات نوعين من الخدمات:

- **الخدمات المعلوماتية:** كالاتعلام عن الأرصدة والإطلاع على عروض المصارف وأسعار العملات والفوائد ومعدلاتها والاستشارات والنصائح بشأن القروض والتسهيلات وموقع الفعالية ودوائره وغير ذلك.

- **الخدمات المالية:** كتحويل الأرصدة من حساب إلى آخر وخدمات الدفع النقدي وفتح الحسابات وغلقها وغيرها من الخدمات. ففي فرنسا مثلاً 41% من عملاء المصارف يستخدمون هواتفهم النقالة للإطلاع على حساباتهم الشخصية، عندما لا يستطيعون الإطلاع عليها عبر الانترنت. فالعميل إذا في هذا الحالة يستفيد من:

- خدمات الاستعلام عن حالة الرصيد؛

¹ Luc Bernet-Rollande, **Principes de technique bancaire**, édition Donod , Paris, 25ème edition, 2008, p201.

² ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص31.

³ سلاوتي حنان، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ Mattout Jean Pierre, **Droit bancaire internationale**, Editeur la Revue Banque, Paris, 2ème édition, 1999, p309

- استقباله لرسائل إلكترونية تعلمه عن حالات الطوارئ المتعلقة بأرصده؛
- متابعة كل الشيكات المحصلة؛
- متابعة التحويلات التي تمت على حسابه.¹

6- أوامر الدفع المصرفية للإلكترونية وخدمات المقاصة الإلكترونية: تعرف المقاصة الإلكترونية على أنها أداة دفع بين المصارف وأداة إيفاء دين بينهما تنجز بواسطة المصرف المركزي من خلال التصوير الإلكتروني للشيكات المسحوبة على المصارف، دون الحاجة لحملها كما كان يحدث عند إجراء المقاصة اليدوية، حيث بموجبها تم التخلي عن الفرز اليدوي للشيكات وحل محله الفرز الآلي باستعمال أجهزة متخصصة في ذلك تسمح بقراءة الشيكات من خلال السطور المغناطيسية التي تتضمنها هذه الأخيرة والتحقق من حصتها داخل غرفة المقاصة، ومن ثم معرفة النتائج النهائية في صورة أرصدة مدينة وأرصدة دائنة باستخدام أجهزة الحاسوب.²

ولقد استخدمت خدمات المقاصة الإلكترونية عام 1960 وتقوم هذه الخدمة على فكرة تحويل النقود من حساب المتعاملين إلى حسابات أشخاص أو منظمات أو جهات أخرى في أي فرع ولأي بنك في دولة أخرى، كدفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حساب الموظفين، أو دفع المستحقات الشهرية من حساب هيئة التأمين أو دوائر الضمان الاجتماعي إلى المستفيدين، كما يتم تسوية المدفوعات البنكية عن طريق ما يسمى نظام التسوية الإجمالية بالوقت (R.T.G.S) Real Time Settlement System ضمن خدمات المقاصة الإلكترونية ويتيح هذا النظام بطريقة الكترونية آمنة لنقل وتحويل مبالغ مالية من حساب بنكي إلى آخر بسهولة حيث تتم المدفوعات في نفس اليوم دون إلغاء أو تأخير.³

7- خدمات التلفزيون الرقمي: وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالترتل أو بالعمل وبين حسابات البنك، وبإدخال رقم سري يمكن الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنت وتنفيذ التعليمات المصرفية للعميل.

¹ بلعاش ميادة، أثر الصيرفة الإلكترونية على السياسة النقدية دراسة مقارنة الجزائر - فرنسا، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم

الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص ص 40-41.

² زميت محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تفعيل الخدمات المصرفية -دراسة حالة عينة من المصارف الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014، ص ص 324-325.

³ محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية المستقبل الواعد للأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 233-234.

ومع إدخال البنوك لهذه التقنية الجديدة في مجال عملها فإن المصارف ستفتح أبوابها إلى نسبة مئوية كبيرة من العملاء (خاصة ربات البيوت وذوي الاحتياجات الخاصة)، لا سيما وأن هناك عددا من السكان لا يملكون أجهزة حاسب ولكن لديهم أجهزة تليفزيونية، وحتى هؤلاء الذين لديهم أجهزة حاسب وانترنت في منازلهم فإنهم سيتركونها ويفضلون التليفزيون الرقمي، لأنهم أكثر ألفة معه ويعرفون تقنيته ويفهمونها¹.

المطلب الثالث: وسائل الدفع الالكتروني في العمليات المصرفية الالكترونية

مع تطور الخدمات المصرفية من شكلها التقليدي إلى خدمات مصرفية الكترونية بفعل تطبيق البنوك للإدارة الالكترونية وتوظيفها لمختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطورت معها بذلك وسائل الدفع ليتغير المفهوم من الدفع التقليدي إلى الدفع الالكتروني الذي يتماشى وطبيعة التجارة وكذا العمليات المصرفية الالكترونية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف إلى أهم وسائل الدفع الالكترونية ومختلف الجوانب المتعلقة بها.

أولا - مفهوم وسائل الدفع الالكتروني وخصائصها

1- تعريف وسائل الدفع الالكتروني

هناك عدة تعريفات لوسائل الدفع الالكتروني يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- تعرف وسيلة الدفع الالكترونية على أنها: الوسيلة التي تمكن صاحبها من القيام بعمليات الدفع المباشر عن بعد عبر الشبكات العمومية للاتصالات.²
- هناك من يعرفها على أنها هي وسيلة إلكترونية بها قيمة نقدية مخزونة بطريقة الكترونية كبطاقة أو ذاكرة كمبيوتر، مقبولة كوسيلة للدفع بواسطة متعهدين غير المؤسسة التي أصدرتها، يتم وضعها في متناول المستخدمين كبديل عن العملات النقدية والورقية وذلك بهدف إحداث تحويلات إلكترونية لمدفوعات ذات قيمة محددة.³
- وهناك من يرى بأن وسائل الدفع الالكتروني على أنها مجموعة من الأدوات والتحويلات الالكترونية التي تصدره المصارف والمؤسسات كوسيلة دفع وتتمثل في البطاقات البنكية، والنقود الالكترونية، والشبكات الالكترونية البنكية.⁴

¹ محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² بركان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 370.

³ سمية عباس، وسائل الدفع الالكتروني في النظام البنكي الجزائري - الواقع والمعوقات والآفاق المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 06، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 347.

⁴ عدنان حولة وآخرون، وسائل الدفع الالكتروني ودوره في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بشار، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 151.

مما سبق نستنتج أن وسيلة الدفع الإلكتروني هي تلك الوسيلة التي تستخدم في تحويل الأموال وفق تقنية الكترونية لتسهيل عملية التبادل بطريقة آمنة وسريعة وبأقل تكلفة ممكنة.

2- خصائص وسائل الدفع الإلكترونية

هناك عدة خصائص جعلت وسائل الدفع الإلكترونية تتميز عن وسائل الدفع التقليدية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- من حيث امتداد الصفة الدولية: تضيء الدولية على أنظمة الدفع التي تتمتع طريق الانترنت الذي يقتضز تباعد أطرافه، حيث يغيب الحضور المادي، فوسيلة الدفع الإلكتروني تستجيب لهذه السمة حيث أنها تكون وسيلة دفع لتسوية المعاملات التي تتم عن بعد؛
- من حيث الجهة التي تقوم بخدمة الدفع الإلكتروني: يترتب على هذه الطبيعة تواجد نظام مصرفي مسبق لدى طرفي التعامل يتيح الدفع بهذه الوسيلة، أي توفر أجهزة بإدارة مثل هذه العملية التي تتم عن بعد ومن شأنها أن توفر الثقة للمتعاملين بهذه الوسيلة، فيرتبط هذا الدور بصفة أصلية بالبنوك وغيرها من المنشآت التي تقوم بهذا الغرض؛

- من حيث وسائل الأمان: يتم الدفع من خلال هذه الوسيلة من خلال فضاء معلوماتي مفتوح لذا فإن خطر السطو على أرقام القروض أثناء الدفع الإلكتروني قائم، ويزداد هذا الخطر في الدفع عبر الانترنت عن غيرها من الشيكات باعتبارها فضاء يستقبل جميع الأشخاص من جميع البلدان بمختلف مقاصدهم ونواياهم وهي تمثل خاصية سلبية لنظام الدفع الإلكتروني.

ثانيا- أنواع وسائل الدفع الإلكتروني

تنوعت وسائل الدفع الإلكترونية وتعددت بشكل يتلاءم وطبيعة المعاملات البنكية الإلكترونية وتستجيب لمتطلبات التجارة الإلكترونية ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- البطاقات البنكية

يطلق على البطاقات البنكية في الكتابات العلمية والممارسات البنكية عدة تسميات منها: بطاقات الدفع الإلكتروني، النقود البلاستيكية، بطاقة الائتمان، بطاقة الإقراض وبطاقة الوفاء.² ومن بين أهم أشكال أو تقسيمات البطاقات البنكية نذكر:

¹ فاروق محمد أحمد الأباصري، عقد الاشتراك في قواعد المعاملات عبر شبكة الانترنت، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2002، ص100.

² لرجان وريدة، قلال مريم، ضرورة مواكبة وسائل الدفع الإلكتروني لتطورات العصر الحالي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، سبتمبر 2018، ص96.

- **بطاقات الدفع:** لقد عرف المشرع الفرنسي بطاقات الدفع في المادة 57-1 من المرسوم التشريعي المؤرخ في 30-10-1935 بأنها كل بطاقة تسمح لحاملها بسحب أو بنقل الأموال، ولا يمكن أن تصدر إلا من طرف هيئة قرض أو مؤسسة مالية أو مصلحة مرخص لها بوضع وإصدار البطاقات كالمصارف والخزينة العامة ومصالح البريد.¹
- **بطاقات الائتمان Credit Card:** هي أداة مصرفية للوفاء بالالتزامات تصدرها مؤسسة مالية لشخص طبيعي أو اعتباري من أجل سحب النقود أو من أجل شراء سلع وخدمات مع التزامه بالسداد للبنك المصدر وبالشروط والقواعد المحددة في العقد المبرم بينهما، وهذا يعني أن بطاقات الائتمان وسيلة دفع وأداة وفاء وائتمان في نفس الوقت، والائتمان هنا يسمح لحامل البطاقة بسداد رصيد استخدامات البطاقة على آجال قصيرة أو طويلة مقابل دفع فوائد على الرصيد المدين.²
- **بطاقات الخصم Debit Card:** وترتبط هذه البطاقات بحسابات جارية تخصم منها قيمة المشتريات عند الاستخدام، هذا ويتوقف استخدام البطاقة على رصيد حساب العميل لدى المصرف، حيث يتم رفض البطاقة إذا تجاوز مبلغ العملية رصيد حساب العميل المتاح.
- **بطاقة السداد الشهري Charge Card:** تمنح هذه البطاقة حاملها ائتمانا شهريا غير متجدد من قبل المصرف المصدر للبطاقة، وبنهاية كل شهر يقيد إجمالي السحوبات على حساب العميل حامل البطاقة، ويلتزم بسداد كامل القيمة وذلك لضمان استمرارية استخدام هذه البطاقة.³
- وتصدر البطاقات البنكية من طرف مجموعة من المنظمات العالمية والمؤسسات المالية والتجارية نذكر منها على سبيل المثال:⁴
- **فيزا Visa internationale:** تعد أكبر شركة دولية في إصدار البطاقات الائتمانية، يعود تاريخ إنشائها عام 1958 عندما أصدر بنك أمريكا البطاقات الزرقاء والبيضاء والذهبية؛
- **ماستر كاردر Master carte internationale:** هي ثاني أكبر شركة دولية في إصدار البطاقات الائتمانية، مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- **امريكان اكسبرس American Express:** هي من المؤسسات المالية الكبرى التي تصدر بطاقات ائتمانية مباشرة دون ترخيص إصدارها لأي مصرف.

¹ Jeantin Michel et Le Cannu Paul, **Droit Commercial – Instruments De Paiement Et De Crédit -Entreprise Difficulté**, Précis Dalloz, Paris, 5eme Edition, 1999, p 2.

² عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014، ص ص 168-169.

³ إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2015، ص ص 352-353.

⁴ يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

2- النقود الرقمية Digital Cash والنقود الالكترونية E-cash

تسمح النقود الالكترونية للمتسوقين عبر الانترنت أو عبر أجهزة الاتصالات بدفع أجور شراء واستخدام البضائع أو الخدمات باقتطاع الأجر المطلوبة من حساباتهم المصرفية مباشرة عبر أنظمة الدفع الالكترونية ومن بين هذه الأنظمة أنظمة التعاملات الشخصية والمحافظ الرقمية Digital wallers، والبطاقات الذكية Smart cards، و عملات الانترنت Internet currency.¹

والنقود الالكترونية أو الرقمية تعرف كذلك على أنها هي عبارة عن مجموعة من البروتوكولات والتوقعات الرقمية التي تسمح للرسالة الإلكترونية أن تحل محل تبادل العملات التقليدية، أي أنها هي المقابل الإلكتروني للنقود التقليدية المعتاد على تداولها.²

- ومن بين الخدمات التي يمكن للمتعاملين بالنقود الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت أن يحصلوا عليها هي³:
- تستخدم النقود الإلكترونية في سداد المدفوعات فيما بين المنظمات بعضها البعض، الأمر الذي يؤدي إلى الوفرة في الوقت والقضاء على المخاطر وارتفاع التكلفة وإدارة أموالها بشكل جيد؛
- يمكن تحويل النقود الإلكترونية من فرد لآخر بشرط أن يمتلك المستلم محفظة إلكترونية، ويتم ذلك بسهولة ويسر، كما يحقق الخصوصية والأمان.

3- الشيك الإلكتروني

هو المكافئ للشيكات الورقية التقليدية وهو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) وقد يكون بائعا أو أي مستفيد آخر يعمل عبر الانترنت ويحتفظ بحساب مصرفي، ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك بتحويل قيمة الشيك إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادة الكترونية إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلا على أنه قد تم صرف الشيك فعلا ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد الكترونيا من أنه قد تم بالفعل تحويل المبالغ لحسابه.⁴

أما فيما يخص الخطوات الإجرائية للدفع عن طريق الشيك الإلكتروني فتتمثل في⁵:

¹ عبد الكريم عبد الحميد بسيوني، التجارة الالكترونية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون ذكر رقم الطبعة، 2003، ص ص 183 - 184.

² FRANCIS Marlin, **stratégie de communication**, éditions D'organisation, paris, deuxième éditions, 2001, p25.

³ زميت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁴ يوسف حسن يوسف، التسويق الإلكتروني، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 171-172.

⁵ نسيلي خديجة، دراسة أثر تطبيق التجارة الالكترونية على أنظمة المعلومات المحاسبية - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائري-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2014، ص 60.

- **الخطوة الأولى:** تتمثل باشتراك العميل لدى جهة التخليص (التي تكون في الغالب بنكا) حيث يتم فتح حساب للعميل لدى جهة التخليص أو الخصم من أي حساب جار للعميل متفق عليه، ويتم تحديد توقيع إلكتروني للعميل وتسجيله في قاعدة بيانات جهة التخليص (بنك)؛
- **الخطوة الثانية:** خاصة بالبائع حيث يتم فتح حساب جار خاص به لدى جهة التخليص نفسها، أو الربط مع أي حساب جار للبائع، ثم تحديد التوقيع الإلكتروني للبائع وتسجيله في قاعدة بيانات البنك؛
- **الخطوة الثالثة:** وهي خاصة باختيار العميل للمنتج الذي يرغب فيه من البائع المشترك لدى جهة التخليص نفسها، ويتم تحديد السعر الكلي ثم الاتفاق على أسلوب الدفع؛
- **الخطوة الرابعة:** يقوم العميل بتحرير شيك إلكتروني موقع بالتوقيع الإلكتروني المشفر ثم يقوم العميل بإرسال الشيك الإلكتروني للبائع عن طريق البريد الإلكتروني المؤمن e-mail ؛
- **الخطوة الخامسة:** يقوم البائع باستلام الشيك الإلكتروني الموقع من العميل، ثم يقوم بالتوقيع عليه بالتوقيع الإلكتروني المشفر له كمستفيد ثم إرساله إلى جهة التخليص (البنك) ؛
- **الخطوة السادسة:** هذه الخطوة خاصة بجهة التخليص التي تقوم بالتحقق من صحة الأرصدة والتوقيعات وبناء عليه تقوم بإخطار كل من العميل والبائع بتمام إجراء العملية بخصم الرصيد من العميل وإضافته إلى رصيد البائع.

4- المحفظة الالكترونية E-Wallet

لتسهيل عمليات الطلبات والمعالجة لبطاقات الاعتماد Credit Card قامت العديد من الشركات بتقديم خدمة المحفظة الالكترونية Electronic wallet حيث تعمل على توفير الوقت والجهد بحفظ كل المعلومات من بطاقة اعتماد معينة بحيث بنقرة واحدة يتم إدراج كل هذه المعلومات بدون عناء طباعتها مرة أخرى باستخدام لوحة المفاتيح، والمحفظة الالكترونية قادرة على حفظ معلومات عن العديد من بطاقات الاعتماد وعمليات الشحن والفواتير وغيرها، ولكن هناك العديد من المحافظ الالكترونية غير المقبولة من العديد من التجار عبر الانترنت لذا قامت شركة فيزا ماستر كارد ومجموعة من تجار المحفظات الالكترونية بعملية وضع معايير قياسية لهذه التقنية وذلك ليتم عملها بتقنية تسمى لغة النمذجة للتجارة الالكترونية حيث تم قبول هذا المقياس في سنة 1999، ومنذ ذلك الوقت قام العديد من التجار عبر الانترنت تبني هذه الطريقة.¹

وتتميز المحفظة الالكترونية بمجموعة من الخصائص التي جعلت منها أداة دفع مهمة وفعالة حيث أنها تعطي حلول متطورة لإمكانية الدفع بمبالغ صغيرة كما تمكن من التخلص من أسعار معالجة الشيكات وباقي وسائل الدفع

¹ خضر مصباح الطيبي، التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر رقم الطبعة، 2008، ص138.

الورقية في كل عملية أو صفقة تجارية ذات المبالغ الصغيرة، كما أنها تعتبر أداة مناسبة للصفقات التجارية حيث توفر عامل السرعة في الإنجاز.¹

المطلب الرابع: الأدوات التنظيمية للصيرفة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الجودة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم المراحل والخطوات المتبعة في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية والتعرف على أهم الأدوات التنظيمية التي يعتمد عليها في تأمين هذا النوع من الخدمات وما يصاحبها من مخاطر وفي الأخير تبيان العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والإدارة البنكية الالكترونية التي تقدم هذا النوع من الخدمات.

أولاً - مراحل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية

قبل أن يقوم البنك بتطبيق الإدارة الالكترونية القائمة على استخدام وتبني التكنولوجيا الحديثة في خدماته، ينبغي عليه إجراء بعض الخطوات المهمة حتى يضمن فعالية الخدمات المقدمة لتحقيق أهداف المصرف ومن أهم تلك الخطوات ما يلي²:

1- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** يجب وضع خطة متدرجة للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الالكترونية وفقاً لأولويات تحددها خطة إستراتيجية على مستوى كل بنك وعلى مستوى البنك المركزي وعلى مستوى البلاد ككل، وتحدد موقع البلاد في خارطة التقدم في مجال المعلوماتية وفي الخارطة السياسية وتحالفات البلد مع الدول الأخرى، وأن يتم اشتراك جميع الأطراف ذوي الاختصاص في وضع الخطة وتفاعل أطراف المجتمع ككل؛

2- **مرحلة دراسة الجدوى:** تعد الصيرفة الالكترونية مشروعاً يجب أن يحافظ على الموقع التنافسي للبنك، وأن يحقق أرباحاً من خلال تطبيقه للصيرفة الالكترونية، وهذا يتطلب القيام بدراسات جدوى وتقدير تكاليف وعوائد هذا المشروع ودراسة السوق ومدى جاهزية البنك لتقديم هذه الخدمات وتحليل البنية الداخلية والخارجية الإدارية والقانونية والإجرائية والإعلامية والثقافية ناهيك عن التدريب والتأهيل... الخ؛

3- **مرحلة تحديد المتطلبات:** إذا وجدت إدارة المصرف جدوى من إدخال وتبني الخدمات المصرفية الالكترونية تبدأ مرحلة تحليل النظام الجديد وتحديد متطلباته، وتحديد العلاقات مع الجهات الأخرى والإدارات المعنية ومن هذه الجهات الزبائن المستفيدين من الخدمة والعلاقة مع فروع البيع والعلاقة مع وحدات الاتصال والحملات الإعلانية والترويجية وتحديد الموارد المالية والبشرية والتقنية، ويتم مراجعة جميع المدخلات وذلك للتأكد من مناسبتها وشموليتها وتغطيتها لجميع المتطلبات وتحسين المواصفات وتحديد احتياجات المستخدمين؛

4- **مرحلة تصميم النظام وتوريده:** تعد الركيزة الأساسية في تقديم الصيرفة الالكترونية، حيث يتحدد فيها

¹ Toernig Pierre et Brion François, **Les Moyens De Paiement**, Presses Universitaire De France, Paris, 1^{er} Edition, 1999,p90.

² عبد الهادي مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 81-82-83.

اختيار النظام الذي يستخدم، وبناءا على جاهزية المصرف والكوادر الفنية يتم الاختيار بين المسارات التالية:

- **التصميم الداخلي الكامل للنظام وتطويره:** ويتم هنا التطوير الذاتي للنظام من قبل المصرف، وهذا لا يتأتى إلا للمصارف الكبيرة والمتطورة التي تمتلك القدرة التقنية والمالية والكوادر المؤهلة، ويحقق هذا المستوى تصميم أنظمة وفق متطلبات المصرف وأهدافه وتقديم منتجات تتوافق ومتطلبات السوق المصرفية؛

- **شراء النظام من جهة خارجية متخصصة ومن ثم تعديله أو تحويله بما يوائم وأهداف ومتطلبات المصرف:** ويعد هذا الأسلوب الأقل تكلفة من الأول ويمكن التعديل من تحقيق متطلبات المصرف إلا أنه يحتاج إلى تكاليف تحديث وتطوير النظام؛

- **شراء النظام وتشغيله دون تعديل:** يكون النظام هنا جاهزا مباشرة للتشغيل بعد شراءه دون تعديلات ويتميز بأنه لا يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين الفنيين والخبراء؛

- **الاعتماد على شركة خارجية في تصميم وتشغيل النظام:** يتم الاعتماد على شركة خارجية متخصصة في توريد النظام وتتكفل بإدارته وتشغيله ويتميز هذا الأسلوب بسرعة تطبيق النظام وتكاليف ثابتة منخفضة ولا يحتاج إلى خبراء تقنيين، ويعاب عليه عدم ملكية النظام وعدم القدرة على تفصيل المنتجات والرجوع إلى الشركة للسيطرة على المخاطر، ولهذا يحتاج هذا الأسلوب إلى إبرام عقود قانونية تنظم علاقات المصرف.

5- مرحلة تجربة النظام وتقييمه: يتم في هذه المرحلة تجربة النظام على البيانات الحقيقية ويجرى من وقت لآخر تقييم شامل للنظام ومدى فاعليته، ويقوم البنك بحصر المشكلات الناتجة عن برامج التطوير وتحليل وتحديد أسباب المشكلات الناتجة وقياس مدى تحقق الأهداف المرسومة وعلى أساس ذلك يتم إدخال تعديلات على الخطة تبعا للمستجدات، ويتم دراسة مدى تقبل الزبائن للخدمة ودرجة الرضا من خلال مسح ميداني أو دراسة السوق وفحص المدخلات والمخرجات.

6- إطلاق المشروع (الخدمة أو القناة): بعد استكمال كافة التجهيزات والإجراءات والبرامج والنماذج التطويرية وتدريب المستخدمين يتم تقديم المنتج أو الخدمة (قناة توزيع أو بطاقة) حيث يتم التأكد من إدخال جميع التصاميم والإجراءات على الموقع والتوصيات للمعنيين بتقديم الخدمة وإطلاع الجميع عليها وبشكل منتظم يتم تقييم شهري للخدمة التي تم إطلاقها وأداءها ومدى إقبال الزبائن عليها.

ثانيا - الأدوات التنظيمية للخدمات المصرفية الالكترونية

على ضوء سرعة التغير التكنولوجي وما تعنيه هذه التغيرات بالنسبة للأنشطة المصرفية فان مواكبة اللوائح التنظيمية لإحداث التطورات كانت وستظل مهمة معقدة تستغرق كثيرا من الوقت والجهد وفي أبريل / ماي سنة 2001 اصدر بنك التسوية الدولية كتابا عن مبادئ إدارة المخاطر والمعاملات المصرفية الذي يناقش كيفية توسيع وتطوير وتفصيل الإطار الحالي لإدارة المخاطر وفقا لإطار المعاملات البنكية الالكترونية، ويمكن إبراز أهم

الأدوات الرئيسية يتطلب الأمر التركيز عليها من جهات التنظيم لمواجهة التحديات الجديدة التي تعيق تقديم هذا النوع من الخدمات

- 1- **التطوير:** حيث توصي الهيئة المذكورة بمبادئ إدارة المخاطر وهو أن يستعرض مجلس إدارة البنك وإدارته العليا للاعتماد على الجوانب الرئيسية لعملية المراقبة والأمان التي ينبغي أن تتضمن ما يلي¹:
 - التحقق من هوية الزبون، حيث تضع البنوك قواعد لحماية المستهلك والبائع ويكون للزبون رقما مشفرا يصعب الحصول عليه وهذا النظام يسمح لعقد الصفقات التجارية الالكترونية التأكد من صحة البيانات المدرجة؛
 - ضمان الفصل بين المسؤوليات في نطاق نظم المعاملات المصرفية الالكترونية وقواعد البيانات؛
 - تحديد القانون المطبق على العقد في حالة حدوث نزاع.

- 2- **التقنين** إجراء المعاملات الالكترونية يحتاج لعمليات من التعريف والتصديق للترخيص القانوني فعلى سبيل المثال يوجد التوقيع الالكتروني والذي يجب إعطاؤه نفس المترلة القانونية مثل التوقيع بخط اليد؛
- 3- **التنسيق:** ويعني تكثيف التعاون عبر الحدود بين جهات الإشراف وتنسيق القوانين والممارسات التنظيمية دوليا ومحليا، كما يجب أن يكون هذا التعاون في صور اتفاقيات دولية وهذا لتوفير الحماية والأمان؛

- 4- **التكامل:** هي عملية إدراج قضايا تكنولوجيا المعلومات ومخاطر التشغيل المصاحبة لها في تقييمات جهات الإشراف على البنوك المتعلقة بالأمان والسلامة، فعلى سبيل المثال سيرغب القائمون بفحص وضع البنوك في معرفة مدى كفاءة إدارة البنك في إعداد خطة العمل الخاصة بالمعاملات المصرفية الالكترونية ومن هذا المبدأ على البنوك العمومية أن تطور أجهزتها وتحديثها بحيث يمكنها أن تقدم أفضل خدمة لربائتها في أسرع وقت ممكن.

ثالثا- الإدارة البنكية الالكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المصرفية

من خلال الأسس التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها تمكن البنك من تقديم خدمات مصرفية للعملاء تتم عن طريق استخدام وسائل الكترونية توفر الخدمات المطلوبة في وقت قصير وبأقل التكاليف وبصورة تتماشى والتطورات الحاصلة.

من جهة أخرى أدى تطبيق الإدارة الالكترونية القائمة أساسا على استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي إلى تغيير آلية تنسي وتقدم الخدمات المصرفية ومنه زيادة جودتها، فمن خلال استخدام نظم المعلومات المصرفية والذي هو عبارة عن مجموعة من المكونات التي تستخدم في تجميع ومعالجة وخن وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية، فإن ذلك يؤثر ذلك ايجابيا على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك نتيجة تغير ميزاتهما بما يتلاءم مع معطيات التكنولوجيا ومتطلبات البيئة الرقمية، حيث تلعب الانترنت ونظم المعلومات المصرفية دور أساسي في تحسين كفاءة العمليات المصرفية من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بينها، مما يحقق تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وتوفير وقت الزبون، بالإضافة إلى

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-241.

تعزير العلاقة بين البنك والزبون. كما تساعد نظم المعلومات الفروع المعتمدة عليها في تحسين جودة الخدمة المصرفية عن طريق تزويد الزبون بالمعلومات التي تساعد في الوصول لأكثر وأفضل الخدمات من حيث الجودة ومن حيث تلبيتها لاحتياجاته ورغباته، إضافة إلى تزويده بالخدمات المصرفية وبالسعة الملائمة للعمل المصرفي الإلكتروني.¹

كذلك من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية يمكن أن يتوصل البنك بالإضافة إلى تحسين جودة خدماته إلى تحقيق توسيع في مجموعة عروض، ويتم ذلك من خلال تجديد استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتلجأ المصارف للاعتماد على قنوات التوزيع الإلكتروني لأجل زيادة ولاء العملاء من الخدمات المتطورة والدائمة التي تسمح بها مختلف المعدات وأنظمة المعلومات، وريح الوقت، إمكانية التفاوض، المرونة، تسهيل عملية الحصول على هذه الخدمة، التفاعل في الوقت الحقيقي، الاستجابة السريعة، تبادل المعلومات الموثوقة والأمانة، وغير ذلك، فالعمليل ينظر إلى هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر شبكة الإنترنت على أنها زيادة في حرية الخدمات، والخدمات الاستثمارية عن بعد.²

المبحث الرابع: الصيرفة الالكترونية في الجزائر

لمواكبة التطورات التكنولوجية، قامت السلطات الجزائرية بعصرنة نظامها المصرفي وتحديث أنظمة الدفع وإدخال مجموعة من الإجراءات التي من خلالها تتمكن الدولة من إرساء قواعد نظام مالي ومصرفي الكتروني حديث يتماشى والتطورات الحاصلة في هذا الجانب؛ وعليه سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على عرض أهم التطورات الحديثة التي شهدتها النظام المصرفي الجزائري وكذا الوقوف على واقع الصيرفة الالكترونية في الجزائر.

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري وهيكله الحالي

يعد النظام المصرفي الجزائري الوجه الحقيقي للحالة الاقتصادية في البلد، وقد بادرت الجزائر خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي في إحداث إصلاحات اقتصادية شملت جميع المجالات أبرزها تحديث النظام المصرفي، كما قد شهد تطورات مهمة، ويأتي هذا المطلب لتوضيح أهم التحديثات التي طرأت على النظام المصرفي الجزائري.

¹ تقرورت محمد، متطلبات تطوير المعاملات المصرفية الالكترونية في الدول العربية بالإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي - الشلف، الجزائر، 2014/2013، ص 67.

² زميت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 279.

أولا - تحديث النظام المصرفي الجزائري

يتكون النظام المصرفي الجزائري من العديد من المؤسسات المصرفية التي تلعب دور الوساطة المالية بين المقرضين والمقترضين أي بين المدخرين والمستثمرين، حيث يقوم بتوفير كافة المعلومات اللازمة عن الطرفين، وتجميع الأموال من مختلف الوحدات الاقتصادية ذات الفائض المالي وتقديمها لمختلف الوحدات ذات العجز.¹

والجزائر كغيرها من الدول الأخرى لها نظام مصرفي واسع ومتكامل والذي قد شهد عدة تغييرات مستمرة وذلك منذ الفترة اللاحقة لاستقلال الجزائر، كان أهمها تلك التغييرات التي شملت الجانبين التشريعي والتنظيمي استعدادا لدخول الاقتصاد ككل مرحلة العمل وفق آليات اقتصاد السوق ومن بين أهم هذه الإصلاحات وأبرزها نذكر:

1- إصدار قانون النقد والقرض: تمكن الاقتصاد الجزائري من دخول مرحلة جديدة مليئة بالتحديات التي فرضتها الساحة المحلية والدولية ولقد تجسد ذلك بما يعرف ببرامج الإصلاح الاقتصادي الهادفة إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي وتمهيد الطريق نحو اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي، وكان للمنظومة المصرفية نصيا من هذه الإصلاحات، حيث تم إصدار قانون 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 والمتعلق بالنقد والقرض والقوانين الأخرى المكملة والتي سمحت بإنشاء بورصة للقيم المنقولة والسماح أيضا بفتح بنوك خاصة وفروع للبنوك الأجنبية في الجزائر.²

وتجدر الإشارة إلى أن هذا القانون شهد تعديلات منها تعديلات 2001 حيث تم سن الأمر 01-01 المتمم والمعدل لبعض أحكام مواد القانون 90-10 والمتعلقة عموما بإدارة مراقبة بنك الجزائر والصادر في 27 فيفري 2001. وقد هدفت هذه التعديلات إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى هئتين هما هيئة مجلس الإدارة والمكلفة بإدارة وتوجيه بنك الجزائر والثانية تتمثل في مجلس النقد والقرض الذي يختلف عن المجلس السابق حيث أصبح مكلف بالقيام بدور السلطة النقدية. وتعديلات سنة 2003 بعد إفلاس وانحيار بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، لجأت السلطات العمومية إلى إعادة صياغة القانون 90-10 بالأمر رقم 03-11 الصادر في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، هذا النص الجديد يهدف إلى:

- تمكين بنك الجزائر من ممارسة صلاحياته بشكل أفضل من خلال الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض؛

- تقوية استقلالية اللجنة المصرفية وتعزيز الرقابة؛

- تهيئة الظروف من أجل حماية أفضل للمصارف وادخار الجمهور.

¹ بلهاشمي جبهة، العربي غريسي، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي الجزائري ضمن متطلبات الحوكمة المالية الرشيدة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 156.

² بلعزوز بن علي، عبو هودة، آفاق تطور النظام المصرفي في ظل تحديات العولمة المالية مع الإشارة إلى النظام المصرفي الجزائري، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 81.

2- تحديث أنظمة الدفع والبنى التحتية: باشر بنك الجزائر بمساعدة البنك الدولي في مشروع لتطوير البنية التحتية للنظام المصرفي الجزائري، واستفاد من قرض بقيمة 16.5 مليون دولار بالإضافة إلى مساعدة من البنك الدولي، وتمثلت أهداف هذا المشروع في:

- وضع بنية تحتية تسمح بكفاءة أكبر في معالجة المعاملات فيما بين البنوك ومعاملات الأسواق المالية، وبشكل أساسي تطوير نظام دفع المبالغ الكبيرة؛

- تحديث نظام معلومات بنك الجزائر كمكمل وداعم لنظم الدفع ومعالجة عمليات السياسة النقدية؛

- دعم البنية التحتية للاتصالات الالكترونية بين بنك الجزائر والمقر الاجتماعي لكل بنك، بريد الجزائر، الخزينة العمومية للإيداع المركزي، وتسهل هذه الشبكة الخاصة بينك الجزائر انتقال المبادلات ومعالجة عمليات الدفع، ويتعلق الأمر بإنشاء نظام حديث للدفع بين البنوك، خاصة بالنسبة للمدفوعات الكبيرة.¹ وتهدف عملية تحديث أنظمة الدفع أساسا إلى تحسين الخدمات البنكية المقدمة إلى العملاء وترك آثار عمليات الدفع من أولها إلى آخرها وتحسين قنوات انتقال السياسة النقدية،

3- إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري في ظل معايير بازل 3 (2013-2018): نظرا لآثار الأزمة المالية

العالمية لنهاية 2008 على الأجهزة المصرفية العالمية فقد اتخذت الجزائر مجموعة من التدابير الاحتياطية أثناء بداية الأزمة، حيث أصدر بنك الجزائر نظام جديد رقم (04-08) المؤرخ في: 23 ديسمبر 2008 والمتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر حيث رفع فيه معدل الحد الأدنى الذي صدر في نظام (04-03) المؤرخ في: 04 مارس 2004، كما قد تم إصدار أنظمة أخرى بعد ظهور معايير بازل 3 منها عام 2011 متمثلة في النظام (03-11) المتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك والنظام (04-11) المتعلق بقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة المؤرخين في 24 ماي 2011، أما النظام الثالث صدر في 28 نوفمبر 2011 يحمل رقم (08-11) والذي يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، كما تم إصدار نظام جديد في 16 فيفري 2014 والذي يحمل رقم (01-14) المتعلق بنسب الملاءمة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية والذي اتبع بتعليمه رقم (04-14) الصادرة بتاريخ: 30 ديسمبر 2014 والتي توضح كيفية تطبيق هذا النظام، كما أقر محافظ بنك الجزائر أثناء تدخله أمام المجلس الشعبي الوطني أن مجلس النقد والقرض أن إصداره للنظام (01-14) هو احتراز جديد لمطابقة القواعد الاحترازية للمقاس والمعايير الجديدة لمعايير بازل، حيث تم تحديد نسبة الملائمة الدنيا في رأس المال

¹ كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

الأساسي ب 9.5%، أي بنسبة أعلى من النسبة الدنيا الموصى بها من طرف اللجنة، كما حددت نسبة الملائمة إلى الأموال الخاصة ب 12%¹.

ثانيا- الهيكل الحالي للنظام المصرفي الجزائري

يتكون الجهاز المصرفي الجزائري الذي يقف على رأسه البنك المركزي الجزائري من ثلاث قطاعات رئيسية، هي البنوك والمؤسسات المالية بنوعيتها العمومية والخاصة أما القطاع الثالث فيتمثل في مكاتب التمثيل، والذي يمكن ملاحظته في هيكل الجهاز المصرفي الجزائري هو هيمنة المصارف العمومية على المصارف الخاصة وذلك بسبب أهمية شبكاتها وكالاتها الموزعة عبر الوطن، وذلك رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات المصارف الخاصة في هذه السنوات الأخيرة، حيث تساهم هذه الزيادة المستمرة في نشاط المصارف الخاصة في ترقية المنافسة، سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع القروض وعرض الخدمات المصرفية الأساسية للزبائن، وإلى غاية 28 جانفي 2018 فإن الجهاز المصرفي الجزائري يتكون من 29 مصرفا ومؤسسة مالية وستة (06) مكاتب تمثيل تتوزع كما يلي²:

- ستة (06) مصارف عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشر (14) مصرفا خاصا برؤوس أموال أجنبية، منها مصرف واحد برؤوس أموال مختلطة؛
- تسعة (09) مؤسسات مالية، من بينها مؤسسة واحدة خاصة؛
- ستة (06) مكاتب تمثيل.

ويمكن توضيح هيكل الجهاز المصرفي الجزائري الحالي في الشكل الموالي:

¹ العمري علي، خبيزة أنفال حدة، الجهاز المصرفي الجزائري ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية: الإصلاح من اجل استقرار الاقتصاد الوطني، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادي، السنة الثانية عشر، العدد 23، جامعة أكلي محند والحاج بالبويرة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 409-410.

² معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لبنك الجزائر: < <https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> >، تاريخ الاطلاع: 2019/08/01، على الساعة: 22h45.

الشكل رقم (36): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في الفترة الراهنة (أفريل 2018)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي لبنك الجزائر:

<<https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm>>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/01، على الساعة:

.22h45

المطلب الثاني: الأنظمة القانونية والتنظيمية للصيرفة الالكترونية في الجزائر

في إطار المجهودات الرامية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتقليص الفجوة بين النظام المصرفي الجزائري وباقي اقتصاديات الدول الأخرى تم اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات كسب بعض القوانين المنظمة لهذا العمل وإنشاء بعض المؤسسات التي من شأنها أن تنهض بهذا القطاع وبالتالي عصرنه من خلال إدخال أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي وتحديث وسائل الدفع وذلك من خلال التعاون مع هذه المؤسسات المتخصصة في هذا المجال وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً - الأنظمة القانونية للمعاملات الالكترونية في الجزائر

قامت الجزائر بوضع بعض النصوص القانونية التي من شأنها أن تنظم المعاملات الالكترونية وتحفز المواطن على الأخذ بهذه الأساليب وتغرس فيه نوع من الثقة خاصة وأن هذا النوع من المعاملات عرضة للعديد من المخاطر، ومن أجل تطوير القطاع المصرفي رأت أنه من الضروري استحداث إجراءات وضوابط تحمي الخدمات الالكترونية للمنظومة المصرفية الجزائرية ومن بين هاته القوانين نذكر على سبيل المثال ما يلي:

1- تطبيقات الدفع الالكتروني في القانون التجاري الجزائري: لقد استحدثت المشرع الجزائري نظام الوفاء الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية، إذ يعتبر الأمر رقم : 03-11 المؤرخ في: 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض أول قانون جزائري تضمن التعامل الإلكتروني الحديث في القطاع المصرفي، حيث اتجه المشرع الجزائري ومن خلال نص المادة 69 من الأمر 03-11 إلى الانتقال من وسائل الدفع الكلاسيكية إلى وسائل دفع حديثة إلكترونية، وبعد ذلك وبصدور الأمر 05-06 المؤرخ في: 23 أوت 2005 المتعلق بمكافحة التهريب، أشار المشرع الجزائري صراحة إلى مصطلح وسائل الدفع الإلكتروني، إذ اعتبرها من التدابير والإجراءات الوقائية لمكافحة التهريب.¹

2- محاربة الجريمة الالكترونية: كان لا بد من وجود قوانين خاصة وحديثة تعمل على متابعة التعديلات الواقعة على البرامج الالكترونية المستحدثة، وهذا ما فعله المشرع الجزائري عندما أضاف القسم السابع مكرر في قانون العقوبات لسنة 2004 لمعالجة المساس بالأنظمة الآلية للمعطيات، وذلك من خلال القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004.²

3- الإثبات والتوقيع الإلكتروني: اعترف المشرع الجزائري بالإثبات والتوقيع الإلكترونيين بقانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975،

¹ مصطفى هنشور وسيمة، النظام القانوني للتجارة الالكترونية في التشريع الجزائري والمقارن، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في الحقوق، تخصص قانون العلاقات الاقتصادية الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمسغام، الجزائر، 2016/2017، ص 299.

² شهرزاد مناصر، البنية القانونية كمطلب أساسي لبناء الإدارة الالكترونية وتطبيقها في الإدارة المحلية، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 05، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 253.

والمتمضمن القانون المدني، المعدل والمتمم فقد أدرج التوقيع الالكتروني للمرة الأولى من قبل المشرع الذي تم من خلاله الاعتراف بالكتابة الالكترونية كوسيلة إثبات وذلك بإضافة المادتين 232 مكرر 1 "يعتبر الإثبات بالكتابة في الشكل الالكتروني كإثبات بالكتابة على الورق"، والمادة 327 جاء فيها "يعتد بالتوقيع الالكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر 1".¹

4- التصديق الالكتروني: في سبيل تنظيم المعاملات الالكترونية وتطويرها قام المشرع الجزائري بإصدار قانون يعترف بالتصديق الالكتروني وهذا ما نص به القانون رقم 15-04 المؤرخ في 01 فبراير 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين وذلك من اجل تطوير وتعميم المعاملات الالكترونية وتنشيط الصيرفة الالكترونية وتفعيل التجارة الالكترونية في الجزائر، كما وقد نصت المادة 02 من نفس القانون على أن التوقيع الالكتروني هو "بيانات في شكل الكتروني مرتبطة منطقيا ببيانات الكترونية أخرى تستعمل كوسيلة توثيق".²

ويعد التصديق الالكتروني وسيلة لتوفير الثقة والأمان من خلال منح الثقة في التوقيع الالكتروني واثبات ما يحتويه من تصرفات قانونية من خلال شهادة التصديق الالكتروني التي تعد وثيقة في شكل الكتروني تثبت الصلة بين بيانات التحقق من التوقيع الالكتروني والموقع، وبالتالي فهذه الشهادة تعمل على تأكيد صحة التوقيع الالكتروني

ثانيا- الأنظمة المؤسسية للمعاملات الالكترونية في الجزائر

يقصد بالأنظمة المؤسسية مختلف الهيئات أو الهياكل الداعمة للصيرفة الالكترونية في الجزائر حيث بادرت السلطات في التحضير لإطلاق وتعميم استخدام وسائل الدفع الالكتروني ومختلف الخدمات المصرفية الالكترونية الأخرى وذلك بإنشاء هيئات تشرف على تنظيم ودعم مثل هكذا خدمات ولعل من بين هذه الهيئات نذكر:

1- شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك ساتيم (SATIM): هي شركة تابعة لثمانية بنوك جزائرية وهي: (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك التنمية المحلية BDL، البنك الخارجي الجزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، بنك البركة ALBARAKA)، تأسست بمبادرة من المجتمع المصرفي في 25 مارس 1995 بموجب قانون 95/103 حيث تعد هذه الشركة هي المسؤولة عن تشغيل نظم المدفوعات بين البنوك حيث تعمل على تعزيز وسائل الدفع عن طريق البطاقات.

¹ قانون رقم 10/05، المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق 20 جوان 2005، المعدل والمتمم للأمر رقم 58/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395، الموافق 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، المتضمن الاعتراف بالكتابة الالكترونية كوسيلة إثبات، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 26 جوان 2005، ص 24.

² القانون رقم 04/15 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بالقواعد العامة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06 المؤرخة في 10 فبراير 2015، المادة 02، ص 07.

تضم SATIM 17 عضواً في شبكتها المصرفية الإلكترونية بين البنوك: 16 بنكا منها 07 بنكا عاما و 09 بنكا خاصا وكذلك بريد الجزائر.¹

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه الشركة إلى تحقيقها نذكر:

- إنشاء شبكة نقدية إلكترونية مشتركة؛

- وضع نظام مشترك بين البنوك للسحب بواسطة الموزعات الآلية؛

- تعتبر كوحدة للمعايير والتنظيمات الخاصة بالبطاقات البنكية؛

بالإضافة إلى ما توفره تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق التواجد الافتراضي من خلال ما تقدمه من:

- خدمات الدفع الإلكتروني عن طريق ما يوفره البنك لعملائه بمنحها رقم سري خاص بتسديد لفواتيرها

الإلكترونية (وبهذا يتمثل في التحويل الإلكتروني للمعاملة المالية من حساب العميل إلى المؤسسة المقدمة للخدمة مثل

الخطوط الجوية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الاتصالات موبيليس... الخ)

- خدمات الدفع المسبق والتي تتم وفق أجهزة (TPE) على مستوى الصيدليات، وكالات التأمين،... الخ.²

2- مجلس النقد الآلي ما بين البنوك (Comité monétique interbancaire): تم إنشاء مجلس النقد الآلي

بين البنوك بموجب القرار رقم 2004/72 الصادر بتاريخ 27 ماي 2004، عقب اجتماع مكتب جمعية البنوك

والمؤسسات المصرفية ABEF يوم 17 ماي 2004، ويتشكل هذا المجلس من ممثلي البنوك والمؤسسات المصرفية

المصدرة للبطاقات البنكية مثل: (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري،

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة) بالإضافة إلى بريد الجزائر.³

وللمجلس عدة مهام يقوم بها والتي تتمثل في:⁴

- تنشيط الترابط والتعاون ما بين البنوك في مجال النقد الآلي؛

- اقتراح وتطبيق الأسس والقواعد النقدية ما بين البنوك في ظل احترام القوانين المعمول بها وكذا قواعد

المنافسة؛

- تأطير المهام وتحديد المسؤوليات الخاصة بمختلف الأطراف والمتدخلين في هذا المجال؛

¹ www.satim-dz.com ,consulté le 18/08/2019 à 11h43.

² العمودي مينة، مرجع سبق ذكره، ص244.

³ سي أمر هجيرة، أثر الاقتصاد الرقمي على أداء الجهاز المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك،

قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 بالبليدة، الجزائر، 2016/2015، ص177.

⁴ قشام إسماعيل، التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية الجلفة-، أطروحة

دكتوراه علوم، تخصص علوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط،

الجزائر، 2015/2014، ص211.

- وضع قواعد لتغطية، تأمين وضمان العمليات الخاصة بالنقد الآلي ما بين البنوك وكذا التعاون بين مستعملي هذا النظام؛

- تحديد أسعار الخدمات وكذا العمولات الناتجة عن العمليات التي تتم بالبطاقات البنكية؛

3- شركة الجزائر للخدمات المصرفية الالكترونية AEBS: شركة الجزائر للخدمات المصرفية الالكترونية هي شركة خاضعة للقانون الجزائري تم إنشاؤها في جانفي 2004، هي مكرسة لخدمات تكنولوجيا الإعلام ومتخصصة في مجال الخدمات البنكية عن بعد بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية، ترافق هذه الشركة وتقدم الدعم والمشورة للمشاركين في عملية تحديث النظام البنكي من خلال منح الخبرات والمهارات التحريبية، وهي الشريك الجزائري لشركة (Clear2pay) المتخصصة في تكنولوجيا الدفع الالكتروني، ومن مهامها:

- إيجاد حلول للبرمجيات البنكية عن بعد (الخدمات البنكية عبر الانترنت وعبر الهاتف البنكي) من خلال تشكيلة من الخدمات البنكية الآمنة متاحة للعملاء من خلال مجموعة واسعة من وسائل الإعلام في حل البرمجيات؛

- إدارة وتحقيق تبادل امن للبيانات الالكترونية، وهي تقدم ذلك لجميع أنواع البنوك والمؤسسات المالية بغض النظر عن شريحة السوق من عملائها (خواص مهنيين، تجار، مؤسسات... الخ).¹

4- مجمع الفائدة الاقتصادية للصيرفة الالكترونية الجزائر GIE monétique dz: يعتبر هيئة مستقلة غير هادفة للربح، تم إنشاؤها في جوان 2014، جاء ليدعم هذا النهج الاستراتيجي لتحديد مهام وصلاحيات مجموع فاعلي هذا النظام، كما أنه مكلف بضمان العلاقة ما بين البنوك لمنظومة النقدي وتوافقيته مع الشبكات النقدية المحلية أو الدولية.

يتكون تجمع النقد الآلي من 19 عضو منخرط منهم 18 بنك و بريد الجزائر. يساهم فيه بنك الجزائر كعضو غير منخرط للتأكد من مدى تطابق المنظومات ووسائل الدفع، والمعايير المطبقة في هذا المجال، طبقا للتنظيم الساري. يشرف تجمع النقد الآلي على قيادة نظام النقد الآلي من خلال الوظائف الأساسية التالية:

- إدارة المواصفات والخصائص والمعايير في مجال النقد الآلي؛

- تعريف المنتجات النقدية البنكية وقواعد تطبيقها العملية؛

- تسيير الأرضية التقنية للتوجيه.

وبهذا، يجسد الشفافية في تحديد معايير وقواعد النشاط النقدي بطريقة تسمح بتحرير مبادرات الاستثمار في الصناعة النقدية. حيث أن الهدف هو ترقية النقد الآلي عن طريق تعميم استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.²

¹ كرعلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص170.

² <https://giemonetique.dz/ar/>, consulté le 18/08/2019 à 23h53.

المطلب الثالث: واقع الأنظمة والخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر

تبنت جل البنوك الجزائرية نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا لتحديث خدماتها، وتطوير الصيرفة الالكترونية في الجزائر وهو الأمر الذي يتطلب توفير بيئة مناسبة من خلال إحداث أنظمة الكترونية مناسبة واعتماد وسائل دفع حديثة تتماشى والخدمات المقدمة وفي هذا المطلب سيتم الوقوف على أهم الأنظمة الالكترونية المعتمدة في النظام المصرفي الجزائري وتشخيص واقع مختلف الخدمات الالكترونية الأخرى.

1- نظام التسوية الإجمالية الفورية (RTGS): بادر بنك الجزائر ووزارة المالية وبمساعدة البنك العالمي لانجاز نظام دفع الكتروني متطور المتمثل في نظام التسوية الإجمالي الفوري (RTGS)، وقد تم إنشاء هذا النظام بتاريخ شهر ماي 2006 بهدف تحديث النظام البنكي الجزائري، فحسب المشرع الجزائري فهو عبارة عن نظام مركزي الكتروني تتم فيه تسوية المبالغ المالية في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للبنوك إضافة إلى ذلك فالمشرع الجزائري عرف نظام (RTGS) على أساس أنه نظام تسوية المبالغ الإجمالية في الوقت الحقيقي ويتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة وعلى الفور وبدون تأجيل وعلى أساس إجمالي ويتم مراقبته من طرف بنك الجزائر.¹

ومن بين الأهداف التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها نذكر:

- تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام المقاصة الالكترونية؛
- تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات والتقليص من مخاطر السيولة؛
- جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية.²

2- نظام المقاصة الالكترونية (ATCI): من أهم ما طرح في الجزائر في إطار تحديث وسائل الدفع والجاري العمل به من سنة 2006 هو نظام الدفع الشامل والذي يهدف إلى وضع نظام مقاصة خاص بأوامر الدفع الخاصة بالجمهور العريض، وهو يسمح بتبادل كل وسائل الدفع، ودخل حيز التنفيذ ابتداء من 15 ماي 2006، حيث بدأ تشغيل النظام بمقاصة الشيكات، وأدخلت الوسائل الأخرى تدريجيا في النظام، وتتدخل الهيئات التالية في تسييره وهي: بنك الجزائر، البنوك التجارية، بريد الجزائر، الخزينة العمومية.³

¹ إسماعيل بن ديلمي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص 167.

² سي أحمد هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ كون فتيحة، نظام المقاصة الالكترونية كآلية لتطوير وتحديث وسائل الدفع بالجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 07، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، افريل 2017، ص 381.

وقد عالج هذا النظام 718933 عملية خلال شهر ماي 2006 أي ما قيمته 51.12 مليار دينار جزائري و 489436 عملية في ديسمبر من نفس السنة بقيمة 303.17 مليار دينار جزائري وفي سنة 2011 عالج كمتوسط شهري حوالي 1.422 مليون عملية بمبلغ شهري متوسط يساوي 881.801 مليار دينار.¹

والجدول الموالي يظهر تطور العمليات المنجزة من طرف نظام المقاصة الالكترونية خلال الفترة 2013-2017 والجدول رقم (09): تطور عدد العمليات المنجزة في نظام المقاصة الالكترونية خلال الفترة 2013-2017

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمليات (مليون)	19.470	20.750	20.756	21.000	22.900
قيمة العملية (مليار دينار)	12661.6	13979	15892	17639.5	18753.8

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر خلال الفترة 2013-2017

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتبين لنا أن العمليات التي تتم معالجتها من طرف نظام المقاصة الالكترونية للجمهور العريض في تزايد حيث بلغت سنة 2013 — 19.470 مليون عملية بقيمة 12661.6 مليار دينار لتقفز إلى 22.900 مليون عملية بقيمة قدرها 18753.8 مليار دينار مقابل 21.000 مليون عملية بقيمة قدرها 17639.5 مليار دينار في 2016 أي بارتفاع معتبر بلغ 9.3% من حيث الحجم و 6.3% من حيث القيمة وبالتالي فالعمل بنظام المقاصة الالكترونية في تحسن مستمر من فترة إلى أخرى.

3- بطاقات الدفع الالكتروني: قامت السلطات الجزائرية بالموازاة مع التطور التكنولوجي الحاصل في العمل المصرفي على المستوى العالمي من تقدم في نظم التسيير ووسائل الدفع الحديثة، بتحديث وسائل الدفع من خلال تجديد بطاقات الدفع المستخدمة وإحداث بطاقات جديدة، وفي هذا الصدد نميز نوعين من البطاقات مابين البنوك CIB المستخدمة في عملية السحب والدفع الالكتروني والبطاقات البنكية كالفيزا كارت وفيما يلي عرض لأهم البطاقات المستخدمة في الجزائر:

- **البطاقة البنكية الذهبية GOLD:** وتعرف بالبطاقة الذهبية وهي بطاقة للسحب والدفع الالكتروني بالنسبة للتعاملات المالية الكبيرة عكس البطاقة البنكية الكلاسيكية أو الزرقاء ولهذا البطاقة من المزايا كونها بطاقة تسمح لحاملها بسحب مبالغ كبيرة وإجراء عملية الدفع الالكتروني بالنسبة للتعاملات المالية الكبيرة، وقد قامت البنوك المحلية والأجنبية المتواجدة في الجزائر بإصدار هذا النوع من البطاقات.

- **البطاقة البنكية الكلاسيكية Classique:** وهي البطاقة ذات اللون الأزرق تستخدم في المعاملات البنكية كالسحب والدفع الالكتروني بالنسبة للمبالغ الأقل من تلك المبالغ المالية المسموح بها في البطاقة الذهبية، حيث

¹ تقرورت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

تسمح لحاملها بسحب الأموال والقيام بالدفع الالكتروني للفواتير المستحقة عليه، وتم اصدار هذا النوع من البطاقات من طرف البنوك بالموازاة مع بطاقات الدفع الذهبية GOLD؛¹

- **بطاقة فيزا الدولية VISA CARD:** وهي وسيلة سحب ودفع الكتروني تسمح بإجراء العمليات بالعملة الصعبة على الموزعات الآلية للأموال الصعبة ونقاط البيع الالكترونية (DAB/TPE)، وعلى شبكة الانترنت في جميع دول العالم، وهي تصدر إلى أي زبون، لديه حساب جاري وبجوزته العملة الصعبة، وهناك نوعان من بطاقات فيزا، الأولى تعرف ب**بطاقة فيزا للدفع المسبق**، والثانية تعرف ب**بطاقة فيزا الذهبية**؛

- **بطاقة ماستر كارد MasterCard:** وهي بطاقة دولية تسمح بعمليات الدفع والسحب بالخارج وهي كغيرها من البطاقات السابقة حيث قامت البنوك الوطنية كغيرها من البنوك الأجنبية المتواجدة في الجزائر بإصدارها.²

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البطاقات المصرفية الدولية لا يزال عددها قليل جدا مقارنة بعدد الحسابات المصرفية في الجزائر ولعل السبب الرئيسي في قلة إصدارها هو قلة استخدامها في السوق الجزائرية إذ يقتصر الأمر على بعض الفنادق الفخمة أو بعض مؤسسات الخدمات الخاصة بكبار رجال الأعمال ومعظم الذين يطلبونها تكون موجهة للتعامل بها في الخارج.

وكما هو معلوم فإنه لاستكمال عملية الدفع الالكتروني يجب توفر بالإضافة إلى البطاقات البنكية أجهزة الدفع الالكتروني لمعرفة واقع وحجم بطاقات الدفع الالكتروني في الاقتصاد الوطني يتم عرض بعض الإحصائيات التي تبرز عدد البطاقات الالكترونية وكذا أجهزة (TPE) الموجودة في السوق الوطنية والمثلة في الجدول أدناه

جدول رقم(10): تطور عدد أجهزة الدفع الالكتروني TPE خلال الفترة 2014-2020

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	أبريل 2020
عدد أجهزة الدفع	2737	3049	5049	11985	15397	23762	29469

المصدر: <<https://giemonetique.dz/activite-paiement-sur-tpe>>، تاريخ الاطلاع: 2020/06/16، على الساعة 16h32.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، وفيما يخص عدد الأجهزة الخاصة بالدفع الالكتروني والمتواجدة في السوق الجزائرية يتبين ضعف عددها ففي سنة 2014 كان هناك فقط 2737 جهاز وهو عدد ضئيل جدا بالنسبة للسوق والمحلات التجارية وبالتالي كانت انطلاقة محتشمة مقارنة بتعداد سكان الجزائر، أما بعد سنة 2014

¹ وسان أحمد، متطلبات تكيف النظام الضريبي الجزائري في ظل تحديات التجارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017/2016، ص 139.

² عريوة محاد، حاوي محمد، واقع وسائل وأنظمة الدفع الالكتروني في النظام البنكي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 04، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 145

نلاحظ تطور وزيادة في العدد حيث بلغ سنة 2016 إلى 5049 جهاز ليقفز إلى 23762 جهاز سنة 2019 لتصل إلى أفصاها في نهاية شهر افريل 2020 بعدد يقدر ب 29469 جهاز وذلك نتيجة المحاولات والمساعي التي تبذلها الدولة الجزائرية لتشجيع الدفع الإلكتروني وكذا إلى توسع استعمالها من طرف الفنادق الكبرى والمطارات الدولية والمحلية وبعض الشركات والمراكز التجارية الكبرى لما هو معمول به في الدول المتقدمة. أما فيما يخص واقع البطاقات الإلكترونية (العادية والذهبية) فهو في ازدياد مستمر فبائين البنوك يطلبونها من البنوك التي يتعاملون معها باستمرار حيث بلغ عدد البطاقات الذهبية والكلاسيكية الموزعة سنة 2016 حوالي 37468 و 397864 بطاقة على التوالي.¹ وقد وصل العدد حتى نهاية جوان 2019 إلى 2.2 مليون بطاقة مسلمة من طرف البنوك، ووفقا للحصيلة التي قدمتها هيئة ضبط النقد الآلي فإن هاته الأرقام تعكس التأخر الكبير الذي تعرفه بلادنا في هذا المجال، مثلما أجمع الخبراء، والذين أكدوا أن هذا الوضع راجع إلى هيكله الاقتصاد الوطني الذي مازال يطبعه الانتشار الواسع للسوق الموازية وغياب الشفافية في المعاملات التجارية. عوامل شكلت أرضية خصبة لازدهار الفساد.

4- الدفع الإلكتروني عبر الانترنت: بدأ الاعتماد على نظام الدفع الإلكتروني عبر الانترنت بتاريخ 04 أكتوبر 2016 عن طريق استخدام بطاقة ما بين البنوك (CIB)، وقد رافق إطلاق هذا النظام الجديد فتح موقع الكتروني يسمى بـ "بطاقتي" عبر الموقع Bitakati.dz كبوابة الكترونية مخصصة لحاملي هذه البطاقات وكذا التجار، حيث يحتوي على المعلومات الخاصة بوسائل الدفع المتاحة لهم. ويتيح نظام الدفع الإلكتروني عبر الانترنت حاليا بخدمات تسوية الفوتورين الرواد مثل الخطوط الجوية الجزائرية، متعاملي الهاتف النقال، شركة توزيع الكهرباء والغاز، الجزائرية للمياه ويعتزم تعميمها مستقبلا على جميع متعاملي الخدمات ومن بين خدمات الدفع عبر الانترنت المتاحة نذكر على سبيل المثال:

- **دفع فواتير الكهرباء والغاز إلكترونيا عبر الانترنت:** قام مدير شركة سونلغاز على توقيع اتفاقية بينه وبين المدير العام للبنك الوطني الجزائري BNA في شهر مارس 2017 مفادها إتاحة الفرصة للزبون لتسديد فواتير استهلاك الكهرباء والغاز إلكترونيا عبر شبكة الانترنت وتكون هذه الخدمة متاحة 24/24 ساعة وعلى مدار الأسبوع من خلال الموقع الإلكتروني لمجمع سونلغاز www.sdc.dz دون التنقل وذلك باستخدام بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB)، وكمبادرة من البنك الوطني الجزائري قام بتنصيب 400 جهاز دفع وذلك على مستوى شبائيك وكالات سونلغاز المتواجدة في ربوع الوطن لتسهيل تطبيق هذه العملية.²

¹ رتيبة تيفوتي، نظام الدفع الإلكتروني في الجزائر: الواقع والآفاق، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر جوان 2019، ص 87.

² <https://www.bna.dz/>, consulté le 20/08/2019 à 16h02.

- شراء تذاكر الخطوط الجوية الجزائرية: باستخدام بطاقة (CIB) أو البطاقة الذهبية الخاصة بريد الجزائر يمكن الحصول على هذه الخدمة من خلال الدخول إلى الموقع الالكتروني لهذه الشركة (airalgerie.dz) وإتباع التوجيهات، وتعد هذه الخدمة متاحة لأي رحلة عبر الشبكة الوطنية أو الدولية حيث يمكن شراء التذاكر حتى خمس ساعات قبل موعد الرحلة.¹

- دفع فواتير الهاتف النقال: هذه الخدمة متاحة لكل حاملي بطاقة الدفع (CIB) ومشتركي الهاتف النقال (جازي، اوريدو وموبيليس) فمثلا مكنت شركة موبيليس لمستخدميها من خدمة الدفع القبلي وذلك من خلال إطلاقها لخدمة أرسللي (E-rseli) والتي بفضلها يمكن للزبون تعبئة حسابه باستخدام بطاقة (CIB) أو البطاقة الذهبية لريد الجزائر عن طريق الانترنت وفي أي وقت حيث أن هذه الخدمة متاحة 24/24 ساعة وعلى مدار الأسبوع 7/7 أيام وذلك من خلال الموقع المتاح على الشبكة (e-payment.mobilis.dz).²

وما يمكن قوله في هذه النقطة أنه رغم الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية ولا زالت تبذلها منذ أكتوبر 2016 إلا أن نظام الدفع عبر الانترنت لا يزال متأخرا ولم يصل إلى المستوى المطلوب إذ أنه رغم مرور أكثر من 04 سنوات إلا أنه لم يتم تعميمه في اغلب المتاجر والمؤسسات الكبرى وانتشاره لا يزال محدودا في الوطن.

والمعطيات المالية تؤكد ذلك إذ كشفت أنه حاليا (2019) يوجد 32 تاجر الويب منخرط في نظام الدفع الالكتروني البيبنكي، ما نتج عنه حوالي 399859 معاملة منذ 2016 والجدول المالي يوضح تطور عدد المعاملات خلال الفترة (2016-جويلية 2019) التي تمت في المؤسسات التالية (شركات توزيع الماء والطاقة "الغاز والكهرباء"، الهاتف الثابت والنقال، شركات التأمين، النقل الجوي وبعض الإدارات).³

والجدول المالي يوضح عدد عمليات الدفع الالكتروني التي تمت عبر شبكة الانترنت للفواتير خلال الفترة الممتدة من سنة 2016 إلى سنة 2019.

¹ <https://airalgerie.dz/>,consulté le 20/08/2019 à 15h40.

² <https://www.mobilis.dz/>,consulté le 20/08/2019 à 23h12.

³ <https://www.giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/>,consulté le 21/08/2019 à 17h44.

الجدول رقم(11): عدد عمليا الدفع الالكتروني عبر الانترنت للفواتير خلال الفترة 2016-2020

السنة	هاتف/ اتصالات	نقل	تأمين	كهرباء/ماء	خدمات إدارية	خدمات	العدد الإجمالي للمعاملات
2016	6536	388	51	391	0	0	7366
2017	87286	5677	2467	12414	0	0	107844
2018	138495	871	6439	29722	1455	0	176982
2019	141552	6292	8342	38806	2432	5056	202480
2020 ماي	406677	178	58	4101	49	9871	420975

المصدر: < <https://www.giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> >، تاريخ

الاطلاع: 2019/07/27، على الساعة 02h36.

وفيما يلي التمثيل البياني للمعطيات الخاصة بالجدول أعلاه.

الشكل رقم(37): العدد الإجمالي لعمليات الدفع الالكتروني عبر الانترنت خلال الفترة 2016-ماي 2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه يمكن الملاحظة أن عمليات الدفع عبر الانترنت في الجزائر خلال هذه الفترة انطلقت بـ 7366 عملية سنة 2016 وهو رقم محتشم مقارنة بالجهود المبذولة من طرف الدولة، إلا أنها قد سجلت ارتفاعا ملحوظا في السنوات الموالية حيث ارتفع العدد سنة 2017 إلى 107844 عملية دفع لمختلف الفواتير كفاتورة الكهرباء والغاز والهاتف وشراء تذاكر السفر من شركة الطيران الجزائرية... الخ من العمليات الموضحة في الجدول السابق وفي سنة 2018 قفز العدد إلى 176982 عملية دفع حيث عرف توسعا ونوعا من الانتشار إلا أنه ورغم الجهود المبذولة من قبل السلطات المعنية لتحديث وسائل الدفع الإلكتروني يبقى استعمال الدفع الإلكتروني دون المستوى المرغوب، ويمكن إرجاع ذلك إلى العديد من العوامل التي قد تحول دون ذلك.

المطلب الرابع: أهمية الصيرفة الالكترونية في الجزائر، معوقاتهما وسبل تطويرها

تعد الصيرفة الالكترونية واحدة من أهم مؤشرات النهضة الاقتصادية لأي بلد، والجزائر كغيرها من البلدان لازالت تسعى جاهدة لتبني وتطوير هذا المشروع، فرغم الجهود المبذولة في هذا المجال إلا أنها مازالت جد ضئيلة بل ومحدودة مقارنة بالدول المتقدمة الأخرى بالرغم من المقومات التي تتمتع بها الجزائر التي تهيئ البيئة المناسبة لتبني مشروع الصيرفة الالكترونية إلا أن هناك عوامل تقف كعائق أمام تفعيل وتطوير هذا المشروع، وهذا ما سيتم الوقوف عليه في هذا المطلب من خلال معرفة أهمية الصيرفة الالكترونية للاقتصاد الوطني، والمعوقات التي تواجهها وأخيرا سبل تطويرها وتعميمها في الجزائر.

أولا - أهمية الصيرفة الالكترونية للاقتصاد الجزائري

تكتسي الصيرفة الالكترونية أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني وذلك لإسهامها الواسع في تطوير متطلبات الاستثمار والتنمية وكذا في بناء الاقتصاد الرقمي القائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعيم تطبيقاته خصوصا عمليات التجارة الالكترونية، وعلى العموم يمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية:

1- محاربة الاقتصاد الموازي (السوق غير الرسمية): إن إنشاء البنوك الالكترونية وتطوير الخدمات المصرفية من خلال إدخال وسائل الدفع الالكترونية وتطويرها بشكل واسع عبر التراب الوطني يلعب دورا هاما في استقطاب الأموال الموجودة في السوق الموازية والقضاء على اكتناز الأموال خارج البنوك فمن خلالها يتمكن الزبون من فتح حساب بنكي يمكنه من اطلاعه على رصيده من أي مكان كان عبر موقع البنك من خلال شبكة الانترنت كما يوفر أدوات التداول النقدي المتمثلة في بطاقات البنكية الالكترونية تمكنه من القيام بعملية السحب أو الدفع في أي وقت وفي أي مكان دون الحاجة للتنقل إلى مقر البنك كما في البنوك التقليدية. وبالتالي فإن حاجة الجزائر إلى تفعيل وتطوير الصيرفة الالكترونية يعتبر أمرا ضروريا خاصة في ظل الأزمة الراهنة التي تعيشها الجزائر وفي ظل أزمة السيولة التي تعانيها مختلف البنوك. فقد بينت بعض الإحصائيات لسنة 2018 أن الكتلة المالية المتواجدة خارج البنوك (في السوق الموازية) تقدر بـ 4780 مليار دينار جزائري، ما يمثل حوالي 30% من الكتلة المالية الإجمالية للجزائر والتي تقدر بـ 14000 مليار دينار جزائري.¹

2- خفض نفقات البنك المركزي في طباعة النقود الورقية: إن تطوير وتعميم الصيرفة الالكترونية يعني تفعيل استخدام البطاقة البنكية وهذا الأمر له أهمية كبيرة على الاقتصاد الوطني في خاصة في ظل الأزمة الراهنة المتمثلة في نقص السيولة النقدية ولجوء الدولة الجزائرية إلى سياسة التمويل غير التقليدي والمتمثلة في طبع النقود،

¹ ضيف أحمد، بوعكاز عامر، نحو بناء اقتصاد رقمي من خلال تفعيل الصيرفة الالكترونية بالجزائر - تحليل إحصائي للواقع والأفاق مع الإشارة لبعض التجارب الدولية الرائدة -، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، جانفي 2019، ص 130.

وعليه فإن البطاقة البنكية تعمل على خفض نفقات البنك المركزي في طباعة النقود الورقية وحمايتها وصيانتها ومراقبتها من التزوير على أساس أن جانبا من نفقات مراقبة التزوير إنتقل إلى الشركات المصدرة لهذه البطاقات؛ ومن جانب آخر تمكن من التقليل من التسرب النقدي خارج النظام البنكي كما أضربنا إليها سابقا مما يعني قدرة السلطات النقدية على التحكم بسهولة في المتغيرات النقدية التوسعية حيث يحصل الأفراد على السيولة التي يريدونها ويزداد بالتالي النشاط الاقتصادي.¹

3- تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك الجزائرية: إذ يؤدي تطبيق الصيرفة الالكترونية في القطاع المصرفي إلى تغيير آلية تنسيق وتقديم الخدمات المصرفية ومنه زيادة جودتها، حيث يؤثر استخدامها إيجابا على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف المصارف الجزائرية نتيجة تغيير مزاياها بما يتلاءم مع معطيات التكنولوجيا ومتطلبات البيئة الرقمية وبالتالي مواكبة التطور الذي وصلت إليه البنوك في الدول الأخرى المتطورة، حيث تلعب الانترنت وأنظمة الصيرفة الالكترونية دور أساسي في تحسين كفاءة العمليات المصرفية من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بينها، بما يحقق تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.²

4- تنشيط وتفعيل التجارة الالكترونية في الجزائر: إذ تعتبر الصيرفة الالكترونية من المقومات بل من المتطلبات الأساسية لتفعيل التجارة الالكترونية في أي بلد وهذه نقطة لا يختلف عليها اثنان. والتجارة الالكترونية في الجزائر لازالت متأخرة ففي تقرير للأمم المتحدة CNUCED أوضح بأن تونس تعد الأولى إفريقيا إذ قامت بتحديد إستراتيجية منسجمة للتجارة الالكترونية لكنها مازالت تعاني بعض التحديات التنظيمية فيما يخص التبادلات التجارية العالمية والتوزيع، ثم تليها المغرب بعد ذلك.³

أما عن واقع التجارة الالكترونية حاليا في الجزائر ومع التطورات الراهنة بدأت بوادرها بالظهور وان كانت طفيفة والتي تتمثل في زيادة ظهور مواقع الويب الجزائرية منها على سبيل المثال موقع واد كنيس OUEDKNISS.COM، يقدم هذا الموقع عدة خدمات متميزة تتمثل في تصميم المواقع بأنواعها، كما يوفر مساحات إخبارية لمختلف الشركات، ومواقع أخرى كموقع www.dzsoq.dz وموقع دي زاد ديل www.dzdeal.dz وموقع كليو ديالي www.cliodiali.dz، وموقع <https://www.jumia.dz>، دون أن ننسى خدمات موقع بريد الجزائر عبر الشبكة.

¹ براوي هاجر أميرة، واقع استخدام البطاقات البنكية في الجزائر - دراسة مقارنة لعينة من البنوك العمومية الجزائرية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2018، ص 373.

² قروي عبد الرحمان، الصيرفة الالكترونية كآلية لتعزيز أداء المصارف الجزائرية -دراسة ميدانية على مستوى الوكالات المصرفية العمومية بقالة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، الجزائر، 2017/2018، ص 134.

³ رتيبة تيفوتي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

وقد صنف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD لسنة 2016 الجزائر في مرتبة 95 عالميا في مبيعات التجزئة عبر الانترنت نسبة إلى إجمالي المبيعات بالتاجر، ووفقا للتقرير الذي ضم 137 دولة. كما قد بلغت قيمة التجارة الإلكترونية في الجزائر حوالي 05 ملايين دولار نهاية سنة 2017. وهو ما يعبر عن واقعها في الجزائر، ومن جهة أخرى أكدت الدراسة التي قام بها موقع "Jumia" لسنة 2017 والمختص في التجارة الإلكترونية بالأرقام عن مدى عدم اهتمام الجزائريين بالتجارة الإلكترونية¹، إذ كشفت عن وجود 20 مليون جزائري يمتلكون حسابات بنكية، غير أن 2.5 مليون من هؤلاء فقط يمتلكون بطاقات ائتمان؛ أي ما نسبته 6 %، وهم الذين بإمكانهم القيام بعمليات الشراء والبيع عبر الإنترنت.¹

وبالتالي على الجزائر أن تقوم بتفعيل الصيرفة الإلكترونية الأمر الذي أهمية بالغة في تمهيد وتعبيد الطريق الصحيح لتدارك التأخر الذي تعاني منه في مجال تطوير التجارة الإلكترونية وبالتالي الوصول إلى المستوى التي حققته الدول المجاورة في هذا المجال.

ثانيا- محددات ومعوقات العمل بالصيرفة الإلكترونية في الجزائر

إن التأخر التي تعاني منه الجزائر في مجال الصيرفة الإلكترونية له عدة عوامل وأسباب وقفت كعائق أمام المصارف الجزائرية ، ومن بين هاته المعوقات أو المحددات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 1- **عدم انتشار التجارة الإلكترونية:** والذي بدوره له عدة أسباب منها
 - الأمية في شكلها التقليدي أي الجهل بالقراءة والكتابة؛
 - الأمية المعلوماتية والذي يجعل الأشخاص لا يثقون سوى في السيولة النقدية غير قادرين على استيعاب أو استعمال خدمات الصيرفة الإلكترونية؛
 - عدم اهتمام الهيئات الإدارية العليا بالتجارة الإلكترونية، فلا يعقل أن وزارة التجارة في بلادنا لم تفكر حتى في إجراء استقصاء مدى اهتمام المجتمع بهذا النوع من التجارة، والتفكير في سبل تقنينها والاستفادة من تجارب بعض الدول الغربية والعربية الرائدة في هذا المجال.²
- 2- **مشكل الثقة:** ونعني به وجود أزمة ثقة بين العملاء والتجار وبين المؤسسات المالية التي تسير حساباتهم، وقد زاد من حدة هذه الأزمة الفوضى المالية التي عرفتها البنوك الجزائرية كبنك آل خليفة، بالإضافة إلى عدم الثقة في النظام والمحاكم القضائية الجزائرية التي حال وقوع مشاكل ستأخذ وقتا طويلا للفصل في القضايا، ومرد انعدام الثقة يعود إلى طول الإجراءات القضائية التي تتخذ في القضايا المتعلقة بالشيكات بدون رصيد والذي

¹ ضيف أحمد، بوعكاز عامر، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

² قروي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 193.

بدوره (استعمال الشيكات بدون رصيد) ساهم في رفع الثقة عن المعاملات الالكترونية وعن وسائل الدفع مما ساهم في تفضيل السيولة النقدية؛¹

3- غياب الجانب القانوني والتشريعي المنظم للعمليات المصرفية والتجارية الالكترونية: حيث يعد من بين أبرز تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في بيئة الأعمال المصرفية، فعند النظر إلى القوانين المنظمة للعمليات المصرفية الالكترونية نجد بأن الجزائر لم توفق في سن وتطبيق قوانين منظمة للمعاملات التجارية الالكترونية ولا للمعاملات المصرفية الالكترونية، حيث نجد بأن هناك بعض القوانين التي أصدرتها الجزائر كالقانون الخاص بموردي الانترنت، أو القوانين المتعلقة بالجريمة الالكترونية، بالإضافة إلى القانون رقم 18-05 المؤرخ في 10 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الالكترونية والذي تم إصداره متأخرا بعد قرابة أربع سنوات من اعتماد الدفع الالكتروني في الجزائر.

ثالثا- سبل تطوير وتنشيط الصيرفة الالكترونية في الجزائر

يمكن تلخيص أهم سبل تطوير ونشر الصيرفة الالكترونية بالجزائر كما يلي:

1- السبل الاقتصادية: تتمثل أهم السبل الاقتصادية لاعتماد الصيرفة الالكترونية في الجزائر في ضرورة خصخصة قطاع الاتصالات وفتح باب المنافسة فيه لتخفيض التكلفة وتخفيض الرسوم الجمركية المفروضة على تكنولوجيا المعلومات المستوردة حتى تكون في متناول جميع فئات المجتمع، وتطوير أساليب الدفع الالكتروني لدى مختلف المراكز الائتمانية وتحريك التجارة الالكترونية من خلال اعتماد نظام الدفع بالشيكات الالكترونية المصرفية؛

2- سبل مالية: من خلال زيادة الإنفاق الحكومي على مجال البحث والتطوير لمواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل وتقليص الفجوة بيننا وبين الدول المتقدمة؛

3- السبل التشريعية: ويكون بناء نظم تشريعية وتنظيمية تحكم خدمات الصيرفة الالكترونية وكذا التجارة الالكترونية، ودعم البيئة اللازمة لاعتماد هذا النوع من المعاملات بتكثيف التشريعات والقوانين الحالية لتواكب متطلبات الصيرفة الالكترونية، أو بإصدار تشريعات وقوانين جديدة؛²

4- تعزيز البنية التحتية التقنية: إذ أن الجزائر تعاني من تأخر في البنية التحتية وهذا ما تبين لنا من خلال عرض بعض الإحصائيات المتعلقة بذلك خصوصا سرعة تدفق الانترنت وبالتالي فعلى الجزائر أن تعيد النظر في البنية التحتية التقنية وهذا بالاهتمام بخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال ما يلي³:

¹ بلعاش ميادة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² وشان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ كريمة بن شبنة، عبد القادر مطاي، مقومات تنشيط التجارة والصيرفة الالكترونية بالجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، جانفي 2019، ص 107.

- إدخال الحاسوب واللغة الانجليزية في كافة المراحل التعليمية؛
- إيجاد البنية الأساسية للمعلومات والاتصالات، دعم أسعار أجهزة الحاسوب الشخصية، نشر خدمات الانترنت وتحرير سوق خدمات الاتصالات على نحو مقيد، لان المنافسة بين مقدمي خدمات الانترنت تعتبر حافزا لنمو استخدام الانترنت.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد بأن تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية أصبحت ضرورة حتمية فرضتها التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والتكنولوجيا المستمرة في هذا المجال من أجل تلبية رغبات وحاجيات مختلف الزبائن وخدمتهم بالدرجة الأولى. وكما رأينا في هذا الفصل أن المؤسسات السبّاقة في تطبيق هذا النظام الإداري الجديد القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد نجحوا في تسويق منتجاتهم وخدماتهم بما يتماشى وتطلعات زبائنهم كقطاع العدالة وبعض المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية وغيرها وبالتالي نقول بأن الجزائر قد بذلت جهودا كبيرة في تطبيقها للإدارة الالكترونية وما زالت تبذل جهودا أخرى لتحقيقها وترسيخها في أذهان مواطنيها إذ أن الصيرفة الالكترونية لا زالت في مرحلتها الأولى ولم تصل إلى المستوى المرغوب فيه، ولعل ذلك راجع إلى أن البيئة الالكترونية في الجزائر ما زالت ضعيفة جدا في أذهان الأفراد وهو الأمر الذي يوجب على الجزائر ضرورة التسريع من انجاز مشروع الإدارة الالكترونية العامة (الحكومة الالكترونية) لترسيخ فكرة الخدمات الالكترونية لديهم وبالتالي تفعيل وتعميم خدمات الصيرفة الالكترونية للتغيير من الوضع الحالي إلى الأحسن.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية

على تحسين جودة الخدمات المصرفية

بالمجمع الجهوي للإستغلال (G.R.E)

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة

تمهيد الفصل

كل ما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة يعتبر خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال، ولكنه لا يعتبر كافيا أن تتطرق هذه الدراسة إلى دور وأثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دون أن نستفيد من ذلك على أرض الواقع ولهذا كان لابد من تجسيد ذلك على الميدان وإسقاطه على الواقع بغية معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، وقد تم اختيار المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجلفة)، وذلك باعتباره من بين البنوك الرائدة والعريقة ولدوره الحيوي بالمنطقة باعتبارها منطقة سهبية وفلاحية من جهة وأهمية الخدمات التي يقدمها لزيائته من جهة أخرى. ولقد سمحت الدراسة الميدانية بالاطلاع على ثقافة هذا البنك ونظام العمل به، وقد لوحظ فيه الاتجاه نحو الاهتمام بعصرنة خدماته للرفع من جودتها من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية وتوفير مختلف الإمكانيات اللازمة لذلك واستحداث خدمات حديثة تتماشى والتطور الراهن. وفي إطار هذا السياق تم في هذا الفصل الذي خصص لإجراء الدراسة الميدانية في البنك محل الدراسة لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية، ولأجل ذلك الغرض تم تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي وخصائص العينة المدروسة؛
- المبحث الرابع: التفسير والتحليل الإحصائي لمحاو الاستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتميز السوق المصرفية الجزائرية بتنوع الناشطين والفاعلين فيها بين بنوك حكومية وبنوك خاصة، ولقد تطرقت هذه الدراسة لأحد أهم هذه البنوك الناشطة في السوق المصرفية الجزائرية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يتميز بقوة انتشاره عبر التراب الوطني وكذلك بمركزه القوي بين البنوك الأخرى، بالإضافة إلى خدماته المتنوعة المقدمة لزبائنه، كل هذا كان له دور كبير في الحصول على حصة سوقية كبيرة في السوق المصرفية مقارنة بباقي البنوك، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف إلى هذا البنك، نشأته ومختلف مراحل تطوره ووظائفه.

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية العمومية وهو واحد من أكبر البنوك الوطنية وأعرقها فهو يتمتع بخبرة وتنافسية كبيرتين مما أتاحت له القدرة على فرض مستواه ووجوده في السوق المصرفية الجزائرية. وفي هذا المطلب سيتم التعرف على هذا البنك من خلال التطرق إلى نشأته ومهامه.

أولاً - نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة مالية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويخضع لنظام قواعد البنوك ويأتي تحت وصاية وزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق أهداف الهيكل المرسومة لا سيما ما يتعلق برفع إنتاجها (كما وكيفاً) في إطار انجاز مخططات التنمية الوطنية والقطاعية.¹

وقد أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 المعدل والمتمم بمرسوم 88-105 الصادر في تاريخ: 13 مارس 1982، وقد انبثق بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عن البنك الوطني الجزائري (BNA)، الناتج عن إعادة هيكلة القطاع.² وهذا المرسوم يتكون من 07 أبواب في مجملها 67 مادة قانونية، والمحاور التي يدور حولها هذا المرسوم هو إنشاء بنك للودائع والتنمية والذي يدعى BADR، والذي يدرج في قائمة البنوك بكونه مؤسسة مالية وطنية حسب المادة الأولى من المرسوم، ويتمتع البنك بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، ويعد تاجراً في علاقاته مع الغير، كما نص المرسوم على التزام البنك بالأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات المصرفية (كالبنوك التجارية)، صناديق التوفير

¹ مجدولين دهبينة، إستراتيجية تمويل القطاع الفلاحي بالجزائر في ظل الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 192.

² قرامطية زهية، إشكالية تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2006-2012، أطروحة دكتوراه " ل م د" في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الجزائر، 2015/2014، ص 194.

والاحتياط... الخ)، كما نص على عملية تنظيم الإدارة والحسابات وعمليات التمويل وكذا أثرها إلى غير ذلك، كما يوجد قانون أساسي يحدد مهام هذا البنك.

وقد منح قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر في تاريخ 14 أفريل 1990 استقلالية أكبر للبنك وهذا في القيام بعمليات الصرف، التوظيف، عمليات الاكتتاب، بيع وشراء القيم المنقولة والمنتجات المالية، لذا قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتوسيع نشاطه وزيادة رأس ماله.¹

ويعد الآن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR شركة مساهمة حيث يقدر رأسماله بـ 33 مليار دينار جزائري، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة وقيمة كل حصة هي مليون دينار جزائري. بمساهمة صناديق المساهمة التابعة للدولة، ورأسمال البنك قابل للتعديل سواء بزيادة مبلغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصانه في حالة تحويل شركة أخرى، ويتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخبرة تزيد عن 36 سنة، ويمتلك 321 وكالة و 39 مجمع جهوي للاستغلال، ويمتلك كذلك حوالي 7000 إطار نشطين في هيكله المركزي، الجهوي والمحلي.²

ثانيا - مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية محليا وعالميا:

حسب الكثير من المختصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني بأكثر من 321 وكالة، بل ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي والعالمي. ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير؛
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغاربي؛
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف؛
- يحتل المرتبة الرابعة عشر (14) عربيا من بين 255 بنك؛
- كما أنه احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.³

¹ رواج عبلة، تطبيق نماذج الذكاء الاصطناعي في مجال تقدير خطر القرض - دراسة مقارنة بين الشبكات العصبية ولأنظمة الخيرة - حالة بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه "ل.م.د"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، الجزائر، 201/2017، ص 171.

² <https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/>, consulté le 21/12/2018 à 19h54.

³ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 265.

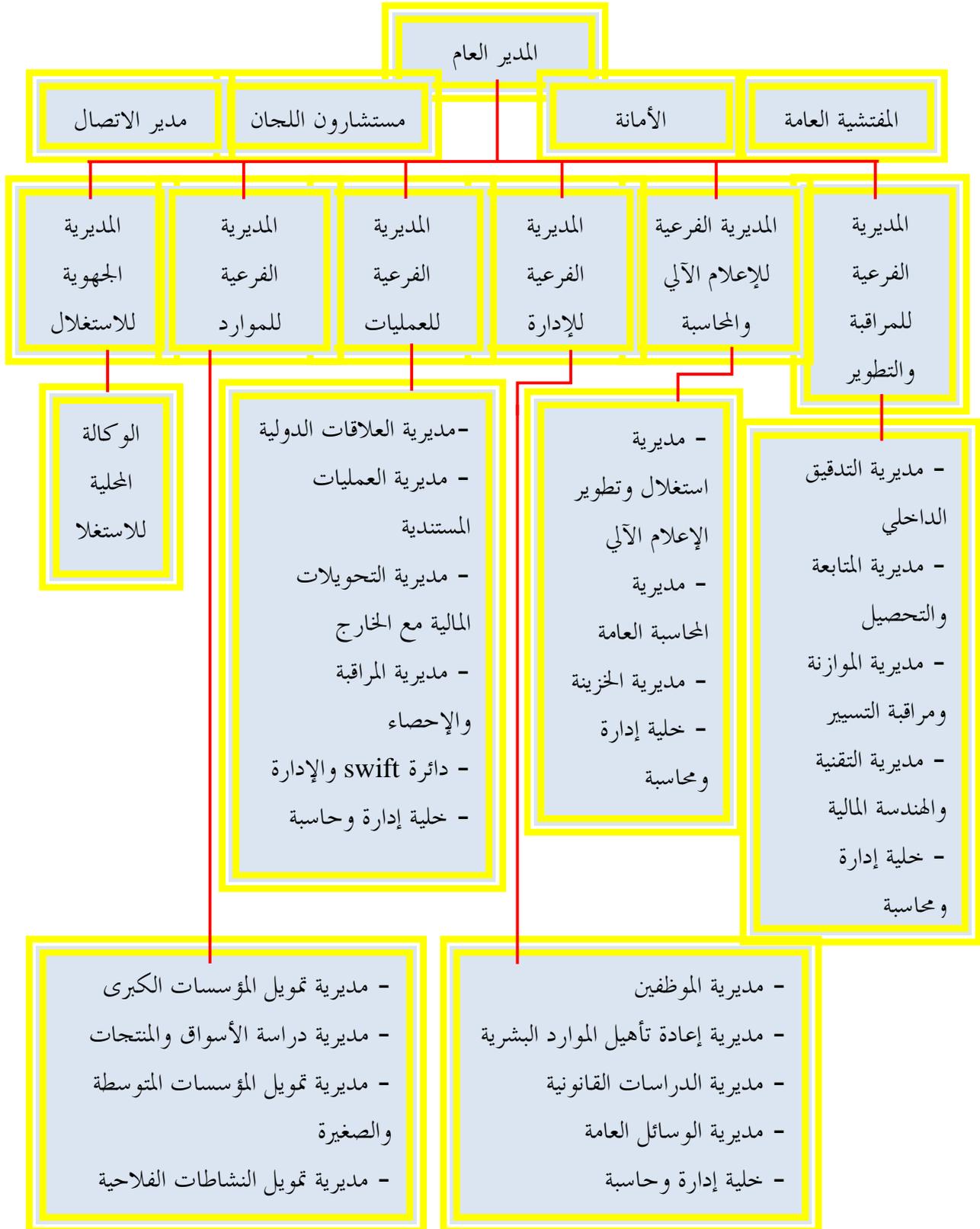
أما في سنة 2013 فقد احتل المركز التاسع (09) مغاريا والثاني والعشرين (22) إفريقيا.¹

ثالثا - الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك في الشكل الموالي:

¹ <https://www.djazairess.com/elkhabar/361600> , consulté le 23/12/2018 à 10h11.

الشكل رقم(38): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: إسماعيل بن ديلمى، مرجع سبق ذكره، ص161.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مهامه وأهدافه

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لتحقيق جملة من الأهداف من خلال مهامه التي أسندت إليه وقد عرف هذا البنك عدة تطورات منذ تاريخ نشأته إلى غاية اليوم ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح مختلف هذه المراحل من جهة ومعرفة مهام البنك وأهدافه من جهة أخرى.

أولاً - التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

عرف البنك عدة تطورات متعاقبة منذ نشأته، والتي يمكننا إيجازها في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: 1982-1990: كان هدف البنك المنشود خلال الثماني سنوات الأولى من نشأته، هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية. وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي وقطاع الصناعات الغذائية والصناعات الميكانيكية الفلاحية، وهو ما كان منصوص عليه في إطار الاقتصاد الموجه ضمن توجه التخصص البنكي، أين اختص البنك بأحد أهم القطاعات الحيوية العامة في البلاد.

المرحلة الثانية: 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض رقم 10/90 الذي نص على انتهاء مبدأ التخصص البنكي، فوسع البنك أفق معاملاته إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني. وتميزت هذه الفترة بإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي في نشاطات البنك، حيث تم تطبيق نظام Swift لتطبيق التجارة الخارجية في سنة 1991، وفي سنة 1992 تم وضع برمجيات sybu (Système Bancaire Universel) progiciel في فروع المختلفة للقيام بمختلف العمليات البنكية. أما في سنة 1993 فتم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، وفي سنة 1994 أدخل مخطط الحسابات البنكي الجديد على مستوى وكالات البنك، وتم الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية في سنة 1995، واتسمت سنة 1996 بتشغيل بطاقة السحب والتسديد الخاصة بالبنك، أما في سنة 1997 فقد تم إدخال الفحص الشكلي وفحص وانجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي، كما تم تشغيل بطاقة السحب مابين البنوك في سنة 1998.¹

المرحلة الثالثة 2000-2004: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق فيما يخص مجال التمويل، رفع البنك إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في شتى

¹ سعيدة بورديمة، التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية - دراسة حالة مشاريع استثمارية بالبنك الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالتي قالمة -، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 340-341.

مجالات النشاط الاقتصادي، كما قام في نفس الوقت من رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

كما قام بنك BADR بوضع برنامج يمتد على خمس سنوات، للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد خلال هذه الفترة من جهة واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء من جهة أخرى. ويتمحور هذا البرنامج أساسا حول عصرنه البنك وتحسين أدائه، العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك واستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الخدمات البنكية وقد قام هذا البرنامج بتحقيق ما يلي:

- خلال سنة 2000: القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وإنشاء مخطط لرفع مستوى خدمات البنك لتتماشى والمعايير الدولية.

- خلال سنة 2001: تم تكثيف عمليات التدقيق المالي والمحاسبي، وتطبيق نموذج البنك الجالس في بعض وكالات البنك.

- خلال سنة 2002: تم تعميم نموذج البنك الجالس على مستوى جميع وكالات البنك.

- خلال سنة 2003: تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات متخصصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية.

- خلال سنة 2004: تم تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

المرحلة الرابعة 2005-2014: تتمثل أهم التطورات التي عرفها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR خلال هذه المرحلة في الآتي:

- حيث في سنة 2006 تم الشروع في عملية المقاصة الالكترونية بين البنوك بأمر من السلطات النقدية، ونظرا للخبرة التي كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد اكتسبها من خلال تشغيله واستغلاله لنظام SYRAT ، تم تطويره إلى برنامج آخر هو Télé-compensation من أجل القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات البنك ووكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الالكتروني.

- كذلك شهدت هذه الفترة اقتناء برنامج معلوماتي جد متطور بمواصفات عالمية وهو FLEXCUBE كبديل للنظام SYBU بعد أن استنفذ هذا الأخير كل نقاط قوته وأصبح غير قادر على مسايرة التطور التكنولوجي السريع في التقنيات والتجهيزات، وهذا ما فرض قيودا وشكل عائقا في مجال تطوير الخدمات على مستوى هذا البنك.

- القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف بـ (E-banking) كمعرفة العميل لرصيده البنكي وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك؛

- فتح مركز اتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وانشغالهم؛

وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية آنذاك قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر بحيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الرفيق وقرض التحدي.¹

ثانيا- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمزاولة مجموعة من المهام بغية تحقيق جملة من الأهداف

1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بعد إصلاحات 1990 لم يعد نشاط البنك مقتصر على تمويل المشاريع الزراعية وتعد ذلك ليشمل الأنشطة الاقتصادية والتجارية، ويمكن تلخيص أنشطة البنك فيما يلي:²

- يحشد جميع الاعتمادات المالية التي تأذن بها المؤسسات العمومية الأخرى للقرض، أو يساهم في مثل هذه الاعتمادات، ويحشد لدى مؤسسات القرض الأخرى جميع التحويلات التي يأذن بها لنفسه، على أن يكون ذلك كله مطابقا للمخططات المالية الوطنية والقطاعية؛
- يتلقى الودائع الفورية والمؤجلة من أي شخص مادي أو اعتباري؛
- يشارك في جمع الادخار الوطني واستعمالها في شراء أصول ذات سيولة مرتفعة أو استثمارها، وذلك بواسطة إدارة متخصصة في البنك تعرف عادة بإدارة الاستثمار؛
- يكتب بجميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمناها، ويؤجرها ويعتني بها ويقتنيها ويحافظ عليها ويرهنها، ويوظفها ويتعامل بها كما يقوم بالخدمة المالية لهذه العقود؛
- يقوم بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقروض والصرف باستبداله للعملات الأجنبية بعملة وطنية والعكس، والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمورها أو استخدامها؛
- تأجير البنك للخزائن الصغيرة لعملائه يحتفظون فيها منقولاتهم الثمينة من مجوهرات وأوراق مالية وأوراق هامة ونقود؛
- يمول في حدود هدفه ومهمته عمليات التجارة، ويكتب ويؤجر ويشترى جميع سندات التجارة والمنتجات التي تصدرها الخزينة العامة أو الجماعات المحلية، والمهيات العمومية والتي تستهدف عمليات فلاحة وحرفية وتقليدية وزراعية، صناعية، وتجارية أو مالية، تعني الهياكل والأعمال المذكورة سابقا؛

¹ فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (أهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، افريل 2017، ص ص 200-201.

² فالي نبيلة، استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016/2017، ص ص 193-194.

- يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى، ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى، كما يكون وسيطا في ذلك؛
- يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا أو بواسطة الصكوك والتحويلات، والتوظيف والوضع تحت التصرف، ورسائل الاعتماد، والقروض المالية، وغير ذلك من العمليات المصرفية؛
- يقوم بجميع عمليات الدفع وتحصيل رسائل الصرف، وسندات الأمر، والصكوك وسندات الخزن، وقسائم الفائدة، والسندات المدفوعة أو المستهلكة، والفواتير، وغير ذلك من الوثائق التجارية والمالية، أو يقوم بذلك؛
- يتمتع بحكم القانون، بصفته الوسيط المعتمد لتنفيذ العمليات الآلية مع الخارج في إطار مهمته، وفي حدود هدفه، وطبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- يقوم بجميع عمليات القرض لحساب مؤسسات مالية أخرى في جميع العمليات المتعلقة بنشاطه. إضافة إلى ما سبق وطبقا للقوانين والإجراءات، يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بـ:

- الاستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية؛
- مسايرة التطور الحاصل في عالم النشاط البنكي و تقنياته؛
- عرض منتجات وخدمات جديدة على الزبائن.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من بين أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدين القصير والمتوسط ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
 - تحسين العلاقات مع العملاء؛
 - الحصول على أكبر حصة من السوق؛
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده

البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.¹

المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

إن تطبيق الإدارة الالكترونية يقدم وسائل أمام البنك وخاصة العملاء للاتصال بالبنك وإبرار مستوى التحول نحو الخدمات الالكترونية داخل البنوك. ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من رواد المؤسسات المصرفية الجزائرية، فقد قطع شوطا كبيرا على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية، فهو يمتلك شبكة اتصالات تخدم جل مناطق الوطن، وهي متخصصة للتحويل المالي المباشر من وكالاتها، مما قد يساهم بدون شك في دعم النشاط المصرفي للمؤسسة وزيادة لمواردها ووسيلة لتحسين خدماتها المصرفية.

وتتعدد مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من اعتماده على أنظمة الكترونية أو تقديمه لخدمات بنكية على موقعه في شبكة الانترنت ومن بين هذه المظاهر نذكر مثلا:

أولا - الخدمات البنكية الالكترونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه عدة خدمات تتميز بالتطور التكنولوجي، ويتم عرض هذه الخدمات عن طريق شبكة الانترنت عبر موقعه الالكتروني "<https://badrbanque.dz>" وبمجرد الدخول إلى الصفحة الرئيسية يتم عرض كافة الخدمات التي يقدمها البنك لزبائنه كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (39): الصفحة الرسمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <<https://badrbanque.dz>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/03 ، على الساعة 21h26.

ومن خلال هذه الصفحة الرئيسية وبعد النقر على أي جملة موجودة في شريط الصفحة ننتقل مباشرة إلى خدمات البنك الالكترونية والتي من بينها نذكر:

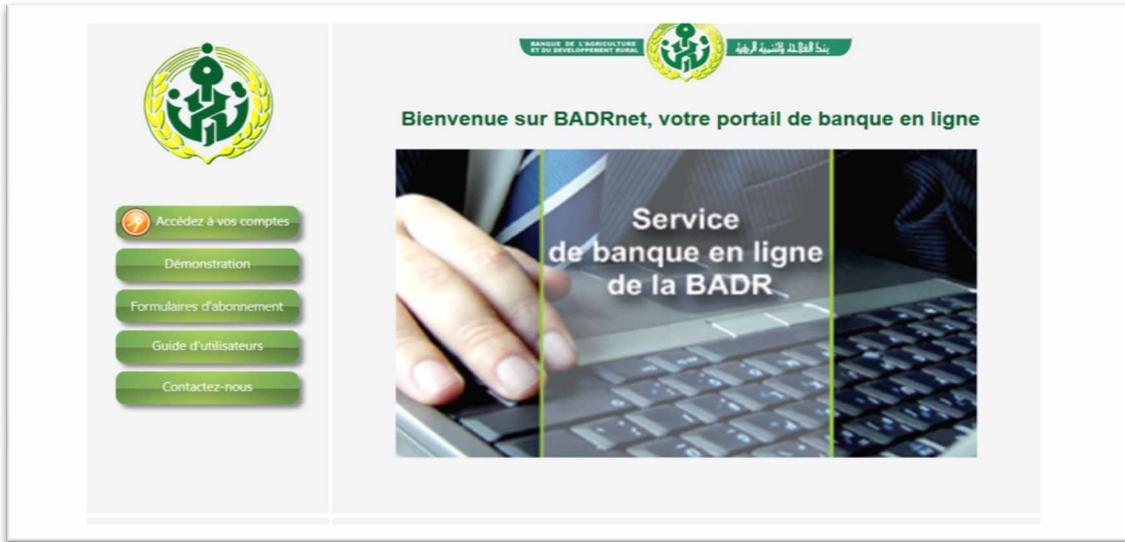
¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 266.

1- خدمة البنك الالكتروني BADRnet: من أجل الحصول على هذه الخدمة يجب أن يمتلك العميل حساب بنكي لدى البنك ومن ثم التسجيل في الخدمة عند أحد فروعها وتمنحه الوكالة بعدها رقم الاشتراك وكلمة السر الخاصة به، على أن تتم الاستفادة من الخدمة بعد أربعة أيام من عملية التسجيل، وتسمح هذه الخدمة للعميل بالقيام بعمليات منها:

- إدارة كل حساباته عن طريق الانترنت وهي متوفرة 24/24 ساعة وعلى مدار الأسبوع 7/7 أيام؛
- النظر في جميع المعاملات الخاصة بالعميل التي قام بها في 45 يوم الماضية؛
- تحميل كشوفات الحسابات الخاصة بالعميل؛
- استقبال رسائل شخصية من البنك الخاص به .

وكل هذه العمليات مؤمنة فهي تتم بأمان باستخدام شهادة (Secure Sockets Layer, SSL) الأكثر استخداما وأقوى مقياس في تكنولوجيا الأمن .
والشكل الموالي يوضح الصفحة الخاصة بالبنك الالكتروني.

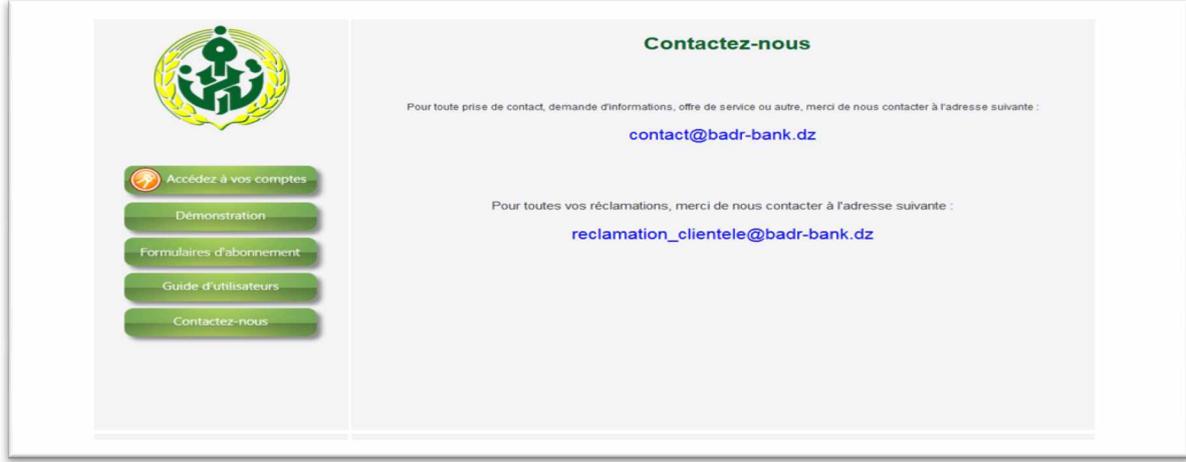
الشكل رقم(40): صفحة البنك عن بعد (البنك الالكتروني)BADRnet



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <http://ebanking.badr.dz/fr>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/03، على الساعة 21h31.

2- خدمة البريد الالكتروني لبنك BADR: وضعت هذه الخدمة للحصول على أي معلومات أو تقديم تعليقات أو طلبات توضيح، حيث يمكن بعث رسائل عبر البريد الالكتروني "contact@badr-bank.dz" ولتقديم شكاوي يمكن بعث رسائل إلى البريد الالكتروني التالي: "reclamation_clietele@badr-bank.dz" والشكل الموالي يوضح هذه الخدمة.

الشكل رقم(41): صفحة خدمة البريد الالكتروني لبنك BADR



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <http://ebanking.badr.dz/fr>، تاريخ الاطلاع:

2019/09/03، على الساعة 21h31.

كما قام البنك كذلك مؤخرا بإصدار بعض الخدمات المتطورة منها:

3- خدمة البنك عن طريق الهاتف **m-banking** : في سنة 2015 أطلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لأول مرة في الجزائر عملية القيام بالمعاملات البنكية عن بعد باستخدام الهاتف النقال، والتي تندرج في إطار برنامج الحكومة لتحديث وعصرنة ورقمنة النظام البنكي في بلادنا، وإطلاق البنك العمومي BADR للخدمات البنكية عبر النقال (m-banking) تعطي إمكانية السماح لزبائن البنك الحائزين على حساب بنكي القيام، بكل سرية وأمان، بعمليات بنكية 7/7 أيام و24/24 ساعة وذلك بفضل عدة خدمات يمكن الولوج إليها مباشرة عبر خطهم، حيث يمكن للمشاركين في هذه الخدمة الجديدة استعمال خطهم الهاتفي للاطلاع على أرصدة حساباتهم البنكية والقيام بتحويلات مالية والتعرف على مختلف العمليات والقيام بتسيير البطاقات والصكوك.

ونشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد اختار إطلاق الخدمة بالشراكة مع متعامل الهاتف النقال أوريدو من خلال توقيع الطرفين على اتفاقية إطار للشراكة تتضمن إطلاق الخدمات البنكية عبر الهاتف النقال. وللاستفادة من هذه الخدمة المبتكرة، يستوجب على المشاركين لدى المتعامل الحائزين على حساب بنكي التسجيل لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في عقد الخدمات البنكية النقالة من أجل الحصول على اسم المستخدم وكلمة السر الخاصين به.¹

¹ موقع الإذاعة الجزائرية على الرابط: <https://www.djazair.com/alfadjr/317413>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/04 ، على الساعة

4- خدمة نظام "بدر - امتياز": أطلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سنة 2017 بالجزائر نظاما معلوماتيا جديدا يساعد على جعل الخدمات المصرفية الإلكترونية أكثر فعالية بما يسمح للزبائن بالقيام بمزيد من العمليات البنكية على الانترنت والحصول على خدمات مصرفية إلكترونية في جميع الوكالات. وجرى إطلاق هذا النظام الجديد الذي يسمى "بدر - امتياز" على مستوى وكالة بدر بالشراكة بالجزائر العاصمة كوكالة نموذجية حيث يسمح للزبائن البنك بإجراء العمليات والمعاملات المصرفية عن بعد في الوقت الحقيقي مع مزيد من الأمن.

إلى جانب إمكانية إجراء المعاملات من طرف الزبائن في أي وكالة تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويسمح هذا النظام بالقيام بكل العمليات والمعاملات عبر الانترنت. وستكون هذه الخدمات متاحة لجميع زبائن البنك الذين يتجاوز عددهم 03 مليون زبون. ويعتبر نظام "بدر - امتياز" هو خطوة كبيرة نحو الرقمنة الكاملة للخدمات المصرفية ويعكس رغبة السلطات العمومية في تكيف النظام المصرفي الوطني مع المعايير الدولية.¹

ثانيا- البطاقات البنكية المستخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أبرز الوسائل التي أفرزها التطور التكنولوجي وتطبيق الإدارة الالكترونية في القطاع البنكي هي البطاقات البنكية، وقد حاول بنك الفلاحة والتنمية الريفية استغلال هذا التطور في تطوير أساليب نشاطاته وكان من البنوك السبابة التي ساهمت في تطوير التعامل بهذه البطاقات وفيما يلي البطاقات البنكية المستخدمة في هذا البنك:²

1- بطاقة C.I.B الكلاسيكية: هي بطاقات الدفع و السحب الوطنية وهي صالحة فقط في الجزائر، هذه البطاقة تسمح لحاملها بإجراء السحوبات النقدية باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B) التي تقع خارج مبنى البنك أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية (G.A.B) التي تقع داخل البنك. أو تستخدم كوسيلة دفع باستخدام جهاز الدفع الآلي (TPE) عند القيام بالعمليات التجارية أو الدفع عن طريق الانترنت لبعض الفواتير. والشكل الموالي يوضح هذه البطاقة:

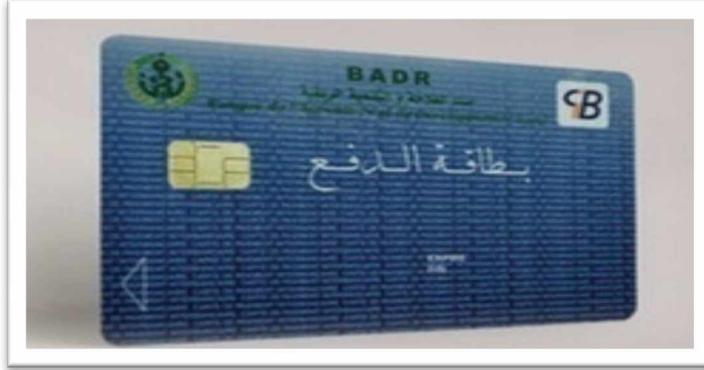
¹ موقع الإذاعة الجزائرية على الرابط: <<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/node/106939>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/05،

على الساعة 22h08.

² الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط: <<https://badrbanque.dz/cartes/>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/05، على

الساعة 00h00.

الشكل رقم(42):بطاقة CIB الكلاسيكية



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <<https://badrbanque.dz/cartes/>>, تاريخ الاطلاع: 2019/09/04، على الساعة 10h01.

2- بطاقة C.B.R: هي بطاقات يتم التعامل بها ما بين البنوك الجزائرية، شأنها شأن البطاقة الكلاسيكية، وتسمح لصاحبها القيام بعمليات السحب والدفع لتسديد مستحقاتهم للتجار وعن طريق الانترنت والقيام بعملية الدفع والسحب على أجهزة الصراف الآلي. والشكل الموالي يوضح هذه البطاقة:

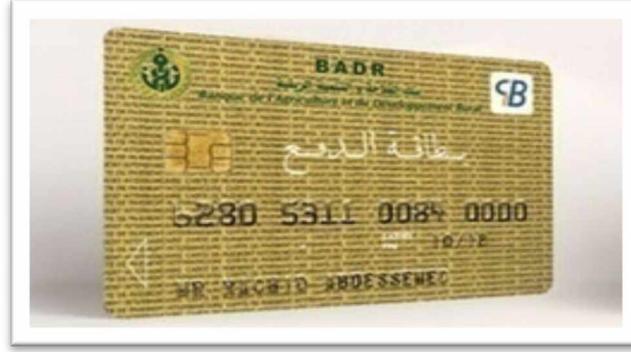
الشكل رقم (43):بطاقة C.B.R



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <<https://badrbanque.dz/cartes/>>, تاريخ الاطلاع: 2019/09/04، على الساعة 10h13.

3- بطاقة C.I.B الذهبية: هي بطاقة تمنح للعملاء الذين يتعدى راتبهم 1000.000,00 دج وتسمح لحاملها بإجراء السحوبات النقدية باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B) التي تقع خارج مبنى البنك أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية (G.A.B) التي تقع داخل البنك. أو تستخدم كوسيلة دفع باستخدام جهاز الدفع الآلي (TPE) عند القيام بالعمليات التجارية أو الدفع عن طريق الانترنت لبعض الفواتير. والشكل الموالي يوضح هذه البطاقة:

الشكل رقم(44): بطاقة C.I.B الذهبية



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <<https://badrbanque.dz/cartes/>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/04، على الساعة 10h24.

1- بطاقة التوفير BADR TAWFIR: هي بطاقة مدعومة من حساب التوفير. بمختلف أنواعه مع أو بدون فائدة يتعامل بها داخل الوطن فقط وهي صالحة لمدة عامين وتمكن هذه البطاقة من القيام بعملية السحب أو الدفع مثل باقي البطاقات. والشكل الموالي يوضح هذه البطاقة:

الشكل رقم (45): بطاقة التوفير BADR TAWFIR



المصدر: الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: <<https://badrbanque.dz/cartes/>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/04، على الساعة 10h24.

المطلب الرابع: لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة- المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة (وكالات ولاية الجللفة)

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة بوكالاته الخمس المتواجدة في ربوع الولاية، وذلك من خلال إعطاء نظرة حول المجمع والوكالات التابعة له وكذا مختلف المهام التي تقوم بها هاته الأخيرة والخدمات التي تقدمها للزبائن، والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها.

أولاً - تقديم عام حول المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) بالجللفة

فور تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في سنة 1982 تم إنشاء فروع جهوية في مختلف ولايات الوطن، بمثابة مديريات جهوية، وبموجب التنظيم الذي تبناه البنك في مطلع عام 2004 تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى بالمجمعات الجهوية للاستغلال. وبالتالي فهي تعتبر إحدى الفروع التابعة للمقر الرئيسي للبنك والهدف الأساسي لهذه المجمعات هو تقريب الخدمات من المتعاملين مع هذا البنك.

ويعتبر المجموعة الجهوية للاستغلال لولاية الجللفة Groupes Régionaux d'Exploitations (G.R.E) واحدة من هذه المجموعات الولائية والتي يقع مقرها في وسط مدينة الجللفة بحي السعدات وتتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها والتي تتكون من خمس وكالات (بمثلة فروع تابعة للبنك) ولكل وكالة رمزها الخاص بها وهي¹:

- وكالة الجللفة رمزها 651 وتعتبر هي الوكالة الرئيسية في التمثيل عن الوكالات الأخرى في بعض العمليات كعمليات التجارة الخارجية والشكل الموالي يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة؛

- وكالة عين وسارة ورمزها 652؛

- وكالة حاسي ببح ورمزها 654؛

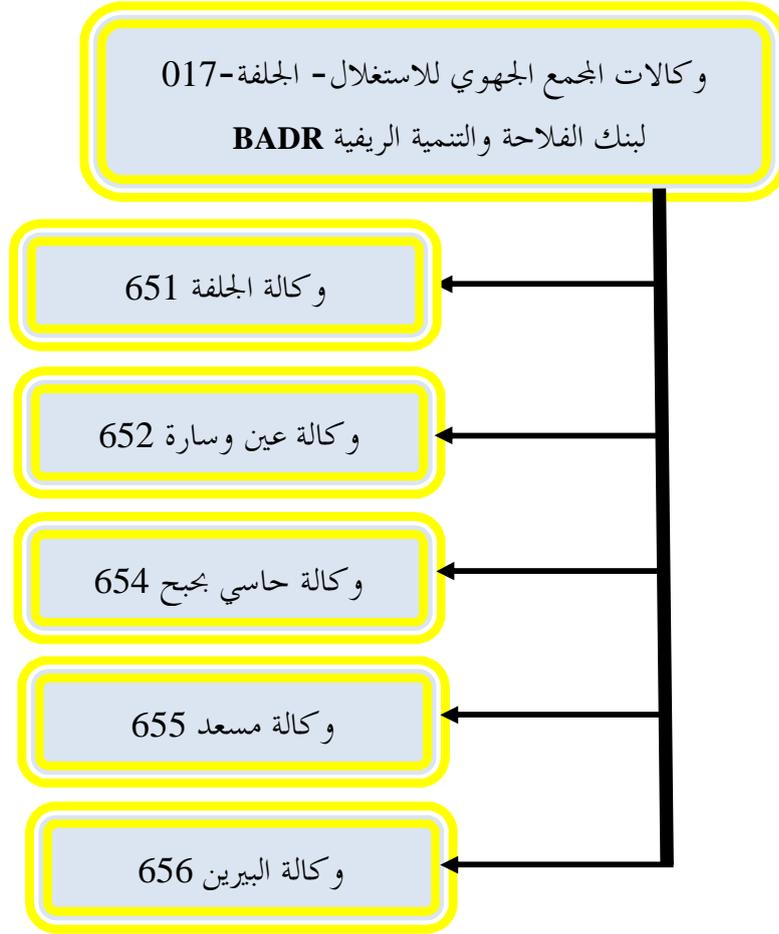
- وكالة مسعد ورمزها 655؛

- وكالة البيرين ورمزها 656.

والشكل الموالي يوضح الوكالات التابعة للمجموعة الجهوية للاستغلال لولاية الجللفة:

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -الجللفة.

الشكل رقم(46): وكالات المجمع الجهوي للاستغلال - الجلفة - 017 لبنك BADR



المصدر: وثائق المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة.

ثانيا - دور المجمع الجهوي للاستغلال

يتمثل الدور الذي يلعبه المجمع فيما يلي¹:

- يقوم المجمع الجهوي للاستغلال بمساندة الوكالات وإعانة الوكالات التابعة له بتوجيههم عن طريق إصدار مختلف التعليمات والتوجيهات؛
- مراقبة الوكالات التابعة له سواء كانت قبلية أو بعدية؛
- يقوم المجمع الجهوي للاستغلال ببحث ودراسة ملفات القروض بمختلف أنواعها وذلك في حدود اختصاصاتها المالية؛
- القيام بإعداد أجور العاملين في مقر المجمع الجهوي للاستغلال وكذلك إعداد أجور عمال مختلف الوكالات التابعة له.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -الجلفة.

ثالثا- مهام وأهداف الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال بالجللفة

تقدم هذه الوكالات خدمات متنوعة، وتعمل تحت إشراف ورقابة وتنظيم وتنشيط ومساعدة المجمع الجهوي للاستغلال بالجللفة ومن بين هذه الخدمات:

- استقبال الودائع؛
 - منح القروض بأنواعها (القصيرة، المتوسطة، الطويلة، استثمار، استغلال....)؛
 - التعامل مع مختلف الزبائن (شركات عامة، شركات خاصة، تجار، فلاحين،....)؛
 - التعامل مع مختلف البنوك الأخرى والمؤسسات المالية؛
 - التعامل مع مديريات وهيئات المصالح الفلاحية، بتمويل مختلف المشاريع المخططة التيمن شأنها تشجيع الأعمال والهيكل الفلاحية والحرفية والزراعية والصناعية؛
- أما بالنسبة للأهداف التي يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيقها من وراء إنشائه لهذه الوكالات هي:
- القيام بتوسيع نشاطاته سعيا إلى جعل البنك مؤسسة مالية كبيرة؛
 - إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتحديد الثروة وعصرنتها؛
 - الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتكوين سلوكهم .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية التي تم تتبعها لإنجاز الدراسة الميدانية، بداية من بناء نموذج الدراسة وتحديد المنهج المتبع وكذا أدوات جمع وتحليل البيانات وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج كما يتضمن بناء الأداة، وصدقها، والاستبانة في شكلها النهائي والتي اعتمد عليها في هذه الدراسة .

المطلب الأول: نموذج الدراسة والمنهج المتبع

من خلال هذا المطلب سيتم بناء نموذج الدراسة من خلال تحديد المتغيرات وطبيعة العلاقة التي تسعى إلى تحقيقها هاته الدراسة وكذا توضيح المنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

أولا- نموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقة والأثر التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى عدة أنواع أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. ولتحديد هذه العلاقة لابد من بناء نموذج الدراسة والذي يقصد به إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للدراسة أو البحث. وفي دراستنا هذه ومن خلال الجانب النظري الذي تم إعداده عن طريق الاطلاع على عدة مصادر من كتب ومذكرات ورسائل ومجلات وملتقيات، تم تحديد متغيرات الدراسة التي تتكون من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

المتغير المستقل وهو العنصر الذي يؤثر إيجابا أو سلبا في المتغير التابع ويتمثل في الإدارة الالكترونية والذي بدوره يتشكل من أربعة أبعاد والتي تتمثل في عناصر الإدارة الالكترونية وهي (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وأخيرا العنصر البشري أو ما يسمى بصناع المعرفة)، أما المتغير التابع وهو المتغير المتأثر والذي يتمثل في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمس والمتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الثقة، الاستجابة وأخيرا بعد التعاطف).

أما العلاقة بين المتغيرين فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة الأثر بين المتغيرين (الإدارة الالكترونية بأبعادها على جودة الخدمات المصرفية)

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$y = f(x)$$

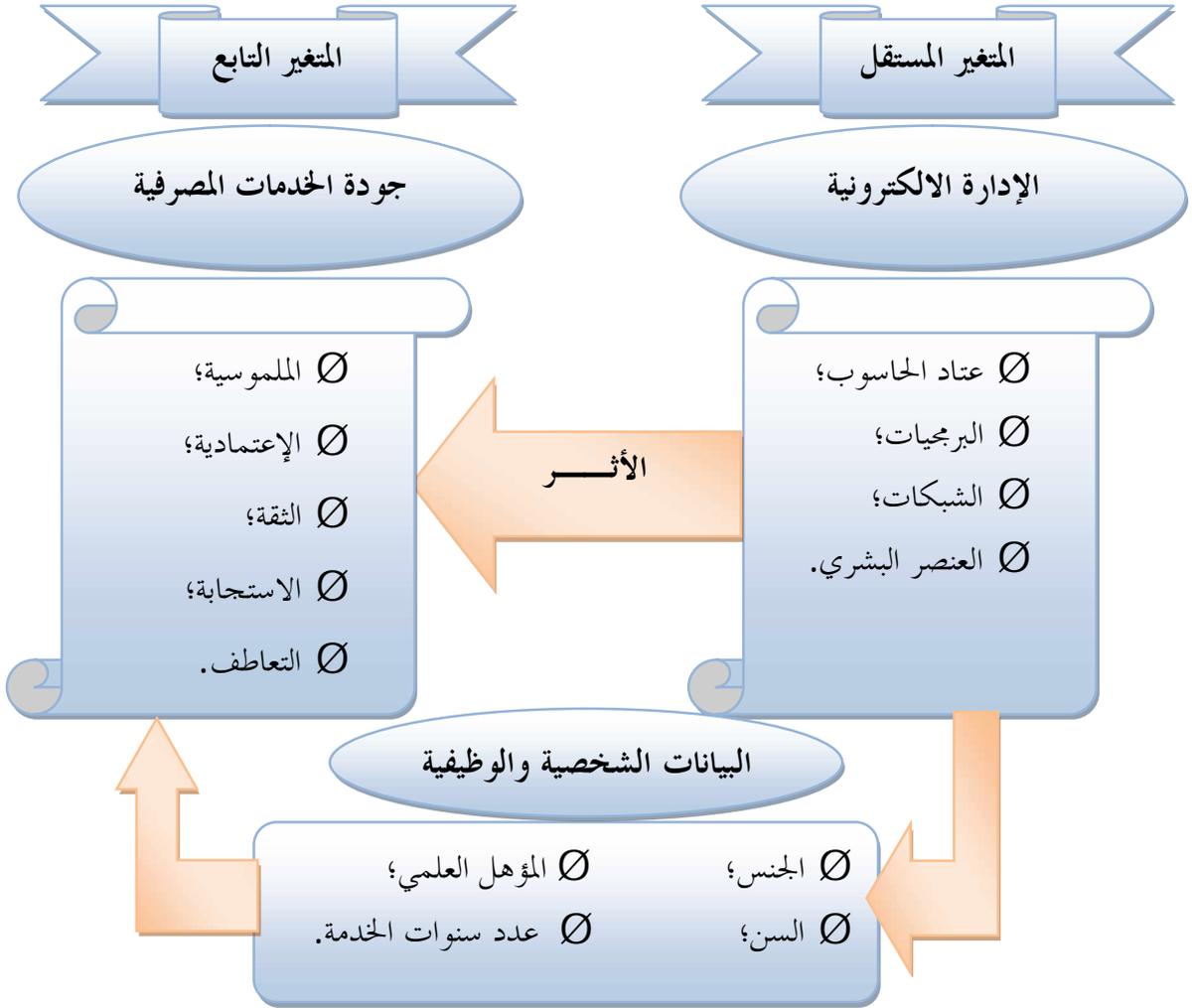
حيث أن:

(Y): تتمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)

(X): تتمثل في الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل)

إذا بعد اتضح المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه (تبيان الأثر بين المتغيرين) وبناءا على ما سبق يمكن بناء نموذج الدراسة والذي يتم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (47): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة.

ثانيا - منهجية الدراسة:

كما لا يخفى على أي باحث أنه لا بد لكل دراسة علمية يجريها من منهج علمي يتبعه، لإثبات فرضيات دراسته، والوصول إلى النتائج التي يسعى إلى بلوغها وذلك من خلال الانسجام الذي يولده المنهج العلمي المستخدم بين كل من فرضيات الدراسة وعملية إثباتها في الميدان. وتتعدد وتختلف المناهج التي يستخدمها الباحث في إعداد دراسته حسب طبيعة البحث الذي يريد الباحث انجازه، فالمنهج المتبع في الدراسة يعرف على أنه: " عبارة عن جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها خطوة بخطوة من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة".¹

¹ بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2004، ص 27.

ومن أجل الإجابة على إشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، ويهدف التعرف على أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها على جودة الخدمات المصرفية، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا حيث تهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلا والغرض منه الوصول إلى احتياجات تساعد على الفهم الواقعي والتأكد من الفرضيات. ولقد أستعمل هذا المنهج في وصف الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الالكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمات المصرفية باعتبار أن القطاع المصرفي قطاع مهم ومثمر وهو المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد، ومنه فهو بحاجة إلى وسائط الكترونية من اجل إرساء قاعدة وركيزة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة لزبائنه وتجلي كذلك هذا المنهج بوصف الظاهرة كميًا والعمل على تحليلها (المنهج التحليلي) وإبراز الأثر الذي يحدثه تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها على تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تطبيق المعارف النظرية على حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة (المجمع الجهوي للاستغلال بوكالاته الخمس)، والقيام بجمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

لقد اقتبس العديد من الباحثين في مختلف البحوث أو الدراسات العديد من وسائل وأدوات البحث من العلوم الطبيعية والعلوم التكنولوجية والتقنية والعلوم الاجتماعية وغيرها، فأثبت الكثير منها جدارتها في مختلف هاته 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. ونظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل والمصادر لجمع البيانات والكشف عنها وقد تمثلت هذه الوسائل في:

1- المسح المكتبي: حيث اتجه الباحث 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.

2- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة وكذا بعض الوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بالمجمع ووكالاته الخمس، وهذا ما كون تصورا شاملا عن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجللفة ووكالاته الخمس، ليستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

3- استمارة الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، تبين أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ، رغم أنه تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات الشخصية ولكن بدرجة بسيطة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم هذه الدراسة. وقد مر تطوير الإستبيان بمراحل عدة وذلك قبل توزيعه على موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجللفة ووكالاته الخمس المنتشرة في ربوع الولاية، وذلك للتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي سيتم تقديم إيضاح لما تم القيام به في كل مرحلة:

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، تم القيام بتصميم استبيان خاص، كان الهدف الأساسي منه أن يكون شامل لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أثناء تطويره تمت محاولة الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك تم القيام ببعض من المقابلات الأولية مع بعض العاملين في مقر المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة وكذا العاملين في بعض الوكالات التابعة له، إضافة إلى الملاحظة وتحليل الوثائق المقدمة من طرف إدارة المجمع.

وبعد اكتمال الإستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم. فتم عرضه على الأستاذ المشرف ومساعدته، وعلى مجموعة من الأساتذة من داخل الجامعة وخارجها وذلك من أجل اختبار مدى ملاءمته في جمع البيانات والمعلومات؛ بعد ذلك تم تعديله حسب ما يراه المشرف والمحكمين وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات ليصبح في شكله النهائي. وبعد ذلك تم توزيعه على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة، حيث يضم أربع فقرات تعلق بكل من:

- الجنس؛ - المؤهل العلمي؛

- السن؛ - عدد سنوات الخبرة (العمر الوظيفي).

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

ويضم محورين أساسيين وهما متغيري الدراسة التابع والمستقل

- المحور الأول: خاص بالإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) وتضمن هذا المحور 20 عبارة (من العبارة

01 إلى العبارة 20)، وقد ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية نذكرها كآتي:

. البعد الأول: ويتمثل في بعد عتاد الحاسوب Hardware (الحواسيب وملحقاتها)، وتضمن هذا البعد

خمس (05) عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 05)؛

. البعد الثاني: وهو بعد البرامج Software، وتضمن هذا البعد كذلك خمس (05) عبارات (من العبار

06 إلى العبارة 10)؛

. البعد الثالث: ويتمثل في بعد شبكة الاتصالات Network Communication (الشبكة الالكترونية)،

والذي تضمن هو الآخر خمس (05) عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 15)؛

. البعد الرابع: وتمثل في بعد القوى البشرية Knowledge Workers (صناع المعرفة) وتضمن هذا البعد

خمس (05) عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 20).

- المحور الثاني: خاص بجودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع) وتضمن هذا المحور 25 عبارة (من العبارة

21 إلى العبارة 45)، وقد ضم هذا المحور خمسة أبعاد أساسية نذكرها كآتي:

. البعد الأول: ويتمثل في بعد الاعتمادية Reliability، وتضمن هذا البعد خمس (05) عبارات (من

العبارة 21 إلى العبارة 25)؛

. البعد الثاني: وهو بعد الاستجابة Responsiveness، وتضمن هذا البعد كذلك خمس (05) عبارات

(من العبارة 26 إلى العبارة 30)؛

. البعد الثالث: ويتمثل في بعد الثقة والتوكيد Assurance، والذي تضمن هو الآخر خمس (05) عبارات

(من العبارة 31 إلى العبارة 35)؛

. البعد الرابع: وتمثل في بعد التقمص والاعتناق Empathy (التعاطف) وتضمن هذا البعد خمس (05)

عبارات هو كذلك (من العبارة 36 إلى العبارة 40).

. البعد الخامس: وتمثل في بعد الملموسية Tangibility (المظهر العام للمصرف) وتضمن هذا البعد خمس

(05) عبارات (من العبارة 41 إلى العبارة 45).

وقد تكون هذا الاستبيان من 45 سؤالاً، ولغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور

الدراسة، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد هذه الاستمارة، حيث يتضمن كل سؤال خمس مستويات

للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى المستجوبين للمحورين الأول والثاني والذي سنبين تفاصيله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مقياس الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على المقياس المعمول به في بناء الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من جهة ومن جهة أخرى تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة لغرض معالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف واختبار الفرضيات التي تقوم عليها هذه الدراسة.

أولاً - مقياس الاستبانة

كما سبق وأشرنا أنه قد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، كما تم إعطاء كل اختيار درجات ترجيح كما يلي : موافق بشدة (05 درجات)، موافق (04 درجات) ، محايد (03 درجات) ، غير موافق (درجتان 02) ، غير موافق بشدة (درجة واحدة 01).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي ، تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح ، أي (0.8 = 4/5) ، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فتتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5 – 4.20

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة.

ثانيا - أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، حيث تم استخدام إصداره الثالث

والعشرون (spss v23) الذي يساعد على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ومن بين أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة نذكر من بينها:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): 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 تشكل منها الدراسة، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المقاييس:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة،

بالإضافة لمعرفة المستويات المختلفة للإجابة على عبارات مقياس الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم المدروسة على عددها، وذلك لغرض التعرف على

متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان وتحديد الاتجاه من خلال الأوزان، ونستطيع من خلال المتوسط الحسابي تحديد الوزن المثوي من أجل تحديد الأهمية النسبية حول العبارة التي تم الإجابة عليها، وكذلك يساعد في ترتيب العبارات وفق أعلى قيمة له؛

- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، استخدم من أجل معرفة مدى انحراف إجابات

عينة الدراسة اتجاه كل عبارة أو بعد أو متغير، ويوضح هذا المقياس مقدار التشتت في إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي، فكلما كانت قيمته أقل من (01) واقتربت هذه القيمة من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية، كما أنه يستعان به في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتاً. أما إن كانت قيمته أكبر أو يساوي الواحد (01) فإنه يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة؛

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا

المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ، كالتالي¹:

• إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي

يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة؛

• إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوي وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، بدون ذكر رقم الطبعة، 1998، ص 445.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز؛
- 2- مقاييس الإحصاء الاستدلالي:
- اختبار كولمغروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S): يتناسب هذا الاختبار حينما يكون عدد العينة أكثر من 50 مفردة؛ ويستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) فالبيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً؛
 - معامل الارتباط بيرسون (R) Pearson: ذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات من أجل قياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛
 - معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للرتب: وهو أقل دقة من معامل ارتباط بيرسون، وهو يتعامل مع البيانات الرقمية وغير الرقمية وقيمتها تتراوح من 0 إلى 1 الصحيح؛
 - معامل التحديد (R^2): يقيس ويشرح نسبة الانحرافات الكلية أو التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y_i ، والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل X_i ، فهي نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، إذن فهو مقياس للقدرة التفسيرية للنموذج أي أنه يختبر جودة التوفيق والارتباط، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما كان التأثير أكبر، والنسبة المتبقية تقول لمتغيرات أخرى خارج إطار الدراسة ومن بينها الخطأ العشوائي. كذلك من بين الاختبارات التي تم استخدامها:
 - معامل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis: وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
 - معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع؛
 - اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA): لاختبار الفروقات؛
 - اختبار (Independents-Samples T-test): وذلك لاختبار الفروقات.

المطلب الرابع: تحديد العينة وتوزيع الأداة المستخدمة في الدراسة

من أجل القيام بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته الخمس التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة، فإنه لا بد من تحديد المجتمع واختيار العينة اللازمة والمناسبة للدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان بغية الحصول على المعلومات التي تحتاجها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة. وهذا ما يعالجه هذا المطلب من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة من جهة وتوضيح كيفية القيام بعملية توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة من جهة أخرى.

أولاً - مجتمع وعينة الدراسة

في هذه النقطة سيتم التعرف على طبيعة المجتمع المتعلق بهذه الدراسة وكذا العينة التي تم تحديدها لإجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة.

1- مجتمع 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.¹ وبالرجوع إلى دراستنا هاته فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة بكل وكالاتها الخمس التابع لها والمتشرة في ربوع الولاية والبالغ عددها خمس وكالات كما سبق وأن أشرنا إليها. وحسب المعطيات المتحصل عليها من مقر المجمع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة من (طرف السيدة المكلفة بمصلحة المستخدمين) فإن عدد الموظفين (مجتمع الدراسة) يقدر عددهم حوالي 139 موظف في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته الخمس .

2- 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".² وبهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار عينة الدراسة والتي شملت جميع الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة (الوكالات الخمس التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بما فيها موظفي مقر المجمع الجهوي)، وتعود أسباب اختيار جميع الموظفين كعينة مدروسة

¹ وليد سعد الدين، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss، المركز المصري لتبسيط العلوم، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2014، ص 14.

² وليد سعد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

إلى عدة اعتبارات منها أن العدد ليس بالكبير جدا من جهة، ومن جهة أخرى فقد تزامن توزيع الاستثمارات مع فترة العطل السنوية للموظفين وهذا ما جعل من تحديد العينة شامل لجميع الموظفين.

ثانيا: توزيع الاستثمارة على عينة الدراسة

بعد ما تم الانتهاء من تعديل استمارة الاستبيان حسب آراء ووجهات نظر المحكمين وعرضها على الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد لتصبح جاهزة للتطبيق والتوزيع في المؤسسة محل الدراسة، أخذت الموافقة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجللفة من طرف السيد رئيس قسم علوم التسيير لتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية .

بعد ذلك تم الاتصال بمقر المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة - المكلفة بمصلحة المستخدمين- وقد أبدت لنا موافقة مدير المجمع واستعداده الكامل لتسهيل المهمة حيث تم تسليمه الاستمارة التي تبدي موافقته على إجراء هذه الدراسة بمقر المجمع الجهوي للبنك ووكلاته الخمس وذلك بعد فهمه لطبيعة الدراسة والهدف المنشود منها من خلال اطلاعه على الأسئلة. انظر الملحق رقم (01)

بعد الانتهاء من هاته الإجراءات التمهيدية جاء دور مرحلة توزيع الاستثمارات على العينة وقد أكدت لنا السيدة المكلفة بمصلحة المستخدمين والتي تكفلت هي شخصيا بتوزيع الاستثمارة على الموظفين المتواجدين في المقر وكذا في وكالة الولاية المتواجدة بجنب المجمع الجهوي أكدت بأنه من الصعب جدا الحصول على جميع الاستثمارات بعد توزيعها وذلك راجع إلى عدة اعتبارات أهمها أن الكثير من الموظفين هم في عطلة سنوية. وهو السبب الرئيسي الذي جعل من تحديد عينة الدراسة يشمل كامل الموظفين وذلك لاجتناب الوقوع في الأخطاء والتعطيل في إجراء الدراسة الميدانية.

بعد ذلك تم طباعة الاستثمارات الخاصة بالاستبيان حسب عدد الموظفين (عينة الدراسة) 139 استمارة وتسليم جزء منها للسيدة المكلفة بمصلحة المستخدمين لتوزيعها على موظفي مقر المجمع الجهوي للبنك وكذا وكالة ولاية الجلفة. والجزء الآخر تم توزيعه إلى الوكالات الأربعة الأخرى التابعة لهذا المجمع حيث تم التنقل إلى الوكالات التالية: (وكالة عين وسارة، وكالة حاسي ببح، وكالة البيرين، وكالة مسعد). وقد أمهلت لهم مدة 20 لاسترجاع الاستثمارات.

وبعد حوالي أكثر من شهر قمنا باسترجاع الاستثمارات الموزعة حيث استرجعت 108 استمارة من أصل 139 استمارة، أي ما نسبته 77.7%، وبعد مراجعة الإجابات المتعلقة بالاستثمارات المسترجعة من أفراد العينة تبين لنا أن منها 07 غير صالحة لتفريغ البيانات منها، وفي الجدول الموالي نوضح حالة الاستبيانات التي تم توزيعها واسترجاعها.

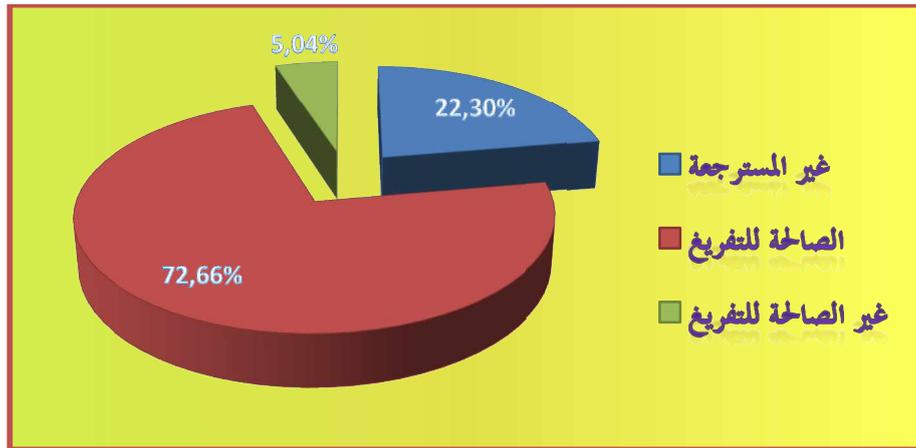
الجدول رقم (13): حالة الاستثمارات الموزعة في الدراسة

حالة الاستثمار	الموزعة	غير المسترجعة	المسترجعة مملوءة	الصالحة للتفريغ	غير الصالحة للتفريغ
المجموع	139	31	108	101	07
النسبة المئوية	%100	%22.30	%77.70	%72.66	%05.04

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستثمارات المسترجعة من المبحوثين.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تمثيل المعطيات بالدائرة النسبية كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم (48): حالة الاستثمارات الموزعة على المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13)

المبحث الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي وخصائص العينة المدروسة.

يتناول هذا المبحث صدق وثبات أداة الدراسة باعتباره من الاختبارات الضرورية ولكونه يعطي ثقة لنتائج الدراسة وبالتالي يتيح إمكانية تعميم النتائج، وكذا معرفة طبيعة توزيع البيانات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي، ومن جهة أخرى تناول تحليل لأهم الخصائص التي تتمتع بها عينة الدراسة التي وزعت لها الاستثمارات.

المطلب الأول: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة والتوزيع الطبيعي

يعد اختبار كل من صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي أمرا ضروريا لا بد منه لانجاز أي دراسة، فصدق وثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، كما أن اختبار التوزيع الطبيعي يتيح للباحث معرفة الأدوات أو الاختبارات التي تناسب طبيعة دراسته والتي من خلالها يصل إلى ما يصبوا إليه. ومن خلال هذا المطلب سيتم اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث الصدق الظاهري والبنائي من جهة ومن جهة ثانية اختبارها من حيث الثبات، واعتدالية البيانات.

أولا - الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من خلال الاعتماد على المراجعة الشاملة لأهم الدراسات والبحوث والمراجع العلمية تأتي عملية التحقق من صدق هاته الأداة والتي يقصد بها: "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس قياس ما هو مطلوب قياسه".¹

وبالتالي فالصدق الظاهري لأداة الدراسة الهدف منه هو التأكد من أن فقرات الاستبيان تؤدي إلى الغرض منها بدقة (التحقق من صدق المحتوى) حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد وعلى مجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في مجال الدراسة من جامعات أخرى داخل الوطن وخارجها كمحكمين يحملون شهادة الدكتوراه و متمكنين في المجال حيث بلغ عددهم (08) أستاذة محكمين، انظر الملحق رقم (02)، وذلك بغية التحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف العبارات غير الملائمة للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه والتأكد من الفهم اللغوي للعبارات، حتى انتهت صياغة الاستبيان لما هو عليه في الملحق رقم (03)، وبذلك تكون الأداة المستخدمة في هذه الدراسة صالحة ظاهريا.

ثانيا - اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويعرف من مدى ارتباط كل البعد بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ولمعرفة الصدق البنائي في هذه الدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل والنتائج موضحة في الجدول التالي:

¹ عطيفة حمدي، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 1996، ص 260.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية.

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (Pearson)	المحاور والأبعاد	
0.000	0.707**	البعد لأول (عتاد الحاسوب)	أبعاد الإدارة الالكترونية
0.000	0.823**	البعد الثاني (البرامج)	
0.000	0.859**	البعد الثالث (شبكة الاتصالات)	
0.000	0.898**	البعد الرابع (القوى البشرية)	
0.000	0.875**	محور الإدارة الالكترونية	
0.000	0.851**	البعد الأول (الاعتمادية)	أبعاد جودة الخدمات المصرفية
0.000	0.704**	البعد الثاني (الاستجابة)	
0.000	0.813**	البعد الثالث (الثقة والتوكيد)	
0.000	0.570**	البعد الرابع (التعاطف)	
0.000	0.800**	البعد الخامس (الملموسية)	
0.000	0.884**	محور جودة الخدمات المصرفية	
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين جليا من خلال نتائج هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط (Pearson) في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوي (0.01) ، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.570) كأدنى قيمة وهي تخص بعد التعاطف (البعد الرابع لمحور جودة الخدمات المصرفية) و (0.898) كأعلى قيمة وهي تخص بعد القوى البشرية (البعد الرابع لمحور الإدارة الالكترونية)، وبالتالي اعتمادا على هذه النتائج يمكن أن نقول أن هناك علاقة موجبة وقوية مع الاستبانة ككل، وبذلك تعتبر أبعاد ومحاور هذه الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا - ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الثبات، و لجدول التالي يوضح معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ومعامل الثبات الكلي للدراسة.

الجدول رقم (15): معامل ثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha)

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور والأبعاد
0.756	05	عبارات البعد لأول (عتاد الحاسوب)
0.736	05	عبارات البعد الثاني (البرامج)
0.739	05	عبارات البعد الثالث (شبكة الاتصالات)
0.673	05	عبارات البعد الرابع (القوى البشرية)
0.793	20	محور الإدارة الالكترونية
0.616	05	عبارات البعد الأول (الاعتمادية)
0.664	05	عبارات البعد الثاني (الاستجابة)
0.751	05	عبارات البعد الثالث (الثقة والتوكيد)
0.697	05	عبارات البعد الرابع (التعاطف)
0.815	05	عبارات البعد الخامس (الملموسية)
0.787	25	محور جودة الخدمات المصرفية
0.779	45	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاستمارة ككل مرتفع وموجب حيث بلغت قيمته (0.779) كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحوري الدراسة (الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية) بـ: (0.793) و (0.787) على التوالي، وتراوحت قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الدراسة ما بين (0.616) كأدنى قيمة و(0.815) كأعلى قيمة. وهي معاملات ثبات مقبولة من الناحية التطبيقية حيث أن كل هاته المعاملات تفوق (0.6)، وعليه يمكن أن نقول أن أداة الدراسة (الاستبيان ككل) بأبعادها تتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

ثانيا - اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)

قبل القيام بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، يجب القيام باختبار اعتدالية البيانات من خلال اختبار ما إذا كانت البيانات أو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبما أن حجم العينة في هذه الدراسة أكبر من 50 مفردة فقد تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) باعتباره الاختبار الأنسب في هاته الحالة وذلك قصد التحقق من أن عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم أنها لا تتبع، وللوصول إلى ذلك تم وضع الفرضية التالية:

$H_0 \emptyset$: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \geq 0.05$
 $H_1 \emptyset$: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$
 ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16):اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار كولمغوروف سمرنوف k-s Kolmogorv- (Smirnoc test)	المحاور والأبعاد
0.674	0.724	البعد لأول (عتاد الحاسوب)
0.092	1.240	البعد الثاني (البرامج)
0.638	0.743	البعد الثالث (شبكة الاتصالات)
0.460	0.853	البعد الرابع (القوى البشرية)
0.112	0.917	محور الإدارة الالكترونية
0.073	1.286	البعد الأول (الاعتمادية)
0.208	1.061	البعد الثاني (الاستجابة)
0.907	0.565	البعد الثالث (الثقة والتوكيد)
0.200	0.057	البعد الرابع (التعاطف)
0.06	0.107	البعد الخامس (الملموسية)
0.266	1.003	محور جودة الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تخص اختبار كولمغوروف سمرنوف k-s (Kolmogorv-Smirnoc Test) ، أن مستوى الدلالة (Sig) لكل من أبعاد محوري الدراسة (الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية) تتراوح قيمتها ما بين (0.06) كأدنى قيمة و (0.907) كأعلى قيمة كما هو موضح في الجدول وهاته القيم كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، واعتمادا على هذه النتائج يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يتيح إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

من خلا هذا المطلب سيتم اختبار كل من الصدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة .

أولاً - صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية)

الاتساق الداخلي يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، ولمعرفة ذلك في هاته الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة الموزعة على العينة والمكونة من 101 موظف من موظفي الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد الاستمارة مع البعد الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عتاد الحاسوب

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عتاد الحاسوب

الرقم	العبارة الخاصة ببعد عتاد الحاسوب	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة، ماسح ضوئي، ناسخات...) لجميع مصالحه	0.767**	0.000
02	يتم تجديد وتحديث العتاد (الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة	0.811**	0.000
03	تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته	0.501**	0.000
04	في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل	0.503**	0.000
05	يستطيع البنك التحلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الالكتروني	0.764**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد عتاد الحاسوب يفوق قيمة (0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.501) كأدنى قيمة و(0.811) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (02) " يتم تحديد وتحديث العتاد(الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.811) ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.00). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرامج

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البرامج

الرقم	العبارة الخاصة بعد البرامج	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
06	يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله	0.738**	0.000
07	يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد	0.641**	0.000
08	البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات	0.803**	0.000
09	البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	0.772**	0.000
10	يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الالكترونية للحفاظ على أمن المعلومات	0.712**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد عتاد الحاسوب معامل الارتباط يفوق قيمة (0.6)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.641) كأدنى قيمة و (0.803) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (08): "البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات." لها أعلى معامل

ارتباط حيث بلغ قيمة (0.803) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد شبكة الاتصال

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد شبكة الاتصال

الرقم	العبارة الخاصة بعد شبكة الاتصال	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
11	يتوفر البنك على تدفق عالي للانترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال	0.777**	0.000
12	يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه	0.850**	0.000
13	يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه	0.708**	0.000
14	يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الاكسترانت) للتواصل مع الفروع الأخرى	0.841**	0.000
15	تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال	0.692**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد عتاد الحاسوب معامل الارتباط يفوق قيمة (0.69)، حيث يتراوح قيمته ما بين (0.692) كأدنى قيمة و(0.850) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (12): " يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه " لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.850) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القوى البشرية

من خلال المينة في الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.
الجدول رقم (20): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القوى البشرية

الرقم	العبارة الخاصة ببعد القوى البشرية	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
16	يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني	0.743**	0.000
17	يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا	0.697**	0.000
18	تناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه	0.886**	0.000
19	يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة	0.801**	0.000
20	لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة	0.792**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد عتاد الحاسوب معامل الارتباط يفوق قيمة (0.69)، حيث يتراوح قيمته ما بين (0.697) كأدنى قيمة و(0.886) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (18): "تناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.886) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

ثانيا - صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

يعرف صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا المتغير من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات أبعاده الخمس.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة الخاصة ببعد الاعتمادية	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
21	يلتزم البنك بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير	0.526**	0.000
22	تراعي إدارة البنك شكاوي وانشغالات الزبائن وتعمل على حلها والإجابة عن استفساراتهم بكل صدق	0.757**	0.000
23	يقوم البنك دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها	0.850**	0.000
24	يلتزم دائما الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء	0.544**	0.000
25	للبنك سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الكترونية ليتمكن الاعتماد عليها والرجوع إليها بسرعة وبسهولة	0.722**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الاعتمادية يفوق قيمة (0.50)، حيث يتراوح قيمته ما بين (0.526) كأدنى قيمة و(0.850) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (23): "يقوم البنك دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.850) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإستجابة

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (22): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة

الرقم	العبارة الخاصة ببعد الاستجابة	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
26	يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه	0.752**	0.000
27	يلتزم المسؤولون الإداريون في البنك بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل	0.797**	0.000
28	يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالهم دون تمييز	0.669**	0.000
29	تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير	0.819**	0.000
30	هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم	0.700**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الاستجابة يفوق قيمة (0.65)، حيث يتراوح قيمته ما بين (0.669) كأدنى قيمة و (0.819) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (29) " تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.819) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإستجابة

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (23): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة والتوكيد

الرقم	العبرة الخاصة ببعء الثقة والتوكيد	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
31	يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات	0.700**	0.000
32	تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عملك	0.433**	0.000
33	لديك المعرفة الكافية في استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة وكذا الخدمات الالكترونية التي يقدمها بنكمم بكل ثقة وتأكيد	0.750**	0.000
34	أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم	0.813**	0.000
35	تتجاوب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكل	0.775**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الثقة والتوكيد يتراوح قيمته ما بين (0.433) كأدنى قيمة و(0.813) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط من متوسط إلى قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبرة رقم (34): "أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.813) ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبرة.

الجدول رقم (24): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

الرقم	العبارات الخاصة بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
36	المعاملة الجيدة التي يديها الموظفين للزبائن ليست من منطلق حاجتهم لخدمات البنك	0.791**	0.000
37	دائما يحاول الموظف تفهم المشكلات التي قد تواجه الزبائن، ويقدم لهم الدعم الكافي	0.839**	0.000
38	يهتم موظفي البنك دائما بالملاحظات والاقتراحات التي قد يديها الزبائن من اجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة	0.669**	0.000
39	يستقبل البنك زبائنه بكل اهتمام ويولي لهم عناية شخصية	0.831**	0.000
40	تقوم بتقديم مساعدات للزبون كلما احتاج منك ذلك	0.844**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد التعاطف يتراوح قيمته ما بين (0.669) كأدنى قيمة و(0.844) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (40) "تقوم بتقديم مساعدات للزبون كلما احتاج منك ذلك." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.844) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الملموسية

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (25): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الملموسية

الرقم	العبارة الخاصة ببعده الملموسية	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
41	إدارة البنك تولى اهتماما كبيرا بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك	0.784**	0.000
42	يوجد لدى بنكنا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته	0.622**	0.000
43	لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك	0.617**	0.000
44	تحرص إدارة بنكنا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى	0.650**	0.000
45	يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الالكتروني بنوعية وجاذبية عالية	0.828**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الملموسية يتراوح قيمته ما بين (0.617) كأدنى قيمة و(0.828) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (45): "يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الالكتروني بنوعية وجاذبية عالية." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.822) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000). بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الخصائص العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية وذلك بالاعتماد على البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبيان، وقد تم استخدام التكرارات الإحصائية والرسومات البيانية لتحديد هذه الخصائص.

أولاً - خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

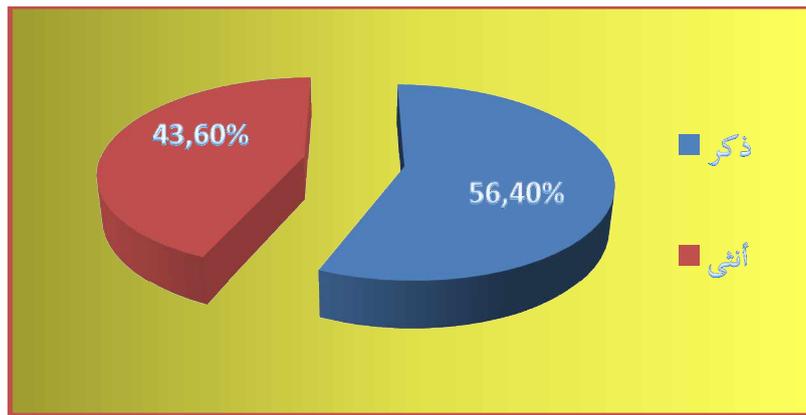
تم تقسيم متغير الجنس إلى قسمين الذكور والإناث، ويمثل كل من الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم(26) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	57	56.4%
أنثى	44	43.6%
المجموع	101	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (49): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (26).

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (26) والشكل رقم (46) يتضح جليا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 56.4% في حين كانت نسبة الإناث 43.6%، كما نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الإناث تقترب من نسبة الذكور إذ يمثل الفرق بينهما 13 فرد بنسبة 12.9%.

ثانيا - خصائص عينة الدراسة حسب السن

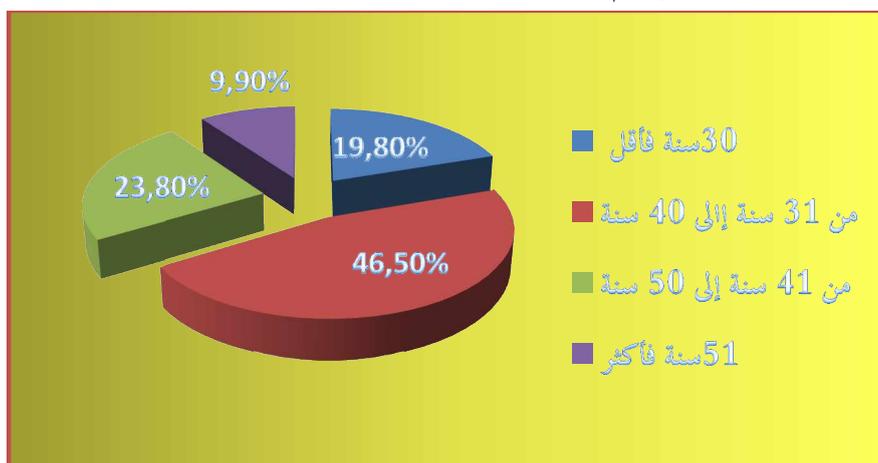
للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن تم تحديد أربع فئات عمرية، ويمثل كل من الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب السن.

جدول رقم(27) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	السن
19.8%	20	30 سنة فأقل
46.5%	47	من 31 سنة إلى 40 سنة
23.8%	24	من 41 سنة إلى 50 سنة
09.9%	10	51 سنة فأكثر
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(50): خصائص عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(27).

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن النسبة في الفئة الأولى (من 31 سنة إلى 40 سنة) بلغت قيمتها 46.5% كأكبر نسبة من بين الفئات الأربع، ثم تليها الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 23.8%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة (30 سنة فأقل) بنسبة 19.8%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) بنسبة 09.9% كأقل نسبة.

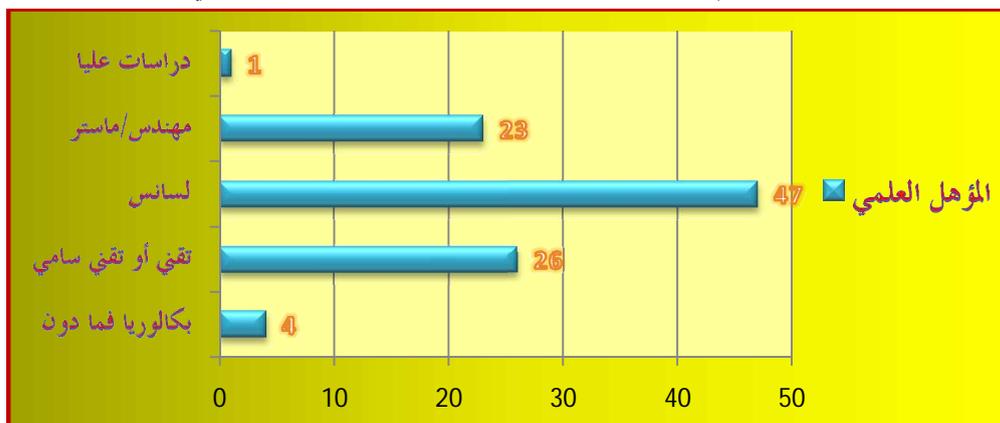
ثالثا - خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين كل من الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
جدول رقم(28) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
04%	04	بكالوريا فما دون
25.7%	26	تقني أو تقني سامي
46.5%	47	لسانس
22.8%	23	مهندس/ماستر
01%	01	دراسات عليا
100%	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(51): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (28).

من خلال الجدول رقم (28) والتمثيل البياني رقم (48) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية بحيث نجد أن الفئة الأولى هم من حاملي شهادة اللسانس بتعداد 47 فردا أي ما نسبته 46.5%، ثم تليها فئة حاملي شهادة تقني أو تقني سامي بـ 26 فرد ما نسبته 25.7%، ثم يأتي بعدها حاملي مهندس/ماستر بـ 23 فردا بنسبة 22.8%، ثم تأتي الفئة التي تحمل شهادة بكالوريا فما دون بـ 04 أفراد، ما نسبته 04%، وفي الأخير تأتي فئة حاملي شهادة الدراسات العليا بفرد واحد وبنسبة 1%. وبالتالي نقول أن أغلبية أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية وهو ما يزيد من مصداقية الاستبيان.

رابعا- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

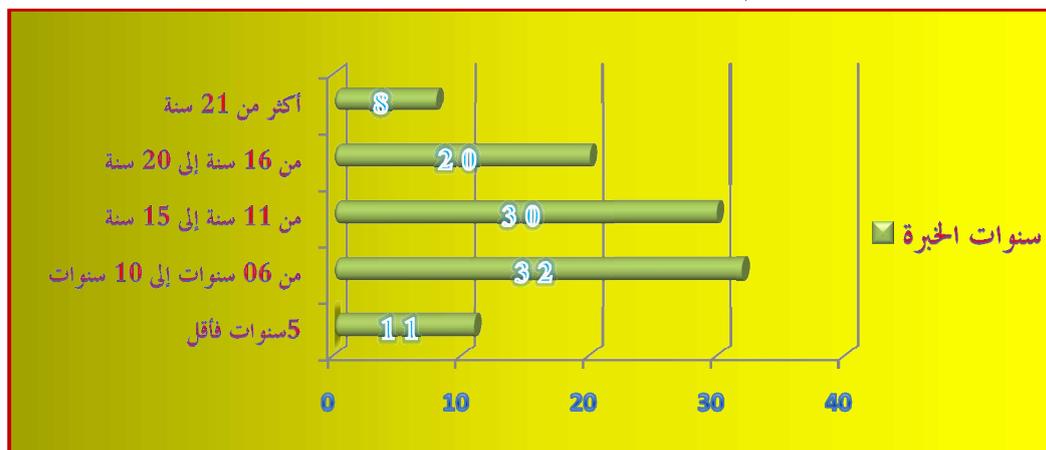
يبين كل من الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة (الخبرة).

جدول رقم(29) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
05سنوات فأقل	11	10.9%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	32	31.7%
من 11 سنة إلى 15 سنة	30	29.7%
من 16 سنة إلى 20 سنة	20	19.8%
أكثر من 21 سنة	08	07.9%
المجموع	101	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(52): خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (29).

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر فئة كانت لذي الخبرة التي تتراوح (من 06 سنوات إلى 10 سنوات) بعدد 32 فرد، أي ما نسبته 31.7% كأعلى نسبة، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة) ب 30 فردا ما نسبته 29.7%، ثم تأتي بعدها الفئة التي تتراوح خبرتهم من (من 16 سنة إلى 20 سنة) ب 20 فردا بنسبة 19.8%، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم (05 سنوات فأقل) بنسبة 10.9%، بعدد 11 فردا وأخير تأتي الفئة التي تتراوح خبرتهم أكثر من 21 سنة حيث بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة 07.9% كأقل نسبة. وبناء على ما سبق يتبين أن أغلبية موظفي الوكالات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة يتمتعون بخبرة عالية في مجال العمل.

المبحث الرابع: التفسير والتحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة لاختبار مدى موافقة الموظفين بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له على محاور الاستبيان، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يتناول هذا المبحث كذلك اختبار صحة الفرضيات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة. حيث تم الانطلاق من فرضيتين أساسيتين وتفرعان إلى فرضيات فرعية ومن خلال هذا المبحث سيتم التأكد من صحة كل فرضية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول (الإدارة الالكترونية)

خصص هذا المطلب لعرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) بأبعاده الأربع والمتمثلة في عناصر الإدارة الالكترونية وهي: (عتاد الحاسوب، البرامج، الشبكة الاتصالية، صناع المعرفة أو ما يعرف بالقوى البشرية)، وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية معتمدين في ذلك على برنامج spss .

أولا - تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد عتاد الحاسوب

يتكون بعد عتاد الحاسوب من خمس فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته حول هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل العبارات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحاسوب

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الأول (عتاد الحاسوب)
موافق بشدة	0.717	4.633	74	20	05	01	01	التكرار	يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة، ماسح ضوئي، ناسخات...) لجميع مصالحيه
			73.2	19.8	05	01	01	النسبة	
موافق بشدة	0.495	4.663	68	32	01	00	00	التكرار	يتم تجديد وتحديث العتاد(الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة
			67.3	31.7	01	00	00	النسبة	
موافق بشدة	0.425	4.861	89	11	00	01	00	التكرار	تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته
			88.1	10.9	00	01	00	النسبة	
موافق بشدة	0.319	4.910	93	07	01	00	00	التكرار	في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل
			92.1	6.9	01	00	00	النسبة	
موافق بشدة	0.684	4.653	75	20	03	03	00	التكرار	يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الالكتروني
			74.2	19.8	03	03	00	النسبة	
موافق بشدة	0.329	4.744	إجمالي البعد الأول (عتاد الحاسوب)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "موافقون بشدة" على بعد عتاد الحاسوب، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (4.744) بانحراف معياري قدره (0.329) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في فقرات هذا البعد. ومن النتائج السابقة يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد عتاد الحاسوب حسب الاتجاه الأقوى، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كالآتي:

من خلال ملاحظة قيم المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة نجد أن أعلى قيمة هي (4.910) والتي تخص العبارة الرابعة: "في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل." وبانحراف معياري بلغ (0.319) فهي بذلك احتلت المرتبة الأولى، أما في المرتبة الثانية فكانت للعبارة الثالثة: "تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته." بمتوسط حسابي بلغ (4.861) وانحراف معياري (0.425)، وحصلت العبارة الثانية: "يتم تجديد وتحديث العتاد (الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة." على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.663) وبانحراف معياري بلغ (0.495)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة الأخيرة: "يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الإلكتروني." حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.653) وانحرافها المعياري (0.684)، أما المرتبة الخامسة والأخيرة لهذا البعد فعادت للعبارة الأولى: "يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة، ماسح ضوئي، ناسخات...)" لجميع مصالحه." بمتوسط حسابي بلغ (4.633) وانحراف معياري (0.717).

ومن خلال عرض هذه النتائج يتبين جليا أنها متقاربة القيمة ومتساوية الاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تسلك اتجاه واحد "موافقون بشدة" وبالتالي تواجد استخدام عتاد الحاسوب في البنك مما يدل على أن العنصر الأول من الإدارة الالكترونية متواجد بالبنك محل الدراسة.

ثانيا- تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد البرامج

يتكون بعد لبرامج كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 10 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده البرامج

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثاني (البرامج)
موافق بشدة	0.626	4.514	57	41	01	02	00	التكرار	يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله
			56.4	40.6	01	02	00	النسبة	
موافق بشدة	0.632	4.752	84	12	02	03	00	التكرار	يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد
			83.1	11.9	02	03	00	النسبة	
موافق بشدة	0.610	4.514	57	40	03	01	00	التكرار	البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات
			56.4	39.6	03	01	00	النسبة	
موافق بشدة	0.755	4.534	65	29	04	02	01	التكرار	البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات
			64.3	28.7	04	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.785	4.376	51	42	04	03	01	التكرار	يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الالكترونية للحفاظ على أمن المعلومات
			50.4	41.6	04	03	01	النسبة	
موافق بشدة	0.406	4.538	إجمالي البعد الثاني (البرامج)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (31) أن إجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد ذات المتوسط الحسابي إجمالي بلغ (4.538) وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على أن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجللفة تعتمد على استخدام البرامج في إنجاز أعمالها، ويبين كذلك الانحراف المعياري لهذا البعد الذي بلغ (0.406) على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا البعد، والذي تمت معالجته عن طريق خمس عبارات، حيث

جاءت العبارة الثانية من هذا الجدول: " يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.752) وانحراف معياري (0.632)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يعكس على أن هناك مستوى جيد في استخدام البرامج في البنك محل الدراسة. وأما في المرتبة الثانية فقد كانت للعبارة الرابعة: " البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات." بمتوسط حسابي بلغ (4.534) وانحراف معياري (0.755) وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على الدور الذي يلعبه استخدام البرامج في تحديد المسؤوليات وفصل المهام وتسهيلها بين موظفي البنك محل الدراسة.

وذلك ما تؤكد العبارة الأولى: " يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله." ، والثالثة: "البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات." اللتين جاءتا في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما (4.514)، وانحراف معياري (0.626) للعبارة الأولى و(0.610) للعبارة الثالثة وهذا يعني أن كلا العبارتين لهما درجة موافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على الجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة ووكالاته يحرص على استخدام البرامج من أجل تسهيل المهام وربح الوقت.

أما العبارة الخامسة: " يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الالكترونية للحفاظ على أمن المعلومات." جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.376) وانحراف معياري (0.785) وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن البنك محل الدراسة يهتم بتوفير برامج الحماية من الأخطار الالكترونية ويسهر على توفير وسائل الحماية لمختلف زبائنه.

ومن خلال عرض نتائج هذا البعد يتبين جليا أنها كذلك متقاربة القيمة ومتساوية الاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تسلك اتجاه واحد "موافقون بشدة" وهو ما يعبر على أن الجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة يحرص على توفير واستخدام عنصر البرامج في إنجاز أعماله .

ثالثا- تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد شبكة الاتصال

يتكون بعد شبكة الاتصال كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي الجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(32): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده شبكة الاتصال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثالث (شبكة الاتصال)
موافق بشدة	0.798	4.623	77	15	05	03	01	التكرار	يتوفر البنك على تدفق عالي للانترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال
			76.1	14.9	05	03	01	النسبة	
موافق بشدة	0.805	4.435	57	36	05	01	02	التكرار	يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه
			56.4	35.6	05	01	02	النسبة	
موافق بشدة	0.742	4.643	76	18	04	02	01	التكرار	يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الانترنت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه
			75.2	17.8	04	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.827	4.416	54	42	01	01	03	التكرار	يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الاكسترات) للتواصل مع الفروع الأخرى
			53.4	41.6	01	01	03	النسبة	
موافق بشدة	0.740	4.564	67	28	03	02	01	التكرار	تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال
			66.3	27.7	03	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.464	4.536	إجمالي البعد الثالث (شبكة الاتصالات)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أو آراء أفراد العينة نحو درجة "موافقون بشدة" على بعد شبكة الاتصال، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد حيث بلغ (4.536) بانحراف معياري (0.464) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في فقرات هذا البعد. ومن النتائج السابقة يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد شبكة الاتصال حسب الاتجاه الأقوى، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كالتالي:

من خلال ملاحظة قيم المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة نجد أن أعلى قيمة هي (4.643) وهي الخاصة بالعبارة الثالثة: "يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه." وبانحراف معياري بلغ (0.742)، فهي بذلك احتلت المرتبة الأولى، أما في المرتبة الثانية فكانت للعبارة الأولى: "يتوفر البنك على تدفق عالي للانترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال." بمتوسط حسابي بلغ (4.623)، وانحراف معياري (0.798)، وحصلت العبارة الخامسة: "تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال." على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.564) وبانحراف معياري بلغ (0.740)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة الثانية: "يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه." حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.435) وانحرافها المعياري (0.805)، أما المرتبة الخامسة والأخيرة لهذا البعد فعادت للعبارة الرابع: "يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الاكسترانت) للتواصل مع الفروع الأخرى." بمتوسط حسابي بلغ (4.416) وانحراف معياري (0.827).

ومن خلال عرض هذه النتائج يتبين كذلك أنها متقاربة القيمة ومتساوية الاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تسلك اتجاه واحد "موافقون بشدة" لتواجد عنصر شبكة الاتصال في البنك مما يدل على أن العنصر الأول من الإدارة الالكترونية متواجد بالبنك محل الدراسة.

رابعا- تحليل نتائج إجابات الباحثين عن عبارات بعد القوى البشرية

يتكون بعد شبكة الاتصال كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالحلقة

الجدول رقم(33): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القوى البشرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الرابع (القوى البشرية)
موافق	0.919	3.930	31	40	22	08	00	التكرار	يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني
			30.7	39.6	21.8	7.9	00	النسبة	
موافق بشدة	0.539	4.534	56	43	02	00	00	التكرار	يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا
			55.4	42.6	02	00	00	النسبة	
موافق	0.905	4.198	44	40	12	03	02	التكرار	تتناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه
			43.5	39.6	11.9	03	02	النسبة	
موافق	0.823	4.039	31	47	20	02	01	التكرار	يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة
			30.7	46.5	19.8	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.716	4.257	40	49	10	02	00	التكرار	لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة
			39.6	48.5	9.9	02	00	النسبة	
موافق	0.395	3.992	إجمالي البعد الرابع (القوى البشرية)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد ذات المتوسط الحسابي إجمالي بلغ (3.992) يعني موافقة أفراد العينة على أن وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الحلقة تعتمد على جلب الموارد البشرية ذات الكفاءة، ويبين كذلك الانحراف المعياري لهذا البعد الذي بلغ (0.395) على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا البعد، والذي تمت معالجته عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت

العبارة الثانية: "يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.534) وانحراف معياري (0.539)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) وهذا ما يعني أن البنك محل الدراسة يهتم بتطوير وتنمية مهارات موظفيه خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وذلك من خلال إقامة دورات تكوينية في هذا المجال. وأما في المرتبة الثانية فقد كانت للعبارة الخامسة: " لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة." بمتوسط حسابي بلغ (4.257) وانحراف معياري (0.716)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن البنك محل الدراسة يعتمد على استخدام التكنولوجيا ويولي لها اهتمام كبير من خلال توظيف أشخاص لهم دراية وخبرة في مجال صيانة الحواسيب وتطوير البرامج التي يعتمد عليها، وذلك ما تؤكد عليه العبارة الثالثة: "تناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه." التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.198) وانحراف معياري بلغ (0.905) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن البنك يحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي يتلائم مع طبيعة عمله ومهامه.

أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الرابعة: "يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة." بمتوسط حسابي بلغ (4.039) وانحراف معياري (0.823) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون)، مما يدل على أن موظفي البنك على وعي تام بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وعصرنة الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة.

أما العبارة الأولى: "يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.930) وانحراف معياري (0.919)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن البنك محل الدراسة يهتم باستقطاب العنصر البشري ذو الكفاءة والذي يقدم نفس جديد للبنك.

ومن خلال عرض نتائج هذا البعد يتبين جليا ، اتجاهات أو آراء المستجوبين متقاربة القيمة والاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تسلك إما اتجاه "موافقون" أو "موافقون بشدة" وهو ما يعبر على أن موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته يحرص على استقطاب العنصر البشري ذو الكفاءة والذي يساعد البنك على التطوير والعصرنة في تقديم خدماته من خلال التحكم الجيد في استخدام التكنولوجيا وتطبيق الإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) خصص هذا المطلب لعرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع) بأبعاده الخمس والمتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التعاطف، الملموسية)، وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية معتمدين في ذلك على برنامج spss .

أولا - تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الاعتمادية

يتكون بعد الاعتمادية من خمس فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاعتمادية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الأول (الاعتمادية)
موافق بشدة	0.825	4.604	76	16	04	04	01	التكرار	يلتزم البنك بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير
			75.2	15.8	04	04	01	النسبة	
موافق بشدة	0.808	4.485	61	34	02	02	02	التكرار	تراعي إدارة البنك شكاوي وانشغالات الزبائن وتعمل على حلها والإجابة عن استفساراتهم بكل صدق
			60.3	33.7	02	02	02	النسبة	
موافق بشدة	0.807	4.643	78	16	03	02	02	التكرار	يقوم البنك دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها
			77.2	15.8	03	02	02	النسبة	
موافق بشدة	0.833	4.366	52	41	02	05	01	التكرار	يلتزم دائما الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء
			51.4	40.6	02	05	01	النسبة	
موافق بشدة	0.792	4.564	70	23	04	03	01	التكرار	للبنك سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الكترونية ليتمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة
			69.2	22.8	04	03	01	النسبة	
موافق بشدة	0.510	4.532	إجمالي البعد الأول (الاعتمادية)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن اتجاه إجابات أو آراء المستجوبين نحو درجة موافقون بشدة على جودة الخدمة المصرفية من ناحية الاستجابة في الجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجللفة ووكالاته، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ (4.532) بانحراف معياري بلغ (0.510) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في عبارات هذا البعد.

ومن النتائج السابقة يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعدها اعتمادية حسب الاتجاه الأقوى، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كالآتي:

من خلال ملاحظة قيم المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة نجد أن أعلى قيمة هي (4.643) وهي الخاصة بالعبارة الثالثة: "يقوم البنك دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها." وانحراف معياري بلغ (0.807) فهي بذلك احتلت المرتبة الأولى، أما في المرتبة الثانية فكانت للعبارة الأولى: "يلتزم البنك بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير." بمتوسط حسابي بلغ (4.604) وانحراف معياري (0.825)، وحصلت العبارة الخامسة: "لبنك سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الكترونية ليتمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة." على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.564) وانحراف معياري بلغ (0.792)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة للعبارة الثانية: "تراعي إدارة البنك شكاوي وانشغالات الزبائن وتعمل على حلها والإجابة عن استفساراتهم بكل صدق." حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.485)، وانحرافها المعياري (0.808)، أما المرتبة الخامسة والأخيرة لهذا البعد فكانت للعبارة الرابعة: "يلتزم دائما الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء." بمتوسط حسابي بلغ (4.366) وانحراف معياري (0.833).

ومن خلال عرض هذه النتائج يتبين جليا أنها متقاربة القيمة ومتساوية الاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد تسلك اتجاه واحد "موافقون بشدة" على جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر الاعتمادية.

ثانيا - تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الاستجابة

يتكون بعد الاستجابة هو كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 10 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستجابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثاني (الاستجابة)
موافق بشدة	0.715	4.475	56	41	01	02	01	التكرار	يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه
			55.4	40.6	01	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.771	4.633	76	18	03	03	01	التكرار	يلتزم المسؤولون الإداريون في البنك بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل
			75.2	17.8	03	03	01	النسبة	
موافق بشدة	0.859	4.316	48	45	02	04	02	التكرار	يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالهم دون تمييز
			47.4	44.6	02	04	02	النسبة	
موافق بشدة	0.819	4.703	85	09	02	03	02	التكرار	تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير
			84.1	8.9	02	03	02	النسبة	
موافق بشدة	0.868	4.366	53	40	02	04	02	التكرار	هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم
			52.4	39.6	02	04	02	النسبة	
موافق بشدة	0.508	4.499	إجمالي البعد الثاني (الاستجابة)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد ذات المتوسط الحسابي إجمالي بلغ (4.499) ويعني أنها سلكت اتجاه موافق بشدة على جودة الخدمة المصرفية من ناحية الاستجابة في المجمع الجهوي للبنك ووكالاته، ويبيئه كذلك الانحراف المعياري لهذا البعد الذي بلغ (0.508) على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا البعد، والذي تمت معالجته عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت العبارة الرابعة: "تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.703) وانحراف معياري (0.819)، وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يعكس على حرص البنك في السرعة في معالجة المشاكل التي قد تواجه زبائنه.

وأما في المرتبة الثانية فقد كانت للعبارة الثانية: " يلتزم المسؤولون الإداريون في البنك بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل." بمتوسط حسابي بلغ (4.633) وانحراف معياري (0.771) وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن موظفي وكالات البنك محل الدراسة يخصصون وقت لاستقبال الزبائن ومقابلتهم.

أما العبارة الأولى: "يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه." فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.475) وانحراف معياري (0.715)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن البنك محل الدراسة يلتزم بتقديم الخدمات في وقتها.

وأما في المرتبة الرابعة فقد كانت للعبارة الخامسة: " هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم." بمتوسط حسابي بلغ (4.366) وانحراف معياري (0.868) وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة)، مما يدل على أن موظفي وكالات البنك محل الدراسة يهتمون بالعملاء من خلال مساعدتهم وتوجيههم. وهذا ما تؤكد العبارة الثالثة: " يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالهم دون تمييز." التي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.316) وانحراف معياري (0.859).

ومن خلال عرض نتائج هذا البعد يتبين جليا أنها كذلك متقاربة القيمة ومتساوية الاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد تسلك اتجاه واحد "موافقون بشدة" حول بعد الاستجابة.

ثالثا - تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الثقة والتوكيد

يتكون بعد الثقة والتوكيد هو كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة والتوكيد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعث الثالث (الثقة والتوكيد)
موافق بشدة	0.769	4.356	49	43	06	02	01	التكرار	يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات
			48.5	42.6	5.9	02	01	النسبة	
موافق بشدة	0.999	4.316	61	20	12	07	01	التكرار	تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عملك
			60.4	19.8	11.9	6.9	01	النسبة	
موافق بشدة	0.895	4.168	43	38	15	04	01	التكرار	تقوم بتنفيذ العمليات والمهام الموكلة إليك بكل دقة وتركيز
			42.4	37.7	14.9	04	01	النسبة	
موافق بشدة	1.032	4.336	62	23	06	08	02	التكرار	أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم
			61.4	22.8	5.9	07.9	02	النسبة	
موافق بشدة	0.983	4.178	45	40	08	05	03	التكرار	نتجاوب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكل
			44.5	39.6	7.9	05	03	النسبة	
موافق بشدة	0.360	4.259	إجمالي البعث الثالث (الثقة والتوكيد)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافقون بشدة على جودة الخدمة المصرفية من ناحية الثقة والتوكيد في البنك محل الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعث الذي بلغ (4.259) بانحراف معياري (0.360) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في عبارات هذا البعث.

ومن النتائج السابقة يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعدها الاعتمادية حسب الاتجاه الأقوى، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كالآتي:

من خلال ملاحظة قيم المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة نجد أن أعلى قيمة هي (4.356) وهي الخاصة بالعبارة الأولى: "يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات." وانحراف معياري بلغ (0.769) فهي بذلك احتلت المرتبة الأولى، أما في المرتبة الثانية فكانت للعبارة الرابعة: "أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم." بمتوسط حسابي بلغ (4.336) وانحراف معياري (1.032)، وحصلت العبارة الثانية: "تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عملك." على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.316) وانحراف معياري بلغ (0.999)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة: "نتجارب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكل." حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.178) وانحرافها المعياري (0.983)، أما المرتبة الخامسة والأخيرة لهذا البعد فكانت للعبارة الثالثة: "تقوم بتنفيذ العمليات والمهام الموكلة إليك بكل دقة وتركيز." بمتوسط حسابي بلغ (4.168) وانحراف معياري (0.983).

ومن خلال عرض هذه النتائج يتبين جليا أنها متقاربة القيمة والاتجاه فكل إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد تسلك اتجاه "موافقون بشدة و موافقون" على جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر الثقة والتوكيد، حيث أن إجابات موظفي البنك محل الدراسة يثبتون من خلال هذا البعد أنهم دائما ما يسعون إلى غرس روح الثقة في زبائنهم من خلال التنفيذ المحكم للعمليات والتجاوب مع العملاء والحفاظ على سرية وأمن المعلومات.

رابعا- تحليل نتائج إجابات الباحثين عن عبارات بعد التعاطف

يتكون بعد التعاطف هو كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 16 إلى الفقرة 20 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(37): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم التعاطف

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الرابع (التعاطف)
موافق	1.014	3.970	34	43	14	07	03	التكرار	المعاملة الجيدة التي يديها الموظفين للزبائن ليست من منطلق حاجتهم لخدمات البنك
			33.6	42.6	13.9	06.9	03	النسبة	
موافق بشدة	0.863	4.336	52	37	08	02	02	التكرار	دائما يحاول الموظف تفهم المشكلات التي قد تواجه الزبائن، ويقدم لهم الدعم الكافي
			51.5	36.6	7.9	02	02	النسبة	
موافق	1.066	4.039	40	40	10	07	04	التكرار	يهتم موظفي البنك دائما بالملاحظات والاقتراحات التي قد يديها الزبائن من اجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة
			39.6	39.6	9.9	6.9	4	النسبة	
موافق بشدة	0.904	4.267	51	32	13	04	01	التكرار	يستقبل البنك زبائنه بكل اهتمام ويولي لهم عناية شخصية
			50.4	31.7	12.9	4	1	النسبة	
موافق بشدة	0.870	4.227	46	38	11	06	00	التكرار	تقوم بتقديم مساعدات للزبون كلما احتاج منك ذلك
			45.6	37.6	10.9	05.9	00	النسبة	
موافق	0.531	4.156	إجمالي البعد الرابع (التعاطف)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد ذات المتوسط الحسابي إجمالي بلغ (4.156) وبهذا نجد أنها قد سلكت اتجاه "موافق" على جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر التعاطف في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الحلقة، ويبيّن كذلك الانحراف المعياري لهذا البعد الذي بلغ (0.531) على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا البعد، والذي تمت معالجته عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت العبارة الثانية: "دائما يحاول الموظف تفهم المشكلات التي قد تواجه الزبائن، ويقدم

لهم الدعم الكافي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.336) وانحراف معياري (0.863) وهذا يعني أن العبارة لها درجة موافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يعكس على حرص موظفي البنك محل الدراسة في حسن التعامل مع الزبائن وتفهم مشكلاتهم.

وأما في المرتبة الثانية فقد كانت للعبارة الرابعة: "يستقبل البنك زبائنه بكل اهتمام ويولي لهم عناية شخصية." بمتوسط حسابي بلغ (4.267) وانحراف معياري (0.904)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن موظفي وكالات البنك محل الدراسة يولون اهتماما وعناية لزبائنهم.

أما العبارة الخامسة: "تقوم بتقديم مساعدات للزبون كلما احتاج منك ذلك." فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.227) وانحراف معياري (0.870) وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن موظفي البنك محل الدراسة لا يمانعون في تقديم يد المساعدة لزبائنهم في حالة احتياجهم لذلك.

وأما في المرتبة الرابعة فقد كانت للعبارة الثالثة: "يهتم موظفي البنك دائما بالملاحظات والاقتراحات التي قد يبيدها الزبائن من اجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة." بمتوسط حسابي بلغ (4.039) وانحراف معياري (1.066) وهذا يعني أن العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن موظفي وكالات البنك محل الدراسة يهتمون بالملاحظات والاقتراحات التي يبيدها الزبائن .

أما العبارة الأولى: "المعاملة الجيدة التي يبيدها الموظفين للزبائن ليست من منطلق حاجتهم لخدمات البنك." التي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.970) وانحراف معياري (1.014) مما يعكس على حرص موظفي البنك محل الدراسة في التعامل الجيد مع زبائنه.

خامسا- تحليل نتائج إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الملموسية

يتكون بعد الملموسية هو كذلك من خمس فقرات (من الفقرة 21 إلى الفقرة 25 من الاستبيان)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته لهذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الملموسية

عبارات البعد الخامس (الملموسية)	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
إدارة البنك تولي اهتماما كبيرا. مظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك	التكرار	01	05	07	26	62	4.415	0.897	موافق بشدة
	النسبة	01	05	06.9	25.7	61.4			
يوجد لدى بنكنا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته	التكرار	01	09	10	36	45	4.138	0.990	موافق
	النسبة	01	8.9	9.9	35.6	44.6			
لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك	التكرار	00	09	14	43	35	4.029	0.921	موافق
	النسبة	00	08.9	13.9	42.6	34.6			
تحرص إدارة بنكنا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى	التكرار	01	04	11	20	65	4.425	0.909	موافق بشدة
	النسبة	01	04	10.9	19.8	64.3			
يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الالكتروني بنوعية وجاذبية عالية	التكرار	04	16	18	41	22	3.604	1.114	موافق
	النسبة	04	15.8	17.8	40.6	21.8			
إجمالي البعد الخامس (الملموسية)									
		0.479		4.063		موافق			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (38) أن إجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد ذات المتوسط الحسابي إجمالي بلغ (4.063) ويعني أنها سلكت اتجاه "موافق" أي أن أفراد العينة موافقون على جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر الملموسية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة، وبينه كذلك الانحراف المعياري لهذا البعد الذي بلغ (0.479) على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لهذا البعد، والذي تمت معالجته

عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت العبارة الرابعة: "تحرص إدارة بنكنا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.425) وانحراف معياري (0.909) وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يعكس على حرص إدارة البنك في تقديم الخدمات بشكل مميز وملموسية تختلف عن باقي ما تقدمه البنوك الأخرى.

وأما في المرتبة الثانية فقد كانت للعبارة الأولى: "إدارة البنك تولي اهتماما كبيرا بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك." بمتوسط حسابي بلغ (4.415) وانحراف معياري (0.897)، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة عالية (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون بشدة) مما يدل على أن إدارة وكالات البنك محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بمظهر موظفيها والمظهر الخارجي والداخلي للبنك.

أما العبارة الثانية: "يوجد لدى بنكنا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته." فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.138) وانحراف معياري (0.990) وهذا يعني أن العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن البنك محل الدراسة يوفر أجهزة وتقنيات حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة وهو ما يزيد من حسن مظهر البنك.

وأما في المرتبة الرابعة فقد كانت للعبارة الثالثة: "لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك." بمتوسط حسابي بلغ (4.029) وانحراف معياري (0.921) وهذا يعني أن العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن إدارة البنك محل الدراسة تهتم بتوفير وسائل الراحة للعملاء.

أما العبارة الخامسة: "يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الالكتروني بنوعية وجاذبية عالية." فقد احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.604) وانحراف معياري (1.114) وهذا يعني أن العبارة لها درجة من الموافقة (اتجاه أفراد العينة نحو موافقون) مما يدل على أن إدارة البنك محل الدراسة تهتم بتصميم الجيد والجذاب للشيكات والبطاقات وكذا موقع البنك.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ومن خلال هذا المطلب سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الميدانية، والتي تم صياغتها على النحو التالي:

Ø لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها الأربع (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولغرض الوصول إلى حقيقة ذلك فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وذلك بغية معرفة أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل) على جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع) في البنك محل الدراسة، حيث تم اختبار كل فرضية فرعية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، أما فيما يخص الفرضية الرئيسية فقد تم استعمال الانحدار الخطي المتعدد وذلك باعتبارهما الأنسب لمثل هذه الدراسات. ولاختبار كل فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسيين هما:

1- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها الأربع (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها الأربع (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر عتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

1- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث عتاد الحاسوب على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث عتاد الحاسوب على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار أثر بعد عتاد الحاسوب على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له.

الجدول رقم(1-39): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد عتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.257	1	1.257	27.382	0.000 ^b
الخطأ	4.546	99	0.046		
الكلي	5.803	100			
قيمة (f) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،99)= 3.936					(^b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (27.382) أكبر من قيمتها الجدولة أو الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(2-39): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد عتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
عتاد الحاسوب	2.69	0.340	0.065	0.465	0.217	5.233	0.465	0.000 ^b
المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية						قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،99) = 2.576		
						(b) ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.005)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ببعد عتاد الحاسوب على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له، حيث أن مستوى المعنوية بلغت قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5.233) أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000). أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط (R) فقد بلغت قيمته (0.465) مما يفسر بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، كما قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.217) والذي يعني أن عتاد الحاسوب يفسر (21.7%) من التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، أما فيما يخص درجة التأثير (B) فقد بلغت قيمتها (0.340) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام عتاد الحاسوب يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بقيمة (0.340). وبناء على ما سبق يتبين أن بعد عتاد الحاسوب له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.69 + 0.340X_1 + \varepsilon$$

حيث أن:

(Y): تمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛

(X_1): تمثل في البعد الأول لمتغير الإدارة الالكترونية والمتمثل في عتاد الحاسوب (المتغير المستقل).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث عتاد الحاسوب على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر استخدام البرامج على جودة الخدمات المصرفية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

1- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث البرامج على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- الفرضية البديلة (H_1): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث البرامج على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (analyses of variance) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) الجدول رقم (1-40): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد البرامج على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.974	1	1.974	51.026	0.000 ^b
الخطأ	3.829	99	0.039		
الكلية	5.803	100			
قيمة (f) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1, 99) = 3.936					(^b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (51.026) أكبر من قيمتها الجدولة أو الجدولية والتي بلغ قيمتها (3.936)، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والمعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (2-40): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد البرامج على جودة الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
البرامج	2.734	0.345	0.048	0.583	0.340	7.143	0.583	0.000 ^b
						قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1, 99) = 2.576		
						(^b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده استخدام البرامج على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة

ووكالاته التابعة له ، حيث أن مستوى المعنوية بلغت قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (7.143) أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000). أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط (R) فقد بلغت قيمته (0.583) مما يفسر بأن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.340) والذي يعني أن عنصر البرامج يفسر (34%) من التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، أما فيما يخص درجة التأثير (B) فقد بلغت قيمتها (0.345) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام البرامج يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بقيمة (0.345).

وعليه يتبين أن بعد البرامج له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يمكن كتابة

معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.734 + 0.345X_2 + \epsilon$$

حيث أن:

(Y): تتمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛

(X_2): تتمثل في البعد الثاني لمتغير الإدارة الالكترونية والمتمثل في البرامج (المتغير المستقل).

بناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرامج على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجللفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر استخدام شبكة الاتصال على جودة الخدمات المصرفية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

1- الفرضية الصفرية (H_0): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

2- الفرضية البديلة (H_1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (analyses of variance) وذلك

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار أثر بعد شبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة.

الجدول رقم(1-41): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد شبكة الاتصال على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.367	1	2.367	68.214	0.000 ^b
الخطأ	3.436	99	0.035		
الكلية	5.803	100			
		قيمة (f) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,99) =3.936			
		ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) ^(b)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (68.214) أكبر من قيمتها المجدولة، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والمعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(2-41): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد شبكة الاتصال على جودة الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
شبكة الاتصال	2.800	0.331	0.040	0.639	0.408	8.259	0.639	0.000 ^b
		قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,99) =2.576						
		ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) ^(b)						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده استخدام شبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووحداته التابعة له، حيث أن مستوى المعنوية بلغت قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد

في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.259) أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000).

أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط (R) فقد بلغت قيمته (0.639) مما يفسر بأن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.408) والذي يعني أن عنصر شبكة الاتصال يفسر (40.8%) من التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، أما فيما يخص درجة التأثير (B) فقد بلغت قيمتها (0.331) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام شبكة الاتصال يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بقيمة (0.331).

وعليه يتبين أن بعد شبكة الاتصال له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يمكن

كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.8 + 0.331X_3 + \epsilon$$

حيث أن:

(Y): تمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛

(X₃): تمثل في البعد الثالث لمتغير الإدارة الالكترونية والمتمثل في شبكة الاتصال (المتغير المستقل).

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة لها (H₁) والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الاتصال على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجللفة وو كالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

رابعاً - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (أثر العنصر البشري (صناع المعرفة) على جودة الخدمات المصرفية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

1- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة وو كالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- الفرضية البديلة (H₁): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة وو كالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) وذلك للتأكد

من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)

الفصل الرابع الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة

لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له.

الجدول رقم(1-42): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	3.08	1	3.08	69.130	0.000 ^b
الخطأ	2.723	99	0.027		
الكلي	5.803	100			
		قيمة (f) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,99) = 3.936			
		ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) ^(b)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (69.130) أكبر من قيمتها المجدولة، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والمعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(2-42): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
صناع المعرفة	1.214	0.532	0.035	0.646	0.417	5.261	0.646	0.000 ^b
		قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,99) = 2.576						
		ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) ^(b)						
		المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده صناع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له، حيث أن مستوى المعنوية بلغت قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5.261) أكبر من قيمتها الجدولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000). أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط (R) فقد بلغت قيمته (0.646) مما يفسر بأن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.417) والذي يعني أن عنصر اصناع المعرفة يفسر (41.7%) من التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، أما فيما يخص درجة التأثير (B) فقد بلغت قيمتها (0.532) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى صناع المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بقيمة (0.532). وعليه يتبين أن بعد صناع المعرفة له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يمكن

كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.214 + 0.532X_4 + \epsilon$$

حيث أن:

(Y): تمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛

(X₄): تمثل في البعد الرابع لمتغير الإدارة الالكترونية والمتمثل في صناع المعرفة (المتغير المستقل).

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة لها (H₁) والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

خامسا - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على جودة الخدمات المصرفية)

ولاختبار هذه الفرضية التي تم الإشارة إليها في بداية هذا المطلب تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (analyses of variance) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، لاختبار أثر الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل على جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له.

1- اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتائج موضحة في الجدولين أدناه:

الجدول رقم(1-43): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.064	1	2.064	54.639	0.000 ^b
الخطأ	3.739	99	0.038		
الكلي	5.803	100			
				قيمة (f) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1, 99)	
				3.936=	
				(b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (68.214) أكبر من قيمتها الجدولة والتي بلغ قيمتها (3.936)، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والمعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(2-43): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة Beta	مستوى الدلالة (T)
الإدارة الالكترونية	2.128	0.488	0.066	0.596	0.356	7.392	0.596	0.000 ^b
						قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1, 99)		
						2.576=		
						(b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له، حيث أن مستوى المعنوية بلغت قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (7.392) أكبر من قيمتها المجدولة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة (0.000). أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط (R) فقد بلغت قيمته (0.596) مما يفسر بأن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.356) والذي يعني أن الإدارة الالكترونية تفسر (35.6%) من التغير في تحسين جودة الخدمات المصرفية والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، أما فيما يخص درجة التأثير (B) فقد بلغت قيمتها (0.488) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بقيمة (0.488). وعليه يتبين أن تطبيق الإدارة الالكترونية له أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.128 + 0.488X + \epsilon$$

حيث أن:

(Y): تمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛
(X₃): تمثل في الإدارة الالكترونية (المتغير المستقل).

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

2- اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النتائج هذا الاختبار موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم(1-44): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.471	4	0.618	17.800	0.000 ^b
الخطأ	3.332	96	0.035		
الكلي	5.803	100			
قيمة (f) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،99) =3.936					(^b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة قيمة (f) المحسوبة والتي بلغ قيمتها (17.8) أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0.000^b) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والمعتمد عليه في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هاته النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(2-44): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد صناع المعرفة على جودة

الخدمات المصرفية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة T
(الحد الثابت)			2.657	0.330	-	8.062	0.000
عتاد الحاسوب			-0.011	0.082	-0.016	-0.139	0.890
البرامج	0.653	0.426	0.130	0.077	0.220	2.697	0.043
شبكة الاتصال			0.248	0.070	0.478	3.528	0.001
صناع المعرفة			-0.004	0.047	-0.006	-0.083	0.934
قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،99) =2.576					المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية		
(b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (2-44) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من بعدد: شبكة الاتصال، والبرامج، وعلى تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.528)، (2.697) على الترتيب، وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يظهر عدم معنوية الأثر لكل من عتاد الحاسوب وصناع المعرفة (القوى البشرية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية. كما قد بلغ معامل الارتباط R (0.653)، في حين معامل التحديد R^2 (0.426)، وعليه نستنتج أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) مجتمعة تفسر ما نسبته (42.6%) من التغيرات على جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.657 - 0.011X_1 + 0.130X_2 + 0.248X_3 - 0.004X_4 + \epsilon$$

حيث أن:

(Y): تمثل في جودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)؛

(X_1, X_2, X_3, X_4): تمثل في أبعاد الإدارة الالكترونية والمتمثلة في (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على التوالي (المتغير المستقل).

بناء على ما سبق تُرفض الفرضية العدمية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " ما عدا بعدد عتاد الحاسوب وصناع المعرفة (عدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية).

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة باختبار الفروقات، والتي نصت بصيغتها العدمية والبديلة على ما يلي:

Ø الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

Ø الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولغرض الوصول إلى حقيقة ذلك فقد تم تقسيم هاته الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وذلك لاختبار ما إذا كان هناك فروق في استجابات الأفراد تجاه متغيرات الدراسة تعزى لكل خاصية من خصائص الشخصية والوظيفية.

أولاً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر الجنس على آراء العينة حول متغيرات الدراسة)

تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية والبديلة على:

Ø الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل الجنس بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

Ø الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد الإدارة الالكترونية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل الجنس بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وللتعرف على صحة الفرضية من عدمها تم الاعتماد على اختبار (Independents-Samples T-test) وذلك راجع إلى أن عامل الجنس ينقسم إلى فئتين هما (ذكر، أنثى)، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(45): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

المتغير	العامل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة F
عتاد الحاسوب	ذكر	57	4.7579	0.36788	0.380	0.539
	أنثى	44	4.7273	0.27649		
البرامج	ذكر	57	4.5333	0.43644	0.662	0.418
	أنثى	44	4.5455	0.36945		
شبكة الاتصال	ذكر	57	4.5404	0.51819	1.311	0.255
	أنثى	44	4.5318	0.39045		
صناع المعرفة	ذكر	57	3.9860	0.3739	0.772	0.382
	أنثى	44	4.00	0.427		
جودة الخدمات المصرفية	ذكر	57	4.3109	0.25366	0.260	0.611
	أنثى	44	4.2909	0.22568		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين ما يلي:

Ø النتائج الخاصة بعتاد الحاسوب: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير عتاد الحاسوب تعزى لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.380)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (Sig) لـ (F) بلغت قيمته (0.539) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05=α).

Ø النتائج الخاصة بعتاد البرامج: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام البرامج تعزى لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.662)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.418) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05=α).

Ø النتائج الخاصة بعتاد شبكات الاتصال: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام شبكات الاتصال تعزى لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها

(1.311)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.255) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعدها المعرفة: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير صناع المعرفة تعزى لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.772)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.382) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة بمتغير جودة الخدمات المصرفية: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير جودة الخدمات المصرفية تعزى لعامل الجنس، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.260)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.611) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

بناء على النتائج أعلاه تُرفض الفرضية البديلة (H_1) وتُقبل الفرضية العدمية (H_0) والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل الجنس بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر السن على آراء العينة حول متغيرات الدراسة) تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية والبديلة على:

Ø الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل السن بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

Ø الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل السن بالمجمع بالبنك محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتعرف على صحة الفرضية من عدمها تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل السن ينقسم إلى أربع فئات عمرية وهي كالأتي (30 سنة فأقل، من 31 سنة إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، من 51 سنة فأكثر)، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(46): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا

للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة F
عتاد الحاسوب	Inter-groupes	0.514	3	0.171	1.603	0.194
	Intra-groupes	10.375	97	0.107		
	Total	10.98	100	/		
البرامج	Inter-groupes	0.185	3	0.62	0.367	0.777
	Intra-groupes	16.354	97	0.169		
	Total	16.539	100	/		
شبكة الاتصال	Inter-groupes	0.388	3	0.129	0.591	0.622
	Intra-groupes	21.207	97	0.219		
	Total	21.594	100	/		
صناع المعرفة	Inter-groupes	0.517	3	0.172	1.103	0.352
	Intra-groupes	15.157	97	0.156		
	Total	15.674	100	/		
جودة الخدمات المصرفية	Inter-groupes	0.064	3	0.021	0.358	0.783
	Intra-groupes	5.740	97	0.059		
	Total	5.803	100	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين ما يلي:

- Ø النتائج الخاصة ببعدها الحاسوب: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير عتاد الحاسوب تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (1.603)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (F) بلغ قيمة (0.194) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).
- Ø النتائج الخاصة ببعدها البرامج: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام البرامج تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.367)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (F) بلغ قيمة (0.777) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).
- Ø النتائج الخاصة ببعدها شبكات الاتصال: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام شبكات الاتصال تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.591)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (F) بلغ قيمة (0.622) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).
- Ø النتائج الخاصة ببعدها صناعة المعرفة: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير صناعة المعرفة تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (1.103)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (F) بلغ قيمة (0.352) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).
- Ø النتائج الخاصة بمتغير جودة الخدمات المصرفية: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير جودة الخدمات المصرفية تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.358)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (F) بلغ قيمة (0.783) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

بناء على النتائج أعلاه يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية العدمية (H_0) والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناعة المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل السن بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجللفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر المؤهل العلمي على آراء العينة حول متغيرات الدراسة)

تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية والبديلة على:

- Ø الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناعة المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل المؤهل

العلمي بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

Ø الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل المؤهل العلمي بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

وللتعرف على صحة الفرضية من عدمها تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل المؤهل العلمي ينقسم إلى خمس فئات وهي كالاتي (بكالوريا فما دون، تقني أو تقني سامي، لسانس، مهندس أو ماستر، دراسات عليا) و نتائج الاختبار المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(47): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة F
عتاد الحاسوب	Inter-groupes	0.413	4	0.103	0.946	0.441
	Intra-groupes	10.477	96	0.109		
	Total	10.890	100	/		
البرامج	Inter-groupes	0.326	4	0.082	0.483	0.784
	Intra-groupes	16.213	96	0.169		
	Total	16.593	100	/		
شبكة الاتصال	Inter-groupes	1.741	4	0.435	2.105	0.086
	Intra-groupes	19.853	96	0.207		
	Total	21.594	100	/		
صناع المعرفة	Inter-groupes	0.906	4	0.227	1.473	0.216
	Intra-groupes	14.767	96	0.154		
	Total	15.674	100	/		
جودة الخدمات المصرفية	Inter-groupes	0.109	4	0.027	0.460	0.765
	Intra-groupes	5.694	96	0.059		
	Total	5.803	100	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين ما يلي:

Ø النتائج الخاصة ببعث الحاسوب: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير عتاد الحاسوب تعزى لعامل المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.946)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.441) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث البرامج: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام البرامج تعزى لعامل المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.483)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.784) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث شبكات الاتصال: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام شبكات الاتصال تعزى لعامل المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (2.105)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.086) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث صناع المعرفة: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير صناع المعرفة تعزى لعامل المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (1.473)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.216) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة بمتغير جودة الخدمات المصرفية: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير جودة الخدمات المصرفية تعزى لعامل المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (0.460)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.765) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

بناء على النتائج أعلاه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية العدمية (H_0) والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل المؤهل العلمي بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (أثر سنوات الخبرة على آراء العينة حول متغيرات الدراسة)

تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية والبديلة على:

Ø الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل سنوات الخبرة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

Ø الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل سنوات الخبرة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتعرف على صحة الفرضية من عدمها تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وذلك لأن عامل سنوات الخبرة ينقسم إلى خمس فئات وهي كالاتي (05 سنوات فأقل، من 06 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 15 سنة، من 16 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 21 سنة) ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(48): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة F
عتاد الحاسوب	Inter-groupes	1.881	4	0.470	5.011	0.01
	Intra-groupes	9.008	96	0.094		
	Total	10.890	100	/		
البرامج	Inter-groupes	1.992	4	0.498	3.286	0.014
	Intra-groupes	14.548	96	152.		
	Total	16.539	100	/		
شبكة الاتصال	Inter-groupes	1.493	4	0.373	1.782	0.139
	Intra-groupes	20.102	96	0.209		
	Total	21.594	100	/		
صناع المعرفة	Inter-groupes	1.570	4	0.392	2.671	0.037
	Intra-groupes	14.104	96	0.147		
	Total	16.674	100	/		
جودة الخدمات المصرفية	Inter-groupes	0.305	4	0.076	1.332	0.263
	Intra-groupes	5.498	96	0.057		
	Total	5.803	100	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين ما يلي:

Ø النتائج الخاصة ببعث عتاد الحاسوب: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير عتاد الحاسوب تعزى لعامل سنوات الخبرة (الخدمة)، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (5.011)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.01) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث البرامج: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام البرامج تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة)، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (3.286)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.014) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث شبكات الاتصال: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول استخدام شبكات الاتصال تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة)، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (1.782)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.139) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة ببعث صناع المعرفة: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير صناع المعرفة تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة)، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (2.671)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.037) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

Ø النتائج الخاصة بمتغير جودة الخدمات المصرفية: من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا يوجد فروق في آراء الأفراد المستجوبين حول متغير جودة الخدمات المصرفية تعزى لعامل السن، وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة بلغ قيمتها (1.332)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لـ (F) بلغ قيمة (0.263) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

بناء على النتائج أعلاه تُرفض الفرضية العدمية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، صناع المعرفة) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).". بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (شبكة الاتصال، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع الدراسة الميدانية لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات في آراء المستجوبين تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخدمة لبعث عتاد الحاسوب والبرامج و بعد صناع المعرفة لدى الأفراد المستجوبين. الجدول رقم (49): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخدمة لبعث عتاد الحاسوب والبرامج و بعد صناع المعرفة لدى الأفراد المستجوبين.

التغير	فئات سنوات الخدمة (الخبرة)	المتوسط الحسابي	فئات سنوات الخدمة (الخبرة)				
			أكثر من 21 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	05 سنوات فأقل
عتاد الحاسوب	05 سنوات فأقل	4.4727	-0.17727	-0.14727	-0.34061*	-0.40227*	/
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	4.8750	0.22500	0.25500*	0.06167	/	-0.40227*
	من 11 سنة إلى 15 سنة	4.8133	0.16333	0.19333*	/	-0.06167	0.34061*
	من 16 سنة إلى 20 سنة	4.6200	-0.03000	/	-0.19333*	-0.25500*	0.14727
	أكثر من 21 سنة	4.6500	/	0.03000	-0.16333	-0.25500	0.17727
البرامج	05 سنوات فأقل	4.1818	-0.26818	-0.32818*	-0.40485*	-0.47443*	/
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	4.6563	0.20625	0.14625	0.06958	/	0.47443*
	من 11 سنة إلى 15 سنة	4.5867	0.13667	0.07667	/	-0.06958	0.40485*
	من 16 سنة إلى 20 سنة	4.5100	0.6000	/	-0.07667	-0.14625	0.32818*
	أكثر من 21 سنة	4.4500	/	-0.6000	-0.13667	-0.20625	0.26818
صناع المعرفة	05 سنوات فأقل	3.7818	0.03182	0.32818*	-0.17152	-0.30568*	/
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	4.0875	0.33750*	-0.02250	0.13417	/	0.30568*
	من 11 سنة إلى 15 سنة	3.9533	0.20333	-0.15667	/	-0.13417	0.17152
	من 16 سنة إلى 20 سنة	4.1100	0.36000*	/	0.15667	0.02250	0.32818*
	أكثر من 21 سنة	3.7500	/	-0.36000*	-0.20333	-0.33750*	-0.03182

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (49) يمكن استخلاص ما يلي:

بالنسبة للمتغير عتاد الحاسوب يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). في آراء المستجوبين تجاه هذا المتغير بين فئة (من 06 سنوات إلى 10 سنوات) وفئة (من 16 سنة إلى 20 سنة)، حيث أن هذه الفروقات لصالح فئة (من 06 سنوات إلى 10 سنوات). بمتوسط بلغت قيمته (4.8750)، حيث يزيد عن الفئة السابقة بـ (0.25500)*. أما بالنسبة لمتغير البرامج يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). في آراء المستجوبين تجاه هذا المتغير بين فئة (من 06 سنوات إلى 10 سنوات) وفئة (05 سنوات فأقل)، حيث أن هذه الفروقات لصالح فئة (من 06 سنوات إلى 10 سنوات). بمتوسط بلغت قيمته (4.6563)، حيث يزيد عن الفئة السابقة بـ (0.47443)*.

أما بخصوص المتغير الأخير المتمثل في صناع المعرفة (القوى البشرية) فيتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). في آراء المستجوبين تجاه هذا المتغير بين فئة (من 16 سنة إلى 20 سنة) وكل من فئتي (05 سنوات فأقل) و (أكثر من 21 سنة)، حيث أن هذه الفروقات لصالح فئة (من 16 سنة إلى 20 سنة). بمتوسط بلغت قيمته (4.1100)، حيث يزيد عن الفئة السابقة بـ (0.32818)* و (0.36000)*. من خلال من سبق يمكن تفسير النتائج السابقة على أن فئة ذوي الخبرة التي تتراوح من (من 06 سنوات إلى 10 سنوات)، يدركون أكثر كل من عتاد الحاسوب والبرامج أما فئة (من 16 سنة إلى 20 سنة) فيدركون أكثر عنصر صناع المعرفة (القوى البشرية).

خلاصة الفصل

في هذا الفصل من الدراسة تم التطرق إجراء دراسة ميدانية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة والذي يضم خمس وكالات تابعة له منتشرة عبر تراب الولاية، حيث في بداية هذا الفصل تم إعطاء تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذا المجمع الجهوي للاستغلال بوكالاته الخمس التابعة له، وذلك من خلال إبراز أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى البنك إلى تحقيقها، كما تم إعطاء نظرة حول مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في هذا البنك من خلال عرض أهم الخدمات الالكترونية التي يقدمها لزبائنه، بعد ذلك تم التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها، من خلال تحديد منهج الدراسة، وبناء النموذج الذي يحدد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والمتمثل في (الإدارة الالكترونية) بأبعاده الأربع والمتمثلة في (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة)، وتأثيره على المتغير التابع المتمثل في (جودة الخدمات المصرفية). كما قد تم عرض أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها، والقيام باختبار التوزيع الطبيعي الذي يعتبر من أهم الاختبارات الإحصائية، إلى غاية الوصول إلى تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن أداة الدراسة تتميز بالصدق والثبات، ومن خلال المتوسطات الحسابية توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في البنك محل الدراسة كان مرتفع، وهذا ما يعكسه مستوى الأبعاد الأربع السالفة الذكر، ونفس الشيء بالنسبة لمتغير جودة الخدمات المصرفية حيث تم التوصل بأنه يتحقق داخل البنك محل الدراسة بمستوى مرتفع أيضا وهو ما يعكسه ظهور كل أبعاده بمستويات مرتفعة والمتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التعاطف، الملموسية). حيث تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد الإدارة الالكترونية من (3.992) كأدنى قيمة إلى (4.744) كأعلى قيمة، أما المتوسط الحسابي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية فقد تراوحت قيمتها من (4.063) كأدنى قيمة إلى (4.532) كأعلى قيمة، وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية (سواء كان بصفة مستقلة أو مجتمعة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بآراء المستجوبين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (الإدارة الالكترونية بأبعادها) و(جودة الخدمات المصرفية) تعزى للعوامل التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي)، بينما عامل سنوات الخبرة فقد بينت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين تجاه بعض أبعاد متغير الإدارة الالكترونية وهي (عتاد الحاسوب، البرامج، القوى البشرية) بينما لا توجد فروق في آراء المستجوبين في باقي المتغيرات.



خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التطور التكنولوجي أدى إلى إحداث تغيير كبير في المفاهيم الأساسية في الإدارة وفي منظمات الأعمال، وذلك نتيجة التحول من العمل الإداري بالنمط التقليدي القائم على استخدام الأوراق إلى العمل بنمط الكتروني جديد ومتطور قائم على استخدام مختلف وسائل التكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد كان ذلك نتيجة اتساع استخدام الحاسب الآلي وكذا التكنولوجيا المرتبطة به في توصيل المعلومات خاصة شبكة الانترنت، وأصبح تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال عامة وفي القطاع المصرفي خاصة ذات أهمية كبيرة وبالغة في تعزيز القوى التنافسية وتحسين الجودة في إنجاز أعمالها، وذلك من خلال ما تقدمه من مزايا في التقليل من التكاليف، وتوفير الوقت، واقتصاد الجهد، وتطوير نمط تقديم الخدمات والمنتجات للزبون بما يتماشى والعصر الحالي القائم على استخدام التكنولوجيا في إنجاز الأعمال.

وتعد المصارف الجزائرية باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها من بين منظمات الأعمال التي تمارس نشاطها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، خاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبون التي أصبحت مرتبطة باستخدام مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي فهذه الظروف فرضت على المصارف التركيز على التحسين من جودة خدماتها عن طريق تقديم خدمات تتماشى والتطورات الحاصلة وذلك من خلال اعتماد البنك على تطبيق الإدارة البنكية الالكترونية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على التحسين من جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة باعتباره واحدا من بين البنوك التي قطعت أشواطاً كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية وعصرنة خدماته، ومن حيث اهتمامه بالجودة وتحسينها فهو طالما يهتم بتقديم وإيصال خدماته لزيائنه بأقصى سرعة وبأقل التكاليف. حيث تم بذلك إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي وعلى ضوءها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكرها كالآتي:

أولاً - نتائج الجانب النظري للدراسة

- أحدث تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال وإدارتها تغييرات كبيرة، حيث كان لها دور كبير في تحسين من نوعية الخدمات وتسهيل انسيابية المعلومات والتقليل من الجهد والوقت.
- لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية لابد من توافر جملة من المتطلبات التقنية والإدارية والبشرية والمالية وكذا توافر وتفاعل وتكامل مختلف العناصر المكونة لها والمتمثلة في (أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، شبكة الاتصالات، والقوى البشرية ذات الكفاءة)
- رغم ما بذلته بعض القطاعات في الجزائر من مجهودات لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال عصرنة خدماتها وتبنيها لبعض الخدمات الالكترونية كقطاع العدالة وإطلاقه لخدمات السوار الالكتروني وتوفير خدمة الحصول على صحيفتي السوابق العدلية والجنسية عن طريق شبكة الانترنت، وبعض المؤسسات التابعة لقطاع الداخلية والجماعات المحلية التي أصدرت جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين، وكذا القطاع المصرفي من

خلال إصداره لبطاقات الدفع والسحب الإلكترونيين وغيرها من القطاعات، إلا أن هذه الجهود لا تزال ضئيلة مقارنة بباقي الدول التي حققت قفزة نوعية في هذا المجال ولا زال المواطن الجزائري يطمح إلى خدمات أفضل وأرقى. حيث أن هذه الخدمات ما هي إلا بوابر ومقدمات فقط لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- تعد شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال أساس نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوسيع خدماتها في أي بلد؛

- من بين أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعرقل تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية بالإضافة إلى ضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديدا للجهازية الإلكترونية؛

- يعد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" أو ما يسمى بمشروع الحكومة الإلكترونية كخطوة تبنيتها الجزائر للتحويل نحو الرقمنة، ومن خلال عرض مختلف المؤشرات المتعلقة بتشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد بينت نتائج الدراسة أن الجزائر لم تصل بعد إلى درجة التطبيق الكامل لهذا المشروع، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعتبر تطبيقات أولية فقط بحيث أنها حققت خطوات محتشمة في الميدان العملي، ولهذا نجد أن الجزائر دائما ما تصنف في المراتب الأخيرة من حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- من خلال ما تم عرضه من تحليل حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر فقد تبين من خلال مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر أنه حتى وإن عرفت تطورات في السنوات الأخيرة إلا أنها لم تصل بعد إلى التطلعات المطلوبة وهذا نظرا لما يحدث الآن على الساحة العالمية، كون أن مختلف دول العالم منها والتي تتمتع بإمكانيات لا تقل الجزائر عنها مستوى قد تطورت في هذا المجال وأصبح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين القطاعات الإستراتيجية لها؛

- اهتمام القطاع المصرفي بتحسين جودة الخدمات المصرفية يعتبر أمرا ضروريا وجوهريا خاصة في الوقت الحالي، فمن خلالها يتمكن البنك من التنبؤ بمكانة مرموقة في السوق المصرفي ومن شأنه أن يحقق أسعى أهدافه والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون وكسب زبائن جدد وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في السوق؛

- الإدارة الإلكترونية تجعل البنك يستجيب لعوده بسرعة أكبر من خلال إتاحة الفرصة للموظف بسرعة أداء المهام، وكذا في جعل الزبون يستفيد من الخدمات المصرفية التي يطلبها بأقل جهد، دون انتظار و بأقل التكاليف، فطبيق الإدارة الإلكترونية في البنك تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها؛

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري تبين أن البنوك الجزائرية اليوم أصبحت تتسارع نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لهذه الأخيرة مزايا وفوائد تعود على البنك؛

- بادرت بعض البنوك الجزائرية بتطبيق الإدارة الالكترونية وتجسد ذلك في إطلاق بعض الخدمات المصرفية الالكترونية والتي تعد محدودة وجد ضئيلة حيث أن هذه الخدمات تقتصر فقط على: تمكن الزبون من الاطلاع على الحساب وكذا تاريخ مفصل عن الرصيد، وإمكانية طلب دفتر الشيكات والبطاقة البنكية، وكذا توفير بعض خدمات الدفع الالكتروني e-Paiement التي تتيح لحامل البطاقة البنكية CIB كلاسيكية أو البطاقة الذهبية فرصة تسوية الفواتير ومختلف الخدمات عبر مواقع الانترنت التي تقبل هذه الوسيلة؛
- للوصول إلى إدارة بنكية الكترونية ناجحة وتقديم خدمات ذات جودة عالية لا بد من التزام البنك بالمطلبات التكنولوجية ومواكبة أي تطورات جديدة على مستوى البرمجيات وتطبيقاتها، وكذا توفير الأجهزة والمعدات الحديثة.
- إن العمل بنظام ناجح في مجال الإدارة البنكية الالكترونية لن يكون ناجحا في الجزائر إلا إذا سبق ذلك تغيير داخلي يبدأ بضرورة توجه البنك دوليا، والقدرة على إدارة كل أنواع المخاطر خاصة فيما تتعلق بالجانب الالكتروني، وكذا توفر كفاءات قادرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛
- من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تسجيل ضعف الإطار القانوني المنظم للنشاطات الالكترونية في الجزائر، فغياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الالكتروني أمام العديد من المشاكل التي تتعلق بتداول المعلومات، ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، والحفاظ على عنصرى الخصوصية والهوية، وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص، مما جعل هذه المشاكل القانونية حاجزا أمام التوسع في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، إذ والى حد الآن لا توجد نصوص قانونية كافية تعالج المواضيع المرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا- نتائج الجانب التطبيقي من الدراسة

- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من بين البنوك العريقة والناشطة في السوق المصرفي الجزائري، ويعتبر من بين البنوك التي بادرت بتطبيق الإدارة الالكترونية إذ تمكنت بذلك بتقديم بعض الخدمات المصرفية الالكترونية لزبائنها كخدمة الدفع أو السحب الالكترونيين من خلال استخدام البطاقات البنكية التي يمنحها لزبائنه وغيرها من الخدمات إلا أنه لا يزال يعاني تأخيرا مقارنة بما تقدمه بعض البنوك على الصعيد الخارجي؛
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يعمل على تقديم خدماته بأسلوب جديد ومتطور، كما يحرص على عصنة العمليات والإجراءات الخدمية، بالإضافة إلى تنوعها، مركزا في ذلك على تطوير سياسة الاتصال والبرامج الحاسوبية والحث على استخدام التكنولوجيا في جميع فروعها وهذا ما لمستته الدراسة الميدانية من خلال آراء المستجوبين، حيث تبين أن البنك يوفر جميع العناصر الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية بالإضافة إلى تحفيز مورده البشري كل هذا من أجل الوصول إلى تقديم خدمات مصرفية تتماشى والتطورات التكنولوجية وبالتالي تحقق أعلى مستوى من الجودة في الخدمات المقدمة؛

- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على تحقيق أعلى مستوى من الجودة من خلال الوصول إلى أفضل مستوى من الاعتمادية من خلال التزام وانضباط الموظفين وكذا مستوى أفضل من استجابة سواء على صعيد العملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، أو من خلال السرعة في الاستجابة في إنجاز الخدمات، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الطلبات والتغيرات الحاصلة في السوق، وكذا مستوى أفضل من زرع الثقة والتعاطف الذي يبديه العاملين نحو الزبائن وأخيرا الوصول إلى مستوى أفضل من جانب المظهر العام للبنك (الملموسية)؛

- بلغت عينة الدراسة نسبة 72.66% من المجتمع الكلي، حيث وزعت (119) استمارة استبيان عشوائيا على كافة العاملين في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة (على كافة المجتمع الدراسة)، حيث تم استرجاع (108) منها بنسبة (77.70%)، وبعد فحصها اتضح أن الصالح منها للتحليل هو (101) وهو العدد الذي يمثل عينة الدراسة؛

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية أن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية جيدة وثبات عالي، وهذا ما أثبتته معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's والذي بلغ (0.779)، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات عال تتمتع به هذه الدراسة ككل وهذا يعني أن نسبة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس المجتمع المدروس بلغت (77.8%)؛

- من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بالخصائص الشخصية للمستجوبين تبين بأن غالبيتهم هم من فئة الذكور بنسبة (56.4%) ثم تليها فئة الإناث بنسبة (43.6%)، أما بخصوص السن فكانت أغلب الفئة العمرية في العينة هي من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة (46.5%)، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (23.8%) باعتبارهما الفئتين الأكبر نسبة في العينة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب المستجوبين هم من ذوي الشهادات الجامعية بسبة إجمالية تقدر (70.3%) . أما بخصوص سنوات الخدمة فإن أغلب المستجوبين لديهم أكثر من 11 سنة عمل بهذا البنك بنسبة إجمالية تقدر (57.4%) وعليه فالمستجوبين يتمتعون بخصائص شخصية متنوعة وهو ما سهل من عملية إجراء الدراسة الميدانية؛

- من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في الإدارة الالكترونية والذي تم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد أساسية وهي: (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، القوى البشرية)، حيث أثبتت نتائج الدراسة على أن أغلبية المستجوبين في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة وبدعم من الإدارة العليا يوافقون بأن البنك يعمل جاهدا لتطبيق الإدارة الالكترونية لعصرنة خدماته، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لهذا المتغير (4.453)، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فكانت كذلك كلها مرتفعة وجاءت بالترتيب حسب المتوسط المرجح كما يلي: بعد عتاد الحاسوب جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.744)، ثم يليه بعد البرامج بمتوسط حسابي (4.538) ، ثم في المرتبة الثالثة جاء بعد

شبكة الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (4.536)، وأخيرا بعد القوى البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.992)؛

- أشارت نتائج الدراسة التطبيقية كذلك إلى موافقة الأفراد المستجوبين على أن المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة تهتم بجودة خدماتها المصرفية عن طريق استخدام تقنيات متطورة وتعمل دائما على تحسين تلك الجودة بما يطمح إليه الزبون حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (4.302)، أما بخصوص الأبعاد المشككة له فكانت كذلك كلها مرتفعة وجاءت بالترتيب حسب المتوسط المرجح كما يلي: بعد الاعتمادية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.532)، ثم يليه بعد الاستجابة بمتوسط حسابي قدر (4.499)، ثم في المرتبة الثالثة جاء بعد الثقة والتوكيد بمتوسط حسابي بلغ (4.259)، ثم بعد التقمص والاعتناق في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.156)، وأخيرا بعد الملموسية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.063)؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي وموجب بين بعد عتاد الحاسوب وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمته (0.465)، وكنتيجة حول هذا البعد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عتاد الحاسوب (Hardware) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي وموجب بين بعد البرامج وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمته (0.583)، وكنتيجة حول هذا البعد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرامج (Software) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي وموجب بين بعد شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمته (0.639)، وكنتيجة حول هذا البعد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شبكة الاتصال (Network Communication) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي وموجب بين بعد القوى البشرية وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمته (0.646)، وكنتيجة حول هذا البعد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عنصر القوى البشرية (صناع المعرفة) (Knowledge Workers) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي وموجب بين أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمته (0.653)، وكنتيجة توصلت إليها الدراسة تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما عدا بعد عتاد الحاسوب وصناع المعرفة فقد تبين بعدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية؛
- تبين من خلال هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد الإدارة الالكترونية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل الجنس في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد الإدارة الالكترونية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل السن في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- من بين النتائج التي تم التوصل إليها كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد الإدارة الالكترونية، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل المؤهل العلمي في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- تبين من خلال هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (شبكة الاتصال، جودة الخدمات المصرفية) تعزى لعامل سنوات الخدمة في المجمع الجهوي للاستغلال ووكالاته التابعة له لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (عتاد الحاسوب، البرامج، صناعات المعرفة) تعزى لعامل سنوات الخدمة (الخبرة) بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية الجلفة ووكالاته التابعة له عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا - الاقتراحات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي من الدراسة، تم الخروج بالاقتراحات التالية:
- محاولة التركيز أكثر على بحوث الإدارة الالكترونية والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة على المستوى المؤسسات والتنظيمات المختلفة وربطها بمتغيرات عديدة، وذلك لكونها أصبحت موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسات اليوم خاصة في ظل التطورات الحاصلة، وذلك لما لها من دور كبير في تحسين الجودة وبالتالي تحسين المركز التنافسي للمؤسسة؛

- ضرورة النظر في صياغة مشاريع قوانين تخص الخدمات الإلكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الإدارات والمؤسسات الجزائرية، ومحاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيات الإعلام والاتصال، خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي، وتوفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني؛
- من الضروري على القطاع المصرفي خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة أن تواكب عصر التطور وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية وتحديث تطبيقاتها وبرمجياتها باستمرار؛
- ضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز مهامهم الإدارية على مستوى البنوك، كونها تساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها البنوك؛
- ضرورة اهتمام القطاع المصرفي بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بأبعاد جودة خدماتها؛
- من الواجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الاعتماد أكثر على العمل بنظام الإدارة الإلكترونية من خلال التكثيف من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتطبيقاتها وبرمجياتها وأدواتها المختلفة وخاصة تفعيل العمل بمختلف البطاقات الإلكترونية التي يصدرها البنك وتشجيع الزبائن على ذلك، بغرض تحسين الأداء العام للبنك والذي ينعكس بدوره على تحسين من جودة الخدمات التي يقدمها؛
- على القطاع المصرفي عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR خاصة النظر مستقبلاً في التوسيع في العمل بالخدمة الإلكترونية وبالنقود الإلكترونية لما في ذلك من انعكاسات إيجابية على العمل المصرفي وبالتالي تحقيق كفاءته وفعاليته وتحسين جودة خدماته؛
- قيام بنك الجزائر بإقامة ندوات ومؤتمرات علمية وورشات عملية لتوعية القائمين على إدارة المصارف في الجزائر بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ودورها المحوري في تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة، مما يسهل على المصارف مواجهة تحديات التي تفرضها التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- تأسيس الثقة في التعاملات الإلكترونية وخاصة ترسيخ ثقافة التعامل بالبطاقات البنكية الإلكترونية في الجزائر عن طريق تطوير آلية لأمن التجارة الإلكترونية تجلب السمعة للجزائر، من حيث أمن التعاملات الإلكترونية.

رابعاً - آفاق الدراسة

بعد معالجتنا لهذا الموضوع، تبين لنا عمق الموضوع المتعلق بالإدارة الالكترونية وتشعبه، لذا هناك كثير من المواضيع تستحق البحث والدراسة أو لاهتمام من قبل الباحثين مستقبلاً، وبالتالي نقترح القيام بالدراسات الآتية:

- تقليل التكاليف من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية؛
- الإدارة الالكترونية كخطوة لتفعيل الاقتصاد الرقمي في الجزائر؛
- الخدمات المصرفية الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات وكسب الميزة التنافسية بين البنوك الجزائرية؛
- الإدارة الالكترونية كآلية للحصول الجبائي الفعال في الجزائر؛
- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك الجزائرية؛
- الإدارة البنكية الالكترونية كوسيلة لامتناس الكتلة النقدية في السوق الموازية في الجزائر.



أولا - المراجع باللغة العربية

٧ الكتب

- 1- إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على المكتبات، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، السلسلة الثانية، 2010.
- 2- أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014 .
- 3- أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006.
- 4- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- 5- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 6- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 7- أسامة كامل، عبد الغني حامد، النقود والبنوك، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، بدون رقم الطبعة، 2006.
- 8- إسماعيل إبراهيم القزاز، ضبط الجودة - النظرية والتطبيق -، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 9- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
- 10- إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2015.
- 11- بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية، مصر ، دون ذكر رقم الطبعة، 2004.
- 12- بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر رقم الطبعة، 2004.
- 13- توفيف محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن -أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006.

- 14- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 15- الحداد عوض، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، بدون ذكر بلد النشر ورقم الطبعة، 2006.
- 16- حسام شوقي، حماية وأمن المعلومات على الانترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 17- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم.. الخصائص.. المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 18- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
- 19- خضر مصباح الطيطي، التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر رقم الطبعة، 2008.
- 20- خيرى مصطفى كنانة، التجارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- خيضر كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 22- رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، دون ذكر رقم الطبعة، 1999.
- 23- رعد حسن الصرن، عوامة جودة الخدمة المصرفية، كل من دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع بدمشق ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع بعمان، بدون ذكر بلد النشر، 2007.
- 24- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 25- سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 26- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 27- سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 28- سوسن شاكر مجيد، محمد عياد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- 29- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2008.
- 30- صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2010.
- 31- صلاح الدين حسن السيسي، التجارة الدولية والصيرفة الالكترونية - النظريات والسياسات، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، بدون ذكر سنة النشر.
- 32- طارق طه، إدارة البنوك: في بيئة العولمة والإنترنت، دار لجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2007.
- 33- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 34- عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، بدون ذكر رقم الطبعة، 2004 .
- 35- عبد الكريم عبد الحميد بسيوني، التجارة الالكترونية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، بدون ذكر رقم الطبعة، 2003.
- 36- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- 37- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2011.
- 38- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية و التطبيق.الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008 .
- 39- عطيفة حمدي، منهجية البحث العلمي وتطبيقها في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 1996.
- 40- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية -أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 41- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008.

- 42- على عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2008.
- 43- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، بدون ذكر رقم الطبعة، 2006 .
- 44- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 45- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 46- عوض بدير الحداد، التسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، بدون ذكر بلد النشر، الطبعة الأولى، 1999.
- 47- فاروق محمد أحمد الأباصري، عقد الاشتراك في قواعد المعاملات عبر شبكة الانترنت، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2002.
- 48- فداء حامد، الإدارة الالكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية-، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 49- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 50- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 51- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 52- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 53- محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية: العادية- غير العادية- الالكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016.
- 54- محمد الفاتح محمود المغربي، التجارة الالكترونية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر سنة النشر ورقم الطبعة.
- 55- محمد بن سالم بن عبد الله بحضر، التكييف الفقهي للخدمات المصرفية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

- 56- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009.
- 57- محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 58- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009.
- 59- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر رقم الطبعة، 2009.
- 60- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 61- محمد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية المستقبل الواعد للأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 62- محمد مدحت محمد، الحكومة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، بدون ذكر رقم الطبعة، 2016.
- 63- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 64- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 65- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 66- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 67- مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون ذكر رقم الطبعة، 2001.
- 68- منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، البنوك الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة 2005.
- 69- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

- 70- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- 71- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009.
- 72- هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، بدون ذكر رقم الطبعة 2004.
- 73- واطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 74- وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 75- وليد سعد الدين، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss، المركز المصري لتبسيط العلوم، مصر، بدون ذكر رقم الطبعة، 2014.
- 76- يوسف حسن يوسف، التسويق الالكتروني، المركز القومي للإصدارات القانونية ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.

٧ الرسائل العلمية

٨ أطروحات الدكتوراه

- 1- إسماعيل بن ديلمي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2017.
- 2- آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطويلا الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- 3- باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 4- بركان أمينة، الصيرفة الالكترونية كحتمية لتفعيل أداء الجهاز المصرفي -حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2014/2013.

- 5- بسمة محمد سامي الخطيب، دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية للمصارف العاملة في سورية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.
- 6- بلعاش ميادة، أثر الصيرفة الإلكترونية على السياسة النقدية دراسة مقارنة الجزائر - فرنسا، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 7- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2012.
- 8- بن أحمد لخضر، متطلبات تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر (دراسة الواقع والآفاق)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
- 9- بن عروس محمد أمين، دور استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي لغليزان-، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016/2015.
- 10- بن عيسى بن علي، واقع ودور المصارف الخاصة الجزائرية في مساهمة الاتجاهات العالمية الحديثة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2018/2017.
- 11- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية-دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016/2015.
- 12- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016/2015.

- 13- بوصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية -كمية في البنك الوطني الجزائري BNA، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
- 14- تقوروت محمد، متطلبات تطوير المعاملات المصرفية الالكترونية في الدول العربية بالإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2014/2013.
- 15- جمال درير، الإدارة الالكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية، تخصص اتصال مؤسسي، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2016.
- 16- جيجخ فايزة، جودة الخدمات الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 17- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان-، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
- 18- دغنوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي - حالة البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
- 19- دنداني محمد الأمين، بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة فاعلية الحكومة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2019/2018.
- 20- رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018.

- 21- راجح قائد الأسد، اتجاهات ومعوقات التجارة الالكترونية في البلدان العربية مع دراسة حالة اليمن، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015.
- 22- روابح عبلة، تطبيق نماذج الذكاء الاصطناعي في مجال تقدير خطر القرض - دراسة مقارنة بين الشبكات العصبية ولأنظمة الخبرة - حالة بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه " ل م د " ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2- ، الجزائر، 2017/201.
- 23- زان مريم، الجودة في الخدمات الصحية - دراسة مقارنة، بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر، جوان 2017.
- 24- زميت محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تفعيل الخدمات المصرفية -دراسة حالة عينة من المصارف الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2014.
- 25- الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية - دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم-، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 26- سعيدة بورديمة، التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية -دراسة حالة مشاريع استثمارية بالبنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالتي قالمة-، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2014/2013.
- 27- سي أعمار هجيرة، أثر الاقتصاد الرقمي على أداء الجهاز المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة2 بالبلدة، الجزائر، 2016/2015.
- 28- شاعو أسماء، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف ولاية بومرداس، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

- 29- طيب هناء، تطوير منظومة التوزيع كمدخل لتفعيل الخدمات البنكية الالكترونية في الجزائر-دراسة حالة محلات الخدمات الحرة-، أطروحة دكتوراه طور الثالث "ل. م د"، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2018/2017.
- 30- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 31- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة دكتوراه (ل م د) في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016/2015.
- 32- عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية -دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015/2014.
- 33- علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر - قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري :ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر 2008/2007.
- 34- العمودي مينة، واقع وآفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في ترقية قطاع الخدمات - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 35- عوماري عائشة، دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر موظفي البنك - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2018/2017.
- 36- فالي نبيلة، استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف1، الجزائر، 2017/2016.

- 37- فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2010/2011.
- 38- قرامطية زهية، إشكالية تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2006-2012-، أطروحة دكتوراه " ل م د" في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2014/2015.
- 39- قروي عبد الرحمان، الصيرفة الالكترونية كآلية لتعزيز أداء المصارف الجزائرية -دراسة ميدانية على مستوى الوكالات المصرفية العمومية بقالة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2017/2018.
- 40- قشام إسماعيل، التجارة الالكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014/2015.
- 41- قندوز فاطمة الزهراء، التجارة الالكترونية- تحدياتها وآفاقها في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2013.
- 42- كرغلي أسماء، سلوك المستهلك تجاه الصيرفة الالكترونية- دراسة ميدانية لعينة من المستهلكين الجزائريين-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببيومرداس، الجزائر، 2018/2019.
- 43- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008.
- 44- مجدولين دهبنة، استراتيجية تمويل القطاع الفلاحي بالجزائر في ظل الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016/2017.
- 45- محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة بسكرة"-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

- 46- محمد الأمين عسول، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي - دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 47- مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية - مدينة قسنطينة نموذجا- أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
- 48- مروش أمال، الإدارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS -، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم اجتماع العلاقات العامة والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر.
- 49- مصطفى هنشور وسيمة، النظام القانوني للتجارة الالكترونية في التشريع الجزائري والمقارن، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في الحقوق، تخصص قانون العلاقات الاقتصادية الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2017/2016.
- 50- مصطفى يونس، دور الجودة والتقييس في حماية المستهلك في ظل تحديات اقتصاد السوق - دراسة مقارنة بين قطاع مؤسسات عصير الفواكه بالجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2016/2015.
- 51- موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016/2015.
- 52- نسيلي حديجة، دراسة أثر تطبيق التجارة الالكترونية على أنظمة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2014.
- 53- نواري خيرة، أثر إدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق جودة الخدمات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018/2017.

54- وسان أحمد، متطلبات تكيف النظام الضريبي الجزائري في ظل تحديات التجارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، 2016/2017.

أنا رسائل الماجستير

1- بوغافية رشيد، الصيرفة الإلكترونية والنظام المصرفي في الجزائر-الأفاق والتحديات-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2005/2006.

2- حيرش عبد القادر، دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، 2012/2013.

3- رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية -دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011/2012.

4- سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات (Sijico) وحدة رمضان جمال، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2007.

5- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2009.

6- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2007/2008.

7- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن - دراسة ميدانية على البنك الإسلامي في عمان -الأردن، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016/05/21.

- 8- العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2017/2006.
- 9- عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 10- عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية -دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 11- العبسي علي، دور التسويق المصرفي في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة الوادي، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012.
- 12- عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 13- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة " بومرداس"-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2011.
- 14- لشهب وسيلة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة حالة بلدية الدار البيضاء(2010-2016)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2017/2016.
- 15- مايا بلاك، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016م.
- 16- منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2007.

- 17- معطي سيد أحمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2012/2011 .
- 18- نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي - دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.
- 19- وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010م.

∨ المجالات العلمية

- 1- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (E.G) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، المجلد07، العدد07، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010 .
- 2- أحمد بن مويزة، علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل - بنك) على رضا العملاء - دراسة ميدانية لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد16، العدد16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2016.
- 3- أسامة أحمد مسعود، رايح الله عبد القادر، الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية العراقية والحلول، (دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية البلدية)، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد04، العدد06، مخبر الطفولة والتربية ما قبل التمدرس، جامعة البلدية02، الجزائر، 2016.
- 4- أولاد حيمودة عبد اللطيف وآخرون، النماذج النوعية لقياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية لـ CPA-، مجلة مكاص، المجلد10، العدد01، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 5- بتول عبد علي غالي، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية - دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد07، العدد04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2017.
- 6- بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد02، العدد03، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ديسمبر 2005.

- 7- بشير عامر، التوجه نحو مجتمع المعلومات في الوطن العربي: تحد عالمي جديد في الألفية الثالثة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي بالبيدة، الجزائر، 2014.
- 8- بلعزوز بن علي، عبو هودة، آفاق تطور النظام المصرفي في ظل تحديات العولمة المالية مع الإشارة إلى النظام المصرفي الجزائري، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2015.
- 9- بلهاشمي جهيزة، العربي غريسي، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي الجزائري ضمن متطلبات الحوكمة المالية الرشيدة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019.
- 10- بن أم السعد فتيحة، يحياوي نعيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 11، تشرين الثاني، 2014.
- 11- بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا البنكية: ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، مقالة منشورة في مركز التوثيق الوطني، المندوبية السامية للتخطيط، المملكة المغربية، متاح على الرابط: <http://www.abhatoo.net.ma>، تاريخ الاطلاع: 2018/11/13، على الساعة: 01h22.
- 12- بورايو هاجر أميرة، واقع استخدام البطاقات البنكية في الجزائر - دراسة مقارنة لعينة من البنوك العمومية الجزائرية -، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلبيدة 2، الجزائر، جوان 2018.
- 13- تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية تحليلية -، مجلة الحقيقة، 2016، العدد 36، جامعة أدررا، الجزائر، 2016.
- 14- جاب الله شافية، ملامح وأبعاد نجاح التحول إلى الحكومة الالكترونية في الدول النامية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 5، العدد 2، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 15- جليل نور الدين، دماذ نوال، تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لعصرنة نظام الدفع في المصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 0، العدد 0، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ديسمبر 2009.

- 16- حدوش شروق، شهيدي محمد، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العميل - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNEP Banque، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 03 العدد 03، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2016.
- 17- حديد نوفيل، مسوس كمال، مقاربات حماية أنظمة معلومات المؤسسة من الاعتداءات الالكترونية، مجلة المؤسسة، المجلد 5، العدد 5، جامعة الجزائر 3، 2016.
- 18- حسين شنيبي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة، مجلة الباحث، المجلد 10، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011.
- 19- خطاف ابتسام، غياط شريف، توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الالكترونية عبر مشروع الجزائر الالكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2018.
- 20- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2013.
- 21- خميسي قايد، أمينة بن خزناجي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوعريبيج-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016.
- 22- الداوي خيرة، لعمى أحمد، مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الالكترونية، مجلة المؤسسة، المجلد 01، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية-العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 23- رتبية تيفوتي، نظام الدفع الالكتروني في الجزائر: الواقع والآفاق، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر جوان 2019.
- 24- زرزار العياشي، الإدارة الالكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، مجلد 05، العدد 33، جامعة أدرار، الجزائر، 2015.
- 25- زروقي نسرين، الإدارة الالكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- 26- سحري قدور، الإدارة الالكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجزء الأول، عدد 14، العراق، 2010.

- 27- سلامي نادية، الإدارة الالكترونية كأساس لترقية الخدمات العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 02، العدد 4، جامعة عباس لغرور بخنشلة، الجزائر، جوان 2015.
- 28- سلاوتي حنان، الصيرفة الالكترونية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر، مجلة الإبداع، المجلد 04، العدد 04، مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة لونيبي علي بالبيدة، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 29- سليمة بن حسن، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 02، العدد 7، جامعة باتنة، الجزائر، جويلية 2014.
- 30- سمية عباسية، وسائل الدفع الالكتروني في النظام البنكي الجزائري- الواقع والمعوقات والآفاق المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 06، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2016.
- 31- شراف عقون، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 42، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 32- شهرزاد مناصر، البنية القانونية كمطلب أساسي لبناء الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 05، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، ديسمبر 2018.
- 33- صفية زادي، تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 04، ج 1، العدد 08، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، جوان 2017.
- 34- ضيف أحمد، بوعكاز عامر، نحو بناء اقتصاد رقمي من خلال تفعيل الصيرفة الالكترونية بالجزائر - تحليل إحصائي للواقع والآفاق مع الإشارة لبعض التجارب الدولية الرائدة-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، جانفي 2019.
- 35- طروبيا ندير، الحكومة الالكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الالكترونية في الجزائر (تحليل الواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بيشار، الجزائر، جانفي 2019.
- 36- عبد الأمير عبد الحسين شياح، رحيم عبد محمد الموسوي، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

- 37- عبد الرحيم ليلي، اثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد06، العدد09، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2013.
- 38- عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف -حالة الوكالات العمومية العاملة بمدينة المدية(وجهتا نظر العملاء والعاملين) -، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد2، العدد27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
- 39- عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة الإنسان والمجال، المجلد 01، العدد 02، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، أكتوبر 2015.
- 40- عبد المالك توبي، تأثير جودة الخدمة الصحية على رضا الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في عيادة ابن سينا، "باتنة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد04 العدد02، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر2017.
- 41- عبد المنعم غانم عز الدين، تقويم جودة الخدمات المصرفية - نموذج مقترح-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد05، جامعة القدس، فلسطين، حزيران 2016.
- 42- عدنان خولة وآخرون، وسائل الدفع الالكتروني ودوره في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر- وكالة بشار-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد02، العدد04، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، ديسمبر 2018.
- 43- عريوة محاد، حاوي محمد، واقع وسائل وأنظمة الدفع الالكتروني في النظام البنكي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد02، العدد04، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 44- عسول محمد الأمين، دراسة تحليلية لمعرفة واقع جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 07، مخبر المحاسبة المالية، الجبائية والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.
- 45- عطوي داود، تأثير الإدارة الالكترونية على الحقوق والحريات العامة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد03، العدد06، جامعة عباس لغرور بخنشلة، الجزائر، جوان 2016.
- 46- علي غربي، نحو إدارة عمومية الكترونية للحد من الفساد الإداري في الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد12، العدد12، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2016.

- 47- عمر يحياوي، الإدارة الالكترونية كمسعى لترقية الخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد18، العدد37، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، افريل 2019.
- 48- عمران علي أبو خريص، مصطفى أحمد شكشك، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن)، المجلة الجامعة، المجلد 02، العدد17، أوت 2015.
- 49- العمري علي، خبيزة أنفال حدة، الجهاز المصرفي الجزائري ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية: الإصلاح من اجل استقرار الاقتصاد الوطني، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 23، جامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة ، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 50- غربي علي، رينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد01، العدد03، الاغواط، الجزائر، أكتوبر 2006.
- 51- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، المجلد02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- 52- فضيلة بوطورة، نوفل سمالي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (المندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد06، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، افريل 2017.
- 53- فيصل مدلس، محمد عتو، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم مختلف أبعاد الجودة - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية والخدماتية الجزائرية-، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد12، العدد13، مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في حضارة المغرب الإسلامي، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 54- كبري فتيحة، سماحي أحمد، تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي، مجلة: Les cahiers du MECAS، المجلد13، العدد 14، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، جوان 2017.
- 55- كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، مقومات تنشيط التجارة والصيرفة الالكترونية بالجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد05، العدد01، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، جانفي 2019.
- 56- كون فتيحة، نظام المقاصة الالكترونية كآلية لتطوير وتحديث وسائل الدفع بالجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد07، العدد07، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، افريل 2017.

- 57- لرجان وريدة، قلال مريم، ضرورة مواكبة وسائل الدفع الالكتروني لتطورات العصر الحالي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد02، العدد04، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، سبتمبر2018.
- 58- لطرش فيروز، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد07، عدد20، جامعة زيان عاشور الجلفة-الجزائر، 25 ديسمبر 2016.
- 59- محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد19، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 60- مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، الحكومة الالكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد02، العدد4، جامعة البليدة02، الجزائر، ديسمبر2016.
- 61- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)، مجلة الباحث، المجلد09، عدد09، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2011.
- 62- نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، دور الأمن المعلوماتي في تفعيل نشاط الصيرفة الالكترونية، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد02، العدد02، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، جانفي 2014.
- 63- نور الدين شنوفي، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الانجازات والمعوقات - تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد06، العدد10، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2016.
- 64- هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل - دراسة ميدانية على بنك الصادرات -، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد01، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 65- الهام نايلي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد05، العدد8، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2015.
- 66- الهام يجياوي، الحكومة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد16، العدد16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ديسمبر2016.

- 67- إلياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الحاسوبية والمالية، العدد3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مارس 2016.
- 68- ياسر محمد رجب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري، مجلة جامعة الأزهر، فلسطين، المجلد 19، عدد خاص، فبراير 2017 .
- 69- يحيوي الهام، بوحديد ليلي، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم ، المجلد03، العدد06، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- 70- يحيوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد07، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، ديسمبر 2017.

∨ المنتقيات والمؤتمرات

- 1- بريش عبد القادر، زيدان محمد، مداخلة بعنوان: دور البنوك الإلكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية، الملتقى الدولي للتجارة الإلكترونية ، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 15-16-17 مارس 2004.
- 2- حسين بن محمد الحسن، مداخلة بعنوان: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المحور الثاني: التوجهات والأساليب في تطوير أداء المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات-الرياض-، المملكة العربية السعودية، يوم:1-4 نوفمبر 2009م.
- 3- رحايلية سيف الدين، فاطمة الزهراء طلحي، مداخلة بعنوان: 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 مقاربات نظرية وتجارب عالمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
- 4- شعبان فرج، مداخلة بعنوان: الحكومة الإلكترونية، إطارها النظري والمفاهيمي، الملتقى العلمي الدولي الأول حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2013.
- 5- محمد شايب وآخرون، مداخلة بعنوان: تقييم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام في الجزائر - بعد عشرية من الإصلاحات ، المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2013.

- 6- محمد فلاق، رضوان أنساعد، مداخلة بعنوان: الإدارة الالكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها) عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر- دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2013.
- 7- محمد هشام قلمين، نور الدين بربار، مداخلة بعنوان: الحكومة الالكترونية في الجزائر بين التحدي والاحتواء مع عرض وتقييم تجربة نظام الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول، المنظم من قبل مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013.
- 8- محمد يدو، سمية بوخاري، مداخلة بعنوان: التجربة البيومترية في الجزائر، ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول، المنظم من قبل مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013.
- 9- معيزي قويدر وأخرون، مدخلة بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العامة: تجارب عالمية وعربية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول: متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر-دراسة تجارب بعض الدول-، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2013.
- 10-منصوري الزين، مداخلة بعنوان: وسائل وأنظمة الدفع والسداد الالكتروني عوامل الانتشار وشروط النجاح، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 26-27 افريل 2011.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

√ الكتب

- 1- Benot Aubect ,Les technologies de l'information et l'organisation Goëtan marin,Québec, canada, 1997.
- 2- Christaine Dumolin, jean-paul, **Entreprise de services**, éditions d'organisation, paris, 2eme édition,1998. .
- 3- Christine Ennew & Nigel Waite, **Financial Services Marketing: an international guide to principles and practice**, Boston, Buterworth-Heinemann, 2007.
- 4- Daniel Duret , Maurice pillet , **qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma**, édition d'organisation, Paris, 2eme édition , 2002.

- 5- FRANCIS Marlin, **stratégie de communication**, éditions D'organisation, paris,deuxième éditions, 2001.
- 6- Gode Fray darg Nguyen, **L'entreprise numérique**, Economica, Paris,France,2001.
- 7- Jeantin Michel et Le Cannu Paul, "**Droit Commercial – Instruments De Paiement Et De Crédit -Entreprise Difficulté**, Précis Dalloz, Paris, 5eme Edition, 1999.
- 8- Kent Matthews, John Thompson, **The economics of Banking**, John Wiley and Sons,Ltd, England, 2005.
- 9- Lovelock et al ,**Marketing des services**, Pearson Education, Paris,6me édition, 2008.
- 10- Luc Bernet-Rollande, **Principes de technique bancaire**, édition Donod , Paris,25ème edition, 2008.
- 11- M. Saïd OUKIL, **Economie et gestion de l'innovation technologique** (recherche et développement), OPU, 1995.
- 12- Mattout Jean Pierre, **Droit bancaire internationale**, Editeur la Revue Banque, Paris, 2ème édition,1999.
- 13- Monique Zollinger ,Eric Lamarique, **Marketing et Stratégie de la banque**, Edition Dunod, Paris, 5ème édition, 2008.
- 14- Monod Didier Pierre, **Moyens et Technique De Paiement Internationaux**, Edition ESKA, Paris ,1993.
- 15- Sylvie de coussergues, **la banque : structures marché gestion**,édition dalloz ,parise,france, 2eme édition, 1996.
- 16- Toernig Pierre et Brion François, **Les Moyens De Paiement**, Presses Universitaire De France, Paris, 1^{er} Edition, 1999.
- 17- Turban Efraim, King David, Vich, Land, Dennis et Lee Jae: **Electronic Commerce: Amanagerail Perspective**, upper saddle river, New Jersey, 2006.

✓ الرسائل والاطروحات

- 1- José formaz, **l'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques suisses le cas du registre de l' état civil**, thèse de doctorat en administration publique, université de Lausanne, 2013.
- 2- Luu Anh-Duc, **Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hotelles frainçaise indépendante**, these pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse,2012.

✓ المجلات العلمية

- 1- Anne-Marie Schlosser, **Les évolutions de la banque-clients**, Revue Française du Marketing, N°171, France,1999.
- 2- AVOLIO Bruce J, KAHAI Surinder, DODGE George E, **E-Leadership Implications For Theory-Research-And Practice**, Leadership Quarterly, Vol 11, No 04, 2000.
- 3- Ceaser H. Husieen, **Applications To Use Electronic Mail System In The Electronic Management**, journal of economics and administrative sciences, vol18, no 65,issn 2227703x Baghdad university, Iraq, 2012.
- 4- Dagger,Tracey S, and Sweeney, Jullian C , **Service Quality Attribute Weights: How doNovice and Longer-term Customers Construct Service Quality Perceptions ?**, Journal of Service Research, Vol 10, N° 1, 2007.

- 5- Huthiafa Abdelkarim & al ,**E-management :configuration ,function and role en improvingperformance of Arab Institutions and organization ,International** , journal of computer Applications, Volume (80)- N°(6) ,Octobre,2013.
- 6- K. Reddi Swaroop, **E-HRM and How it will Reduce**, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, Vol 01, December 2012.
- 7- Lovelock.C.H and Gummesson Evert, **Wither services marketing ?In search of a new paradigm and fresh perspectives**, Journal of service research, Vol 7, N°1, 2004.
- 8- Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, **Servqual : A Multiple Item Scale for for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, Vol 64, N°1, 1998.
- 9- Prabha Ramseook, Munhurrun, Soollakshna D. lukea-bhiwajee, Perunjodi Naidoo, **Service Quality in the public service**, Internationnal journal of Management and Marketing Research, Vol 3, 2010.
- 10- Teas,R.Kenneth, **Expectations,Performance Evaluation,and Consumer's Perceptions of Quality**, Journal of Marketing,Vol 57, N° 4, 1993.
- 11- Vargo,Stephen,L, and Morgan,Fred,W,**Services in Society and Academic Thought: an Historical Analysis**, Journal of Macro Marketing,Vol 25, N° 1, 2005.

√ المواقع الالكترونية

- 1- أسباب الاهتمام بالجودة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: عبر الموقع: <<https://hrdiscussion.com/hr73326.html>>، تاريخ الاطلاع: 2018/04/20، على الساعة: 12h00.
- 2- التقرير الرقمي الجديد الصادر عن الموقع العالمي " wearesocial " لدول شمال إفريقيا عبر الرابط: <<https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-northern-africa-86865355>>، تاريخ الاطلاع: 2018/09/01، على الساعة 00h30.
- 3- التقرير السنوي 2018 لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة عبر الرابط: <<https://www.mpttn.gov.dz/sites/default/files/Ar-Rapport%20-TIC2018>>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/18 على الساعة 22h49.
- 4- التقرير السنوي للأمم المتحدة 2018، دراسة الحكومة الالكترونية 2018، متاح على الرابط : <<https://publicadministration.un.org/ar/ict4d>>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/19 على الساعة 20h00.
- 5- التقرير السنوي للموقع العالمي "Internet World Stats"، على الرابط <<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/07، على الساعة: 22h51.
- 6- التقرير السنوي للموقع "we are social" لدول إفريقيا حول استخدام الانترنت، على الرابط: <<https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>>، تاريخ الاطلاع: 2019/09/03، على الساعة 16h13.
- 7- التقرير الشهري للمؤشر العالمي لقياس سرعة الانترنت "Speedtest Global Index"، على الرابط:

- <<https://www.speedtest.net/global-index/algeria#fixed>> ، تاريخ الاطلاع: 2019/09/05، على الساعة 17h19.
- 8- الشركة الالكترونية والقوانين المنظمة لها (دراسة مقارنة) الجزء الثالث، مقالة منشورة عبر الموقع <<http://www.startimes.com/?t=22154392>> ، تاريخ الاطلاع: 2018/01/07 على الساعة 23h23.
- 9- خصائص الجودة، معلومات مقتبسة من الموقع: <<https://www.qk.org.sa/vb/showthread.php?t=23522>>، تاريخ الاطلاع: 2018/04/19، على الساعة: 22h33.
- 10- سعيد بشار، أسعار الانترنت بالجزائر الأعلى مغاريا، مقالة منشور في جريدة الخبر، متاح عبر الرابط: <<https://www.djazairess.com/elkhabar/634572>> ، تاريخ الاطلاع: 2018/08/13 على الساعة 13h44.
- 11- متطلبات البنوك الالكترونية : عبر الموقع: <<http://blog.issfb.com/2016/01/Electronic-banking-requirements.html>> بتاريخ: 2018/02/08، على الساعة: 00h38.
- 12- محاضرات السيد/ عكا عبد الحكيم ، المدير العام لعصرنة العدالة، متاح عبر الموقع الرسمي لوزارة العدل: <https://www.mjjustice.dz/index.php?p=guide_pens_alimentaire>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/11، على الساعة: 16h24.
- 13- محمد الغساني، الإدارة الالكترونية ومكننة العمل الإداري، مقال منشور عبر الموقع: <<http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html>> ، تاريخ الاطلاع: 2017/07/05، على الساعة: 11h33.
- 14- مميزات المؤسسات الرقمية، معلومات مسترجعة من الموقع: <<http://kwn.education/digital-enterprise-advantages/>>، تاريخ الاطلاع: 2018/01/06، على الساعة 21h34.
- 15- معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لبريد الجزائر، عبر الرابط: <<https://www.poste.dz/services/particular/ccp-eccp>> ، تاريخ الاطلاع: 2018/08/13، على الساعة: 11h14.
- 16- معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، عبر الرابط: <<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/evolutionsecteurar>> تاريخ الاطلاع: 2018/08/12، على الساعة: 14h24.
- 17- معلومات مسترجعة من الموقع الرسمي لبنك الجزائر:

<<https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm>>، تاريخ الاطلاع: 2019/08/01، على الساعة: 22h45.

18- معلومات مسترجعة من موقع وكالة الأنباء الجزائرية، عبر الموقع:

<<http://www.aps.dz/ar/algerie/55894-2018-04-25-09-08-42>>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/11، على الساعة: 16h24.

19- معلومات مسترجعة من الموقع الخاص بجامعة قسنطينة:

<<http://www.univ-constantine2.dz/CoursOnLine/Bouriouche-sara/cour8.htm>>

تاريخ الاطلاع: 2018/06/20، على الساعة 10h30.

20- معلومات مسترجعة من الموقع:

<http://www.ruec.qu.edu.sa/Units/Adoption_quality/Pages/Qualityrequirements.aspx>

تاريخ الاطلاع: 2018/04/20، على الساعة 00h20.

21- معلومات مقتبسة من منتدى شبكة المحاسبين العرب ، التطور التاريخي للإدارة الالكترونية، متاح عبر

الموقع: <<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/60120>>،

تاريخ الاطلاع: 2017/07/22، على الساعة 11h45.

22- موقع الإذاعة الجزائرية على الرابط: <<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/node/106939>>

تاريخ الاطلاع: 2019/09/04، على الساعة 22h08.

23- <https://www.satim-dz.com> ,consulté le 18/08/2019 à 11h43.

24- <https://giemonetique.dz/ar/>,consulté le 18/08/2019 à 23h53.

25- <https://www.bna.dz/>,consulté le 20/08/2019 à 16h02.

26- <https://airalgerie.dz/>,consulté le 20/08/2019 à 15h40.

27- <https://www.mobilis.dz/>,consulté le 20/08/2019 à 23h12.

28- <https://www.giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/>,consulté le 21/08/2019 à 17h44.

29- <https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/>, consulté le 21/12/2018 à 19h54.

√ القوانين والمراسيم التشريعية

1- قانون رقم 10/05، المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1426 الموافق 20 جوان 2005، المعدل والمتمم للأمر

رقم 58/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395، الموافق 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم،

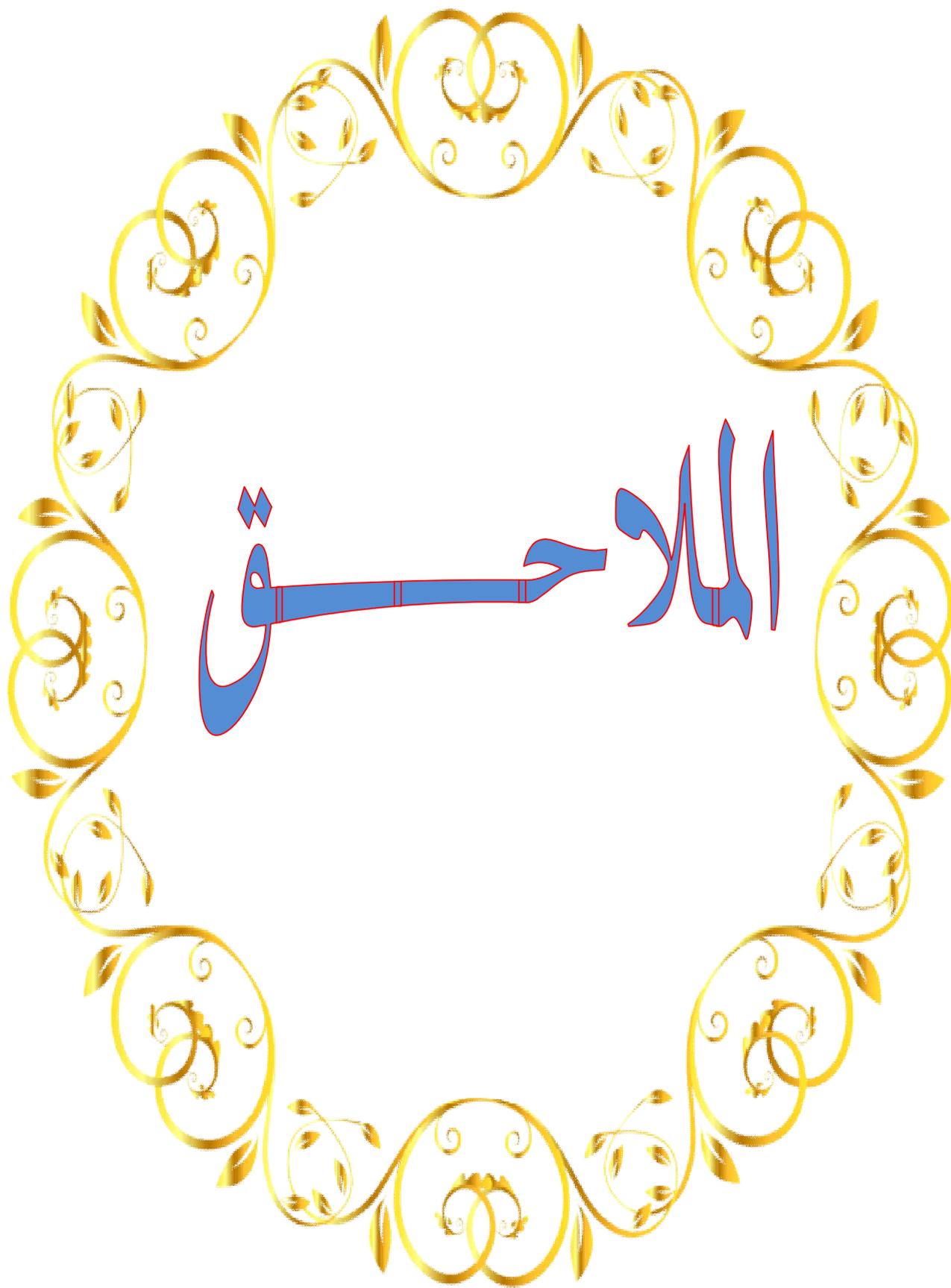
المتضمن الاعتراف بالكتابة الالكترونية كوسيلة إثبات، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 26 جوان

2005.

2- القانون رقم 04/15 المؤرخ في 01 فبراير 2015 المتعلق بالقواعد العامة بالتوقيع والتصديق

الالكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06 المؤرخة في 10 فبراير 2015، المادة 02.

الملاحة



× الملحق رقم (01): نص الاستبيان قبل التحكيم (طلب تحكيم استبيان)

جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استمارة استبيان

سعادة الدكتور (ة) / الأستاذ (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، والموسومة بـ:

تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية
- دراسة ميدانية -

تحت إشراف الدكتور: كسنة محمد

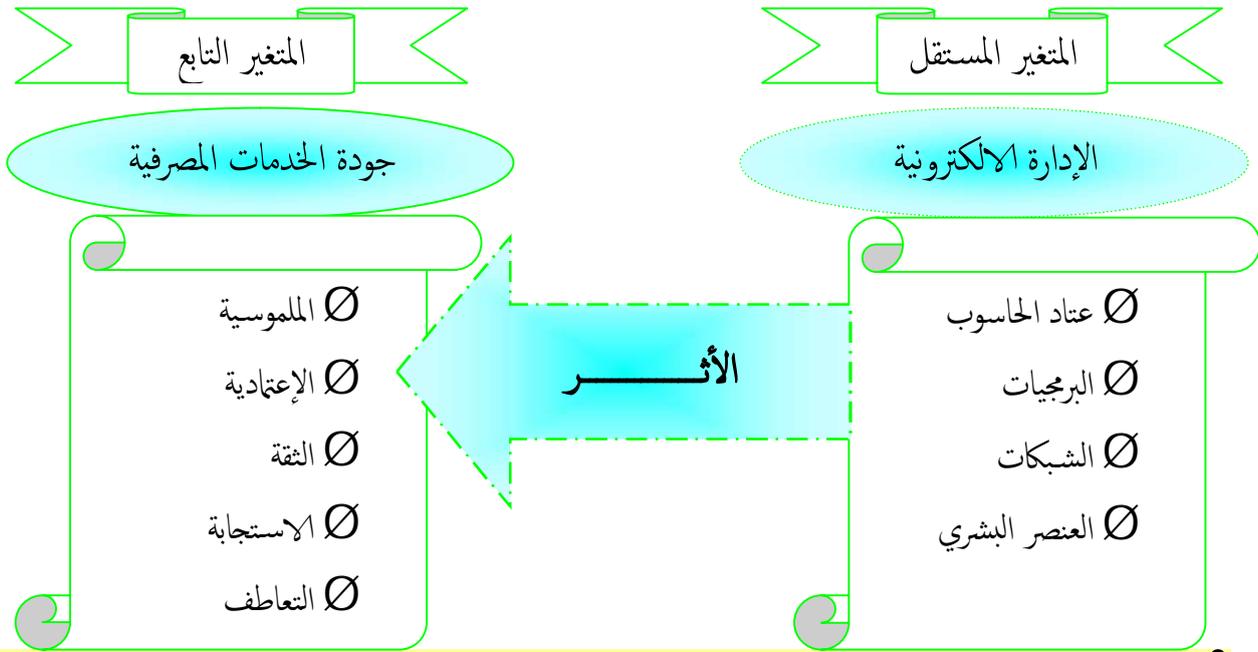
إعداد الطالب: بوعكاز عامر

نعلم حضرتكم بأنه تم اعتماد الإطار المنهجي التالي في الدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك الجزائرية؟

2- أنموذج الدراسة:



2-فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على جودة الخدمات المصرفية.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها عتاد الحاسوب على جودة الخدمات المصرفية؛
- ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها البرمجيات على جودة الخدمات المصرفية؛
- ت- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الشبكات على جودة الخدمات المصرفية؛
- ث- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العنصر البشري على جودة الخدمات المصرفية.

3- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة 1-3- المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية

وتعرف على أنها أسلوب إداري حديث يعتمد بدرجة أولى على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف الوسائل الالكترونية بدل الاستخدامات الورقية في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه (قيادة)، والرقابة، على الموارد المادية والمالية والبشرية وذلك بهدف تحسين أداءها وجودة خدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة بأكمل وجه.

× أبعاد المتغير المستقل:

✓ اعتاد الحاسوب: ويقصد به جهاز الحاسب الآلي وملحقاته (الطابعة، الماسح الضوئي...الخ.

✓ البرمجيات: ويقصد بها مختلف البرامج المستخدمة في تسهيل وانجاز الأعمال

✓ شبكات الاتصال: ويقصد بها شبكة الانترنت والشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسة (الانترانت والاكسترانت)

✓ العنصر البشري: الأفراد ذوي الكفاءات في المجال الالكتروني.

2-3- المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية

ويعرف على أنه هو إرضاء لمتطلبات العملاء، ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على إتقانها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات العملاء.

× أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

✓ الاعتمادية Reliability: تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على إنجاز أو تأدية الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.

✓ الاستجابة Responsiveness: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات

العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه.

✓ الثقة والتوكيد Assurance: خلق وكسب الثقة، حيث يعرف التوكيد بمعرفة المستخدمين

واللطف والكياسة وقدرة المصرف ومستخدميه على خلق وكسب الثقة.

✓ **التقمص والاعتناق (التعاطف) Empathy**: معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي، ويعرف الاعتناق (التقمص العاطفي)، أن يعمل المصرف على تقديم الخدمة لزبونه من خلال انتباه خاص له.

✓ **الملموسية Tangibility (المظهر العام للمصرف)**: ويقصد به كيانه ووجوده المادي المحسوس لمبناه وشكله العام، متضمنا ذلك المباني والتجهيزات والمعدات والأجهزة.

4- أقسام ومحاور استمارة الاستبيان:

× **القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

× **القسم الثاني: محاور الدراسة**

- المحور الأول: الإدارة الالكترونية

- المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الباحث يضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه للتعلم بتحكيمها، لذا نأمل من سعادتم الاطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور التالية:

ü تحديد مدى وضوح العبارة؛

ü تحديد مدى ملائمة ومناسبة العبارة للمحور؛

ü تحديد مدى أهمية العبارة للمحور؛

ü تدوين ما ترونه مناسبا من اقتراحات وتعديلات، أو حذف وتغيير بعض العبارات مع الإشارة إليها.

نحيطكم علماً كذلك أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالشكل التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

نرجو منكم سيدي الفاضل ملاً استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان.
أرجو التفضل بقبول خالص تحياتي وامتناني ... كما أقدم لكم الشكر مسبقاً على روح تعاونكم وحسن توجيهاتكم.

الطالب: بوعكاز عامر

طالب دكتوراه (علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات) جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

الهاتف: 07.77.50.48.87

البريد الإلكتروني: ameurbouakkaz@gmail.com

معلومات خاصة بالمحكم

معلومات خاصة بالمحكم	
	الاسم الكامل
	الدرجة العلمية
	جهة العمل

الرأي النهائي للمحكم في استمارة الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1/الجنس :

ذكر أنثى

2/السن :

30 سنة فأقل من 31 سنة إلى 40 سنة
 من 41 سنة إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

3/المؤهل العلمي :

بكالوريا فما دون
 لسانس
 دراسات عليا

4/سنوات الخبرة :

05 سنوات فأقل من 06 سنوات الى 10 سنوات
 من 11 سنة إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة
 أكثر من 21 سنة

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة
تفضلوا بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم، إلى جانب تدوين ملاحظتکم إن وجدت
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامية	غير هامية	ملائمة	غير ملائمة	
البعد الأول : الحواسيب وملحقاتها (عتاد الحاسوب) Hardware									
01	يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي لجميع أقسامه								
02	يتم تحديث وتطوير أجهزة الحاسوب وملحقاته (طابعة ، ماسح ضوئي ، ناسخات...) بصفة دورية ومستمرة								
03	تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك								
04	في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل								
05	يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الإلكتروني القائم على استخدام الحاسب الآلي وملحقاته								
البعد الثاني : البرامج "Software"									
06	يستخدم البنك العديد من البرمجيات ذات العلاقة بأعماله								
07	يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد								

								البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات	08
								البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	09
								يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الإلكترونية كبرمجيات جدار الحماية، التوقيع الإلكتروني، تشفير البيانات... إلخ للحفاظ على أمن المعلومات	10
البعد الثالث: الشبكة الإلكترونية (شبكة الاتصالات) Network-Communication									
								يتوفر البنك على تدفق عالي للأترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال	11
								يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه	12
								يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأترنت) تمكنها من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفي مختلف الأقسام	13
								يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الاسترانت) للتواصل مع الفروع الأخرى	14
								تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال	15

البعد الرابع: القوى البشرية (صناع المعرفة) KnowledgeWorkers							
							16
							17
							18
							19
							20

المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

الرقم	العقارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		مدى ملائمة العقارة للمحور الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
البعد الأول: الاعتمادية Reliability									

								يقوم بنكنا دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها	23
								نلتزم دائما بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء	24
								للبنك سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة	25
البعد الثاني : الاستجابة Responsiveness:									
								يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه	26
								لدى المسئولون الإداريون في البنك الوقت الكافي لمواجهة الزبائن ومقابلتهم إن رغبوا بذلك	27
								يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالهم دون تمييز	28
								تسعى إدارة البنك لحل مشكلات الزبائن أول بأول وبدون تأخير	29
								هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم	30
البعد الثالث : الثقة والتوكيد Assurance:									
								يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات	31
								تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عملك	32
								أقوم بتنفيذ العمليات والمهام الموكلة إلي بكل دقة وتركيز	33
								يوفر بنكنا أنظمة أمان تمكن العملاء من إجراء معاملاته المصرفية بكل خصوصية وسرية تامة	34
								نتجاوب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ مشكل	35

البعد الرابع: التقمص والاعتناق (التعاطف) Empathy							
							36
						لا تنطلق معاملة زبائننا من منطلق أنه في حاجة إلى خدماتنا البنكية	
						دائماً نحاول تفهم المشكلات التي قد تواجه زبائننا ونقدم لهم الدعم الكافي	37
						نهتم دائماً بالملاحظات والاقتراحات التي قد يبديها الزبائن من أجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة	38
						نستقبل زبائننا بكل اهتمام ونولي لهم عناية شخصية	39
						أقوم بتقديم مساعدات للزبون فيما يخص ملئ البيانات المطلوبة في المعاملات المصرفية	40
البعد الخامس الملموسية (المظهر العام للمصرف) Tangibility							
						إدارة البنك تولي اهتماماً كبيراً بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك	41
						يوجد لدى بنكننا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته	42
						لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك	43
						تحرص إدارة بنكننا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى	44
						يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الإلكتروني بنوعية وجاذبية عالية	45

× الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	كسنة محمد	01
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	صولي علي	02
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	خالدي محمد	03
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	مداح لخضر	04
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	شتوح محمد	05
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	بن عطاء الله مسعود	06
جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر (أ)	عبد الله الحرتسي حميد	07
المركز الجامعي بتبازة	أستاذة محاضرة (أ)	فرطاس فتيحة	08
جامعة السودان	أستاذ جامعي بكلية الدراسات التجارية	إبراهيم فضل المولى البشير	09

× الملحق رقم (03): الاستبيان بشكله النهائي (بعد التحكيم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة المنظمات

استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:
في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل.م.د" في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لأهداف وأغراض البحث العلمي والتي نسعى من خلالها إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الجلفة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بكل سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن التعاون.

تحت إشراف الدكتور: كسنة محمد

إعداد الطالب: بوعكاز عامر

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) في المكان المناسب
1/الجنس:

أنثى

ذكر

2/السن:

من 31 سنة إلى 40 سنة

30 سنة فأقل

51 سنة فأكثر

من 41 سنة إلى 50 سنة

3/المؤهل العلمي:

تقني أو تقني سامي

بكالوريا فما دون

مهندس / ماستر

لسانس

دراسات عليا

4/ عدد سنوات الخدمة (الخبرة):

من 06 سنوات إلى 10 سنوات

05 سنوات فأقل

من 16 سنة إلى 20 سنة

من 11 سنة إلى 15 سنة

أكثر من 21 سنة

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة
تفضلوا بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

عبارات الإدارة الإلكترونية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: الحواسيب وملحقاتها (عتاد الحاسوب) Hardware
					01 يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة ، ماسح ضوئي، ناسخات...) لجميع مصالحه
					02 يتم تجديد وتحديث العتاد (الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة
					03 تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته
					04 في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل
					05 يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الإلكتروني
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : البرامج " Software "
					06 يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله
					07 يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد
					08 البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات
					09 البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات
					10 يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الإلكترونية للحفاظ على أمن المعلومات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : الشبكة الالكترونية (شبكة الاتصالات) Network- Communication
					11 يتوفر البنك على تدفق عالي للإنترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال
					12 يمتلك البنك موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه
					13 يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأنترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه
					14 يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الأكسترانت) للتواصل مع الفروع الأخرى
					15 تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : القوى البشرية (صناع المعرفة) Knowledge Workers
					16 يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني
					17 يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا
					18 تتناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه
					19 يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة
					20 لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة

المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

عبارات جودة الخدمات المصرفية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول : الاعتمادية Reliability
					21 يلتزم البنك بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير
					22 تراعي إدارة البنك الصرامة والانضباط من حيث توقيت بداية ونهاية العمل
					23 يقوم البنك دائماً باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها
					24 يلتزم دائماً الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء
					25 للبنك سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الكترونية يمكن الاعتماد عليها والرجوع إليها بسرعة وبسهولة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : الاستجابة Responsiveness
					26 يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه
					27 يلتزم المسؤولون الإداريون في البنك بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل
					28 يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالهم دون تمييز
					29 تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير
					30 هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : الثقة والتوكيد Assurance:
					31 يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات
					32 تحاول دائماً غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عمك
					33 لديك المعرفة الكافية في استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة وكذا الخدمات الالكترونية التي يقدمها بنكم بكل ثقة وتأكيد

					34	أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وترجع الثقة في نفوسهم
					35	تتجاوب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: التقمص والاعتناق (التعاطف) Empathy	
					36	المعاملة الجيدة التي يبديها الموظفون للزبائن ليست من منطلق حاجتهم لخدمات البنك
					37	دائماً يحاول الموظف تفهم المشكلات التي قد تواجه الزبائن، ويقدم لهم الدعم الكافي
					38	يهتم موظفي البنك دائماً بالملاحظات والاقتراحات التي قد يبديها الزبائن من أجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة
					39	يستقبل البنك زبائنه بكل اهتمام ويولي لهم عناية شخصية
					40	تقوم بتقديم مساعدات للزبون كلما احتاج منك ذلك
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس الملموسة (المظهر العام للمصرف) Tangibility	
					41	إدارة البنك تولي اهتماماً كبيراً بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك
					42	يوجد لدى بنكنا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته
					43	لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك
					44	تحرص إدارة بنكنا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى
					45	يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الإلكتروني بنوعية وجاذبية عالية

× الملحق رقم (04): وثيقة تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلقة في : ١٩/١٥/٥٦

إلى السيد: مدير المجمع المحمدي للاستقلال لسلك BAPD بالخلفة

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه) :

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الأعمال
نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض

البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية للحسين

جودة الخدمة الحكومية كجزء من دراسة ميدانية

رقم التسجيل	تاريخ ومكان الميلاد	الاسم واللقب
POC17215EGC1605	١٩٨٨/٠١/٢٣ بجيبوتي	عامر بوعكار

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

المؤسسة المستقبلية

Sous Directeur
Administration & Comptabilité
KHEMKHAM Mehan

رئيس القسم



× الملحق رقم (05): الصدق البنائي (معامل الارتباط Pearson) للأبعاد والمحاور مع الإستبانة ككل

Corrélations

		الاستمارة ككل
	Corrélation de Pearson	1
الاستمارة ككل	Sig. (bilatérale)	
	N	101
	Corrélation de Pearson	,875**
الادارة الالكترونية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,707**
عتاد الحاسوب	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,823**
البرامج	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,859**
شبكة الاتصال	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,898**
صنع المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,884**
جودة الخدمات المصرفية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,851**
الاعتمادية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,704**
الاستجابة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,813**
الثقة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,570**
التعاطف	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101
	Corrélation de Pearson	,800**
الملموسية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	101

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

× الملحق رقم (06): نتائج التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
عتاد. الحاسوب	,724	101	,674	,762	101	,132
البرامج	1,240	101	,092	1,263	101	,082
شبكة. الاتصال	,743	101	,638	,827	101	,070
صنع. المعرفة	,853	101	,460	,965	101	,428
الادارة. الالكترونية	,917	101	,112	,891	101	,380
الاعتمادية	1,286	101	,073	,823	101	,215
الاستجابة	1,061	101	,208	,804	101	,209
الثقة	,565	101	,907	,944	101	,438
التعاطف	,057	101	,200	,959	101	,129
الملموسية	,107	101	,006	,975	101	,050
جودة. الخدمات. المصرفية	1,003	101	,266	,915	101	,079
الاستثمار. ككل	,980	101	,075	,860	101	,048

a. Correction de signification de Lilliefors

× الملحق رقم (07): ثبات أداة الدراسة (Alpha de Cronbach)

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		25-OCT-2019 22:18:36
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ameur\Documents\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	109
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Documents\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	101	92,7
	Exclus ^a	8	7,3
	Total	109	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	45

الإدارة الإلكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	20

عتاد الحاسوب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	5

البرامج

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	5

شبكة الاتصالات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	5

القوى البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	5

جودة الخدمات المصرفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	25

الاعتمادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,616	5

الاستجابة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	5

الثقة والتوكيد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	5

التعاطف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	5

الملموسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	5

× الملحق رقم (08): خصائص عينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=_75; ليمي;93_ل;75_هل;72_لم;75_ن;87_ل;75_ ;87_ن;80_ل
77_ ;85_ ;76_ ;82_ل;75_.;78_ ;75_نو;87_.;83_ ;83_ ;93_ ;
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	22-OCT-2019 16:35:01		
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\Ameur\Desktop\vvvvv\Sans titre1 pc.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	101	
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides	
		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,01	

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\vvvvv\Sans titre1 pc.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة
N	Valide	101	101	101	101
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	57	56,4	56,4
	أنثى	44	43,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 سنة فأقل	20	19,8	19,8
	من 31 سنة إلى 40 سنة	47	46,5	66,3
	من 41 سنة إلى 50 سنة	24	23,8	90,1
	من 51 سنة فأكثر	10	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا فما دون	4	4,0	4,0	4,0
تقني أو تقني سامي	26	25,7	25,7	29,7
لسانس	47	46,5	46,5	76,2
مهندس/ماستر	23	22,8	22,8	99,0
دراسات عليا	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	11	10,9	10,9	10,9
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	32	31,7	31,7	42,6
من 11 سنة إلى 15 سنة	30	29,7	29,7	72,3
من 16 سنة إلى 20 سنة	20	19,8	19,8	92,1
من 21 سنة فأكثر	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

× الملحق رقم (09): التكرارات والنسب المؤية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

ومحاور الدراسة

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة ، ماسح ضوئي، ناسخات ...) لجميع مصالحيه	101	0	4,6337	5,0000	,71726	468,00
يتم تجديد وتحديث العتاد(الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة	101	0	4,6634	5,0000	,49552	471,00
تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته	101	0	4,8614	5,0000	,42496	491,00
في حالة وجود عطل تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل	101	0	4,9109	5,0000	,31934	496,00
يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الإلكتروني	101	0	4,6535	5,0000	,68463	470,00
عتاد الحاسوب	101	0	4,7446	4,8000	,32999	479,20

Tableau de fréquences

يسعى البنك إلى توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته (طابعة ، ماسح ضوئي، ناسخات ...) لجميع مصالحيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	1	1,0	1,0	2,0
محايد	5	5,0	5,0	6,9
موافق	20	19,8	19,8	26,7
موافق بشدة	74	73,3	73,3	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يتم تجديد وتحديث العتاد (الحاسوب وملحقاته) بصفة دورية ومستمرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	1,0	1,0	1,0
موافق	32	31,7	31,7	32,7
موافق بشدة	68	67,3	67,3	100,0
Valide				
Total	101	100,0	100,0	

تضطر إلى التوقف عن العمل في حالة تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك أو أحد ملحقاته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
موافق	11	10,9	10,9	11,9
موافق بشدة	89	88,1	88,1	100,0
Valide				
Total	101	100,0	100,0	

في حالة وجود عطب تتم صيانة أجهزة الحواسيب أو ملحقاته بشكل سريع دون تماطل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	1,0	1,0	1,0
موافق	7	6,9	6,9	7,9
موافق بشدة	93	92,1	92,1	100,0
Valide				
Total	101	100,0	100,0	

يستطيع البنك التخلي عن الأعمال الورقية والتحول بشكل كلي إلى النظام الإلكتروني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,0	3,0	3,0
محايد	3	3,0	3,0	5,9
موافق	20	19,8	19,8	25,7
موافق بشدة	75	74,3	74,3	100,0
Valide				
Total	101	100,0	100,0	

عتاد الحاسوب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,20	1	1,0	1,0	1,0
3,60	1	1,0	1,0	2,0
4,00	1	1,0	1,0	3,0
4,20	6	5,9	5,9	8,9
4,40	14	13,9	13,9	22,8
4,60	9	8,9	8,9	31,7
4,80	24	23,8	23,8	55,4
5,00	45	44,6	44,6	100,0
Valide				
Total	101	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 _;75;80;_م;75;_؛85;_؛76;_؛
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله	101	0	4,5149	5,0000	,62632	456,00
يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد	101	0	4,7525	5,0000	,63884	480,00
البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات	101	0	4,5149	5,0000	,61015	456,00
البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات	101	0	4,5347	5,0000	,75584	458,00
يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الإلكترونية للحفاظ على أمن المعلومات	101	0	4,3762	5,0000	,78551	442,00
البرامج	101	0	4,5386	4,6000	,40669	458,40

Tableau de fréquences

يستخدم البنك بعض البرمجيات ذات العلاقة بأعماله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
محايد	1	1,0	1,0	3,0
موافق	41	40,6	40,6	43,6
موافق بشدة	57	56,4	56,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يتم تحديث وتطوير البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,0	3,0	3,0
محايد	2	2,0	2,0	5,0
موافق	12	11,9	11,9	16,8
موافق بشدة	84	83,2	83,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

البرامج المستعملة تعمل بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتسرع من أداء العمليات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محايد	3	3,0	3,0	4,0
موافق	40	39,6	39,6	43,6
موافق بشدة	57	56,4	56,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

البرمجيات المستخدمة ساعدت وبشكل كبير في فصل المهام وتحديد الصلاحيات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	4	4,0	4,0	6,9
موافق	29	28,7	28,7	35,6
موافق بشدة	65	64,4	64,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يوفر البنك برامج الحماية من الأخطار الالكترونية للحفاظ على أمن المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	3	3,0	3,0	4,0
محايد	4	4,0	4,0	7,9
موافق	42	41,6	41,6	49,5
موافق بشدة	51	50,5	50,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

البرامج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	1	1,0	1,0	1,0
3,20	1	1,0	1,0	2,0
3,40	1	1,0	1,0	3,0
3,60	2	2,0	2,0	5,0
3,80	2	2,0	2,0	6,9
4,00	4	4,0	4,0	10,9
4,20	8	7,9	7,9	18,8
4,40	20	19,8	19,8	38,6
4,60	20	19,8	19,8	58,4
4,80	27	26,7	26,7	85,1
5,00	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 _;88;_;76;_;75;_;89;_;78;_;75;_;75;_;77;_ك
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
يتوفر البنك على تدفق عالي للإنترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال	101	0	4,6238	5,0000	,79814	467,00
يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه	101	0	4,4356	5,0000	,80518	448,00
يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأنترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه	101	0	4,6436	5,0000	,74275	469,00
يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الأكسترانت) للتواصل مع الفروع الأخرى	101	0	4,4158	5,0000	,82786	446,00
تحقق شبكات الاتصال التي يعتمدها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال	101	0	4,5644	5,0000	,74048	461,00
شبكة الاتصال	101	0	4,5366	4,6000	,46470	458,20

Tableau de fréquences

يتوفر البنك على تدفق عالي للإنترنت مما يسهل عملية الاتصال والسرعة في إنجاز الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	3	3,0	3,0	4,0
محايد	5	5,0	5,0	8,9
موافق	15	14,9	14,9	23,8
موافق بشدة	77	76,2	76,2	100,0
Valide	101	100,0	100,0	
Total				

يملك البنك موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يتيح له إنجاز أعماله وتوجيه أنشطته والتفاعل مع زبائنه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	1,0	1,0	3,0
محايد	5	5,0	5,0	7,9
موافق	36	35,6	35,6	43,6
موافق بشدة	57	56,4	56,4	100,0
Valide	101	100,0	100,0	
Total				

يستخدم البنك شبكة اتصالات داخلية (الأنترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	4	4,0	4,0	6,9
موافق	18	17,8	17,8	24,8
موافق بشدة	76	75,2	75,2	100,0
Valide	101	100,0	100,0	
Total				

يرتبط البنك بشبكات الاتصال الخارجية (الاكسترنات) للتواصل مع الفروع الأخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	1	1,0	1,0	4,0
محايد	1	1,0	1,0	5,0
موافق	42	41,6	41,6	46,5
موافق بشدة	54	53,5	53,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تحقق شبكات الاتصال التي يعتمد عليها البنك المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في إنجاز الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	3	3,0	3,0	5,9
موافق	28	27,7	27,7	33,7
موافق بشدة	67	66,3	66,3	100,0
Total	101	100,0	100,0	

شبكة الاتصال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	2	2,0	2,0	2,0
3,20	1	1,0	1,0	3,0
3,40	1	1,0	1,0	4,0
3,60	2	2,0	2,0	5,9
3,80	3	3,0	3,0	8,9
4,00	8	7,9	7,9	16,8
4,20	4	4,0	4,0	20,8
4,40	12	11,9	11,9	32,7
4,60	23	22,8	22,8	55,4
4,80	25	24,8	24,8	80,2
5,00	20	19,8	19,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante				
يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	101	0	3,9307	4,0000	,91932	397,00
يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا	101	0	4,5347	5,0000	,53971	458,00
تتناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه	101	0	4,1980	4,0000	,90576	424,00
يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة	101	0	4,0396	4,0000	,82366	408,00
لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة	101	0	4,2574	4,0000	,71629	430,00
صنع المعرفة	101	0	3,9921	4,0000	,39590	403,20

Tableau de fréquences

يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	7,9	7,9	7,9
محايد	22	21,8	21,8	29,7
موافق	40	39,6	39,6	69,3
موافق بشدة	31	30,7	30,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	2,0	2,0	2,0
موافق	43	42,6	42,6	44,6
موافق بشدة	56	55,4	55,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تتناسب مهارات ومعارف الموظف في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة إليه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	3,0	3,0	5,0
محايد	12	11,9	11,9	16,8
موافق	40	39,6	39,6	56,4
موافق بشدة	44	43,6	43,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يعي العاملون لدى البنك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	20	19,8	19,8	22,8
موافق	47	46,5	46,5	69,3
موافق بشدة	31	30,7	30,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

لدى البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
محايد	10	9,9	9,9	11,9
موافق	49	48,5	48,5	60,4
موافق بشدة	40	39,6	39,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

صنع المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,20	3	3,0	3,0	3,0
3,40	10	9,9	9,9	12,9
3,60	14	13,9	13,9	26,7
3,80	13	12,9	12,9	39,6
4,00	19	18,8	18,8	58,4
Valide 4,20	17	16,8	16,8	75,2
4,40	16	15,8	15,8	91,1
4,60	7	6,9	6,9	98,0
4,80	1	1,0	1,0	99,0
5,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Documents\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Statistiques

الإدارة الإلكترونية

N	Valide	101
	Manquante	0
Moyenne		4,4530
Médiane		4,5000
Ecart-type		,29426
Minimum		3,30
Maximum		4,85
Somme		449,75

الإدارة الإلكترونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,30	1	1,0	1,0	1,0
3,55	1	1,0	1,0	2,0
3,60	1	1,0	1,0	3,0
3,75	1	1,0	1,0	4,0
3,80	2	2,0	2,0	5,9
4,05	3	3,0	3,0	8,9
4,10	1	1,0	1,0	9,9
4,10	3	3,0	3,0	12,9
4,15	4	4,0	4,0	16,8
4,20	2	2,0	2,0	18,8
4,30	5	5,0	5,0	23,8
4,30	1	1,0	1,0	24,8
4,35	3	3,0	3,0	27,7
4,40	3	3,0	3,0	30,7
4,40	6	5,9	5,9	36,6
4,45	2	2,0	2,0	38,6
4,45	7	6,9	6,9	45,5
4,50	6	5,9	5,9	51,5
4,55	8	7,9	7,9	59,4
4,55	1	1,0	1,0	60,4
4,60	8	7,9	7,9	68,3
4,65	1	1,0	1,0	69,3
4,65	9	8,9	8,9	78,2
4,70	1	1,0	1,0	79,2
4,70	8	7,9	7,9	87,1
4,75	5	5,0	5,0	92,1
4,80	4	4,0	4,0	96,0
4,85	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Statistiques

	بتقديم البنك يلتزم للزبائن خدماته موعدها في تأخير دون المحدد	البنك إدارة تراعي وانشغالات شكوي على وتعمل الزبائن عن والإجابة حلها بكل استفساراتهم صدق	دائما البنك يقوم عملاءه باطلاع خدماته على التي الجديدة يطلقها	دائما يلتزم بتقديم الموظف بشكلها الخدمات دون الصحيح أخطاء	دقيقة سجلات للبنك على ويتوفر ومنظمة ليمنح الكترونية نسخ بسرعة إليها الرجوع وبسهولة	الاعتمادية
N Valide	101	101	101	101	101	101
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,6040	4,4851	4,6436	4,3663	4,5644	4,5327
Médiane	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,8000
Ecart-type	,82558	,80764	,80727	,83334	,79266	,51090
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,80
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme	465,00	453,00	469,00	441,00	461,00	457,80

Tableau de fréquences

يلتزم البنك بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,0
محايد	4	4,0	4,0	8,9
موافق	16	15,8	15,8	24,8
موافق بشدة	76	75,2	75,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تراعي إدارة البنك شكاوي وانشغالات الزبائن وتعمل على حلها والإجابة عن استفساراتهم بكل صدق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	2,0	2,0	4,0
محايد	2	2,0	2,0	5,9
موافق	34	33,7	33,7	39,6
موافق بشدة	61	60,4	60,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يقوم البنك دائما باطلاع عملاءه على خدماته الجديدة التي يطلقها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	2,0	2,0	4,0
محايد	3	3,0	3,0	6,9
موافق	16	15,8	15,8	22,8
موافق بشدة	78	77,2	77,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يلتزم دائما الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح دون أخطاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	5	5,0	5,0	5,9
محايد	2	2,0	2,0	7,9
موافق	41	40,6	40,6	48,5
موافق بشدة	52	51,5	51,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

للبنك سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الكترونية ليتمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	3	3,0	3,0	4,0
محايد	4	4,0	4,0	7,9
موافق	23	22,8	22,8	30,7
موافق بشدة	70	69,3	69,3	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الاعتمادية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	1	1,0	1,0	1,0
3,00	1	1,0	1,0	2,0
3,20	1	1,0	1,0	3,0
3,40	3	3,0	3,0	5,9
3,60	4	4,0	4,0	9,9
3,80	3	3,0	3,0	12,9
4,00	5	5,0	5,0	17,8
4,20	9	8,9	8,9	26,7
4,40	5	5,0	5,0	31,7
4,60	16	15,8	15,8	47,5
4,80	28	27,7	27,7	75,2
5,00	25	24,8	24,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=y6 y7 y8 y9 y10 _;75;77;_;;76;_;;75;_;;80;_;;78;_;;87;_;;75;_ل;
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	خدماته البنك يقدم وفي فوري بشكل يعد التي الأوقات زبائنه فيها	المسؤولون يلتزم البنك في الإداريون الكافي الوقت بتوفير الزبائن لمقابلة طيلة واستقبالهم العمل أوقات	على الرد يتم الزبائن طلبات وانشغالهم تمييز دون	إدارة تسعى لحل البنك الزبائن مشاكل وبدون بأول أول تأخير	استعداد هناك لمساعدة دائم العملاء وتوجيههم	الاستجابة
N Valide	101	101	101	101	101	101
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4752	4,6337	4,3168	4,7030	4,3663	4,4990
Médiane	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,6000
Ecart-type	,71546	,77101	,85943	,81908	,86859	,50803
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,80
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme	452,00	468,00	436,00	475,00	441,00	454,40

Tableau de fréquences

يقدم البنك خدماته بشكل فوري وفي الأوقات التي يعد فيها زبائنه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	1	1,0	1,0	4,0
موافق	41	40,6	40,6	44,6
موافق بشدة	56	55,4	55,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يلتزم المسؤولون الإداريون في البنك بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	3	3,0	3,0	4,0
محايد	3	3,0	3,0	6,9
موافق	18	17,8	17,8	24,8
موافق بشدة	76	75,2	75,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالاتهم دون تمييز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,9
محايد	2	2,0	2,0	7,9
موافق	45	44,6	44,6	52,5
موافق بشدة	48	47,5	47,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تسعى إدارة البنك لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	3	3,0	3,0	5,0
محايد	2	2,0	2,0	6,9
موافق	9	8,9	8,9	15,8
موافق بشدة	85	84,2	84,2	100,0
Total	101	100,0	100,0	

هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,9
محايد	2	2,0	2,0	7,9
موافق	40	39,6	39,6	47,5
موافق بشدة	53	52,5	52,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الاستجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	1	1,0	1,0	1,0
3,00	1	1,0	1,0	2,0
3,20	5	5,0	5,0	6,9
3,40	1	1,0	1,0	7,9
3,60	3	3,0	3,0	10,9
4,00	4	4,0	4,0	14,9
4,20	6	5,9	5,9	20,8
4,40	12	11,9	11,9	32,7
4,60	30	29,7	29,7	62,4
4,80	18	17,8	17,8	80,2
5,00	20	19,8	19,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 _;75;77;_ق;79;_ل;
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

	البنك يتميز بالأمان والخصوصية وقلة والسرية في الأخطاء المعاملات	غرس دائما تحاول نفوس في الثقة خلال من الزبائن تبديه الذي السلوك عملك في	بنتفيذ تقوم والمهام العمليات بكل إليك الموكلة وتركيز دقة	التي الأمان أنظمة تمكن البنك يوفرها إجراء من العملاء بكل معاملاتهم وتزرع أريحية نفوسهم في الثقة	عملاننا مع نتجاوب في سريع بشكل ضياع حالة الإبلاغ أو البطاقات مشكل أي عن	الثقة
N Valide	101	101	101	101	101	101
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3564	4,3168	4,1683	4,3366	4,1782	4,2594
Médiane	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,4000
Ecart-type	,76921	,99931	,89520	1,03225	,98383	,36060
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,20
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme	440,00	436,00	421,00	438,00	422,00	430,20

Tableau de fréquences

يتميز البنك بالأمان والخصوصية والسرية وقلة الأخطاء في المعاملات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	2	2,0	2,0	3,0
محايد	6	5,9	5,9	8,9
موافق	43	42,6	42,6	51,5
موافق بشدة	49	48,5	48,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	7	6,9	6,9	7,9
محايد	12	11,9	11,9	19,8
موافق	20	19,8	19,8	39,6
موافق بشدة	61	60,4	60,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تقوم بنتفيذ العمليات والمهام الموكلة إليك بكل دقة وتركيز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,0
محايد	15	14,9	14,9	19,8
موافق	38	37,6	37,6	57,4
موافق بشدة	43	42,6	42,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

أنظمة الأمان التي يوفرها البنك تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	8	7,9	7,9	9,9
محايد	6	5,9	5,9	15,8
موافق	23	22,8	22,8	38,6
موافق بشدة	62	61,4	61,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

نتجاوب مع عملائنا بشكل سريع في حالة ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	5	5,0	5,0	7,9
محايد	8	7,9	7,9	15,8
موافق	40	39,6	39,6	55,4
موافق بشدة	45	44,6	44,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الثقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,20	1	1,0	1,0	1,0
3,40	2	2,0	2,0	3,0
3,60	6	5,9	5,9	8,9
3,80	6	5,9	5,9	14,9
4,00	17	16,8	16,8	31,7
4,20	16	15,8	15,8	47,5
4,40	24	23,8	23,8	71,3
4,60	22	21,8	21,8	93,1
4,80	6	5,9	5,9	99,0
5,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Statistiques

	التي الجيدة المعاملة الموظفين بيديها من ليست للزبائن حاجتهم منطلق البنك لخدمات	الموظف يحاول دائما التي المشكلات تفهم الزبائن، تواجه قد الدعم لهم ويقدم الكافي	البنك موظفي يهتم بالملاحظات دائما قد التي والاقتراحات من الزبائن بيديها تحسينات إدخال أجل الخدمات على المقدمة	البنك يستقبل بكل زبائنه ويولي اهتمام عناية لهم شخصية	بتقديم تقوم مساعدات كلما للزبون ذلك منك احتاج	التعاطف
N Valide	101	101	101	101	101	101
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9703	4,3366	4,0396	4,2673	4,2277	4,1564
Médiane	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,2000
Ecart-type	1,01445	,86345	1,06697	,90433	,87042	,53112
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,80
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme	401,00	438,00	408,00	431,00	427,00	419,80

Tableau de fréquences

المعاملة الجيدة التي يبديها الموظفون للزبان ليست من منطلق حاجتهم لخدمات البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
غير موافق	7	6,9	6,9	9,9
محايد	14	13,9	13,9	23,8
موافق	43	42,6	42,6	66,3
موافق بشدة	34	33,7	33,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

دائما يحاول الموظف تفهم المشكلات التي قد تواجه الزبان، ويقدم لهم الدعم الكافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	2,0	2,0	4,0
محايد	8	7,9	7,9	11,9
موافق	37	36,6	36,6	48,5
موافق بشدة	52	51,5	51,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يهتم موظفي البنك دائما بالملاحظات والاقتراحات التي قد يبديها الزبان من اجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	4,0
غير موافق	7	6,9	6,9	10,9
محايد	10	9,9	9,9	20,8
موافق	40	39,6	39,6	60,4
موافق بشدة	40	39,6	39,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يستقبل البنك زبانه بكل اهتمام ويولي لهم عناية شخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,0
محايد	13	12,9	12,9	17,8
موافق	32	31,7	31,7	49,5
موافق بشدة	51	50,5	50,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تقوم بتقديم مساعدات للزبان كلما احتاج منك ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	5,9	5,9	5,9
محايد	11	10,9	10,9	16,8
موافق	38	37,6	37,6	54,5
موافق بشدة	46	45,5	45,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

التعاطف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	2	2,0	2,0	2,0
3,00	1	1,0	1,0	3,0
3,20	3	3,0	3,0	5,9
3,40	5	5,0	5,0	10,9
3,60	12	11,9	11,9	22,8
3,80	10	9,9	9,9	32,7
4,00	10	9,9	9,9	42,6
4,20	11	10,9	10,9	53,5
4,40	17	16,8	16,8	70,3
4,60	16	15,8	15,8	86,1
4,80	6	5,9	5,9	92,1
5,00	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Statistiques

	تولي البنك إدارة كبيرا اهتماما موظفيها بمظهر الداخلي الشكل وكذا للبنك والخارجي	بنكنا لدى يوجد وتقنيات أجهزة خدماته لتقديم حديثة	أي الزبون يبدي لا تجاه سيئ انطباع الراحة وسائل والقاعات والمرافق البنك يوفرها التي	بنكنا إدارة تحرص خدماتها تقديم على مميزة بصورة عن تختلف و ملموسة الأخرى البنوك	بإصدار البنك يقوم والبطاقات الشيكات ونصميم الائتمانية الالكتروني موقعه عالية وجاذبية بنوعية	الملموسية
N	101	101	101	101	101	101
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4158	4,1386	4,0297	4,4257	3,6040	4,0634
Médiane	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Ecart-type	,89741	,99025	,92147	,90936	1,11426	,47911
Minimum	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,80
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme	446,00	418,00	407,00	447,00	364,00	410,40

Tableau de fréquences

إدارة البنك تولي اهتماما كبيرا بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للبنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	5	5,0	5,0	5,9
محايد	7	6,9	6,9	12,9
موافق	26	25,7	25,7	38,6
موافق بشدة	62	61,4	61,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يوجد لدى بنكنا أجهزة وتقنيات حديثة لتقديم خدماته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	9	8,9	8,9	9,9
محايد	10	9,9	9,9	19,8
موافق	36	35,6	35,6	55,4
موافق بشدة	45	44,6	44,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

لا يبدي الزبون أي انطباع سيئ تجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	8,9	8,9	8,9
محايد	14	13,9	13,9	22,8
موافق	43	42,6	42,6	65,3
موافق بشدة	35	34,7	34,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

تحرص إدارة بنكنا على تقديم خدماتها بصورة مميزة وملموسة تختلف عن البنوك الأخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	4	4,0	4,0	5,0
محايد	11	10,9	10,9	15,8
موافق	20	19,8	19,8	35,6
موافق بشدة	65	64,4	64,4	100,0
Total	101	100,0	100,0	

يقوم البنك بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وتصميم موقعه الإلكتروني بنوعيه وجاذبية عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	4,0
غير موافق	16	15,8	15,8	19,8
محايد	18	17,8	17,8	37,6
موافق	41	40,6	40,6	78,2
موافق بشدة	22	21,8	21,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الملموسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	1	1,0	1,0	1,0
3,00	1	1,0	1,0	2,0
3,20	4	4,0	4,0	5,9
3,40	8	7,9	7,9	13,9
3,60	8	7,9	7,9	21,8
3,80	16	15,8	15,8	37,6
4,00	13	12,9	12,9	50,5
4,20	17	16,8	16,8	67,3
4,40	14	13,9	13,9	81,2
4,60	8	7,9	7,9	89,1
4,80	9	8,9	8,9	98,0
5,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=_;80;77;_في;85;_;89;_لم;75;_.;78;_.;75;_م;83;_.;82;_ل;75;_.;77;_.;83;_و;
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu		02-NOV-2019 22:36:08
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Ameur\Documents\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune>
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	101 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES=جودة الخدمات المصرفية /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé	00:00:00,02 00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Documents\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Statistiques

جودة الخدمات المصرفية

N	Valide	101
	Manquante	0
Moyenne		4,3022
Médiane		4,3600
Ecart-type		,24090
Minimum		3,40
Maximum		4,72
Somme		434,52

× الملحق رقم (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _80;77_في;85_89;لم;75_78;75_83;82_ل;75_77;83_و;
/METHOD=ENTER _75;77_وني;85_78_لك;75_ل;75_77;85_75;83_75_ل.

Régression

Remarques		08-NOV-2019 21:40:19
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي معطيات الأطروحة Sans titre1 pc.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 101
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT جودة الخدمات المصرفية /METHOD=ENTER الادارة الالكترونية.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,03 00:00:00,03 2540 octets 0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الأطروحة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,596 ^a	,356	,349	,19435

- a. Valeurs prédites : (constantes), الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,064	1	2,064	54,639	,000 ^b
1 Résidu	3,739	99	,038		
Total	5,803	100			

- a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية
b. Valeurs prédites : (constantes), الادارة الالكترونية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,128	,295		7,221	,000
الإدارة الإلكترونية	,488	,066	,596	7,392	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _80;77_في;85;89_لم;75;78;75_م;83;82_ل;75;77;83_و;

/METHOD=ENTER _93;_78;_75;_83;_75;76_و;87;75;81_ل;

Régression

Remarques

Résultat obtenu		08-NOV-2019 21:42:13
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي معطيات الاطروحة\Sans titre1 pc.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune>
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	101 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT جودة الخدمات المصرفية /METHOD=ENTER عتاد الحاسوب
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	00:00:00,02 00:00:00,04 2540 octets 0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	عتاد الحاسوب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,217	,209	,21428

a. Valeurs prédites : (constantes), عتاد الحاسوب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,257	1	1,257	27,382	,000 ^b
1 Résidu	4,546	99	,046		
Total	5,803	100			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Valeurs prédites : (constantes), عتاد الحاسوب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,690	,309		8,710	,000
عتاد الحاسوب	,340	,065	,465	5,233	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _80;77_في;85_;89_لم;75_.;78_.;75_م;83_;82_ل;75_.;77_.;83_و;

/METHOD=ENTER_75;80_م;75_;85_;76_ل.

Régression

Remarques

Résultat obtenu		08-NOV-2019 21:42:54	
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي	
	Ensemble de données actif	معطيات الاطروحة Sans titre1 pc.sav	
	Filtrer	Ensemble_de_données1	
Gestion des valeurs manquantes	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail	101	
Syntaxe	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03	
	Temps écoulé	00:00:00,04	
	Mémoire requise	2540 octets	
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets	

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البرامج ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,340	,333	,19667

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,974	1	1,974	51,026	,000 ^b
1 Résidu	3,829	99	,039		
Total	5,803	100			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,734	,220		12,408	,000
البرامج	,345	,048	,583	7,143	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _80;77_في;85_؛89_لم;75_؛78_؛75_م;83_؛82_ل;75_؛77_؛83_و;
/METHOD=ENTER _88;_76;ل;75_؛89_؛78_؛75_ل;75_؛77_ك.
    
```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		08-NOV-2019 21:43:35	
Commentaires			
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune>	101
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes Observations prises en compte	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée. REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT جودة الخدمات المصرفية /METHOD=ENTER شبكة الاتصال	
Syntaxe			
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	2540 octets 0 octets	00:00:00,02 00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	شبكة الاتصال ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,639 ^a	,408	,402	,18629

a. Valeurs prédites : (constantes), شبكة الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,367	1	2,367	68,214	,000 ^b
1 Résidu	3,436	99	,035		
Total	5,803	100			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Valeurs prédites : (constantes), شبكة الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,800	,183		15,317	,000
1 شبكة الاتصال	,331	,040	,639	8,259	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _80;77_في;85_;89_لم;75_.;78_;75_م;83_;82_ل;75_.;77_;83_و;

/METHOD=ENTER _89;77_ف;85_;93_لم;75_;75_.;93_ن.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	08-NOV-2019 21:44:15	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav
	Ensemble de données actif	معطيات الاطروحة.sav
	Filtrer	Ensemble_de_données1
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	101
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT جودة الخدمات المصرفية /METHOD=ENTER صنع المعرفة.
	Temps de processeur	00:00:00,00
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	2540 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	صناع المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 ^a	,417	,379	,17195

a. Valeurs prédites : (constantes), صنع المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3,080	1	3,080	69,130	,000 ^b
	Résidu	2,723	99	,027		
	Total	5,803	100			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Valeurs prédites : (constantes), صنع المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		A	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	1,214	,205		5,261	,000
	صنع المعرفة	,532	,051	,646	4,361	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT _80;77_في;85;89_لم;75;78;75_م;83;82_ل;75;77;83_و;
 /METHOD=ENTER_93;78;75;83;75;80_م;75;85;76_ل;75;76_و;87;75;81_ل
 77_ف;85;93_لم;75;75;93_ن;89_ل;75;89;78;75_ل;75;77_ك;76;88;.

Régression

Remarques		08-NOV-2019 21:49:30
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي
	Ensemble de données actif	معطيات الاطروحة Sans titre1 pc.sav
	Filtrer	Ensemble_de_données1
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	101
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT جودة الخدمات المصرفية /METHOD=ENTER عتاد الحاسوب البرامج شبكة الاتصال صنع المعرفة
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	3412 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav معطيات الاطروحة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	صنع المعرفة, عتاد الحاسوب, البرامج, شبكة الاتصال ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,653 ^a	,426	,402	,18630

a. Valeurs prédites : (constantes), صنع المعرفة, عتاد الحاسوب, البرامج, شبكة الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,471	4	,618	17,800	,000 ^b
1 Résidu	3,332	96	,035		
Total	5,803	100			

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

b. Valeurs prédites : (constantes), صنع المعرفة, عتاد الحاسوب, البرامج, شبكة الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,657	,330		8,062	,000
1 عتاد الحاسوب	-,011	,082	-,016	-,139	,890
1 البرامج	,130	,077	,220	2,697	,043
شبكة الاتصال	,248	,070	,478	3,528	,001
صنع المعرفة	-,004	,047	-,006	-,083	,934

a. Variable dépendante : جودة الخدمات المصرفية

× الملحق رقم (11): نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات اختبار الفروقات لكل عامل من عوامل الدراسة

- عامل الجنس

معطيات [Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل التطبيقي الرابع\Sans titre1 pc.sav الاطروحة sav

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
عتاد الحاسوب ذكر	57	4,7579	,36788	,04873
عتاد الحاسوب أنثى	44	4,7273	,27649	,04168
البرامج ذكر	57	4,5333	,43644	,05781
البرامج أنثى	44	4,5455	,36945	,05570
شبكة الاتصال ذكر	57	4,5404	,51819	,06864
شبكة الاتصال أنثى	44	4,5318	,39045	,05886
صنع المعرفة ذكر	57	3,9860	,37390	,04952
صنع المعرفة أنثى	44	4,0000	,42700	,06437
جودة الخدمات المصرفية ذكر	57	4,3109	,25366	,03360
جودة الخدمات المصرفية أنثى	44	4,2909	,22568	,03402

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الحاسوب. عتاد	Hypothèse de variances égales	,380	,539	,461	99	,646	,03062	,06648	-,10130	,16254
	Hypothèse de variances inégales			,478	98,944	,634	,03062	,06412	-,09661	,15786
البرامج	Hypothèse de variances égales	,662	,418	-,148	99	,883	-,01212	,08201	-,17486	,15061
	Hypothèse de variances inégales			-,151	98,115	,880	-,01212	,08027	-,17142	,14718
الاتصال. شبكة	Hypothèse de variances égales	1,311	,255	,091	99	,928	,00853	,09372	-,17743	,19449
	Hypothèse de variances inégales			,094	98,955	,925	,00853	,09042	-,17088	,18795
المعرفة. صنع	Hypothèse de variances égales	,772	,382	-,176	99	,861	-,01404	,07984	-,17245	,14438
	Hypothèse de variances inégales			-,173	85,868	,863	-,01404	,08122	-,17549	,14742
المصرفية. الخدمات. جودة	Hypothèse de variances égales	,260	,611	,411	99	,682	,01997	,04854	-,07635	,11629
	Hypothèse de variances inégales			,418	96,959	,677	,01997	,04782	-,07493	,11487

- عامل السن

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الحاسوب. عتاد	Inter-groupes	,514	3	,171	1,603	,194
	Intra-groupes	10,375	97	,107		
	Total	10,890	100			
البرامج	Inter-groupes	,185	3	,062	,367	,777
	Intra-groupes	16,354	97	,169		
	Total	16,539	100			
الاتصال. شبكة	Inter-groupes	,388	3	,129	,591	,622
	Intra-groupes	21,207	97	,219		
	Total	21,594	100			
المعرفة. صنع	Inter-groupes	,517	3	,172	1,103	,352
	Intra-groupes	15,157	97	,156		
	Total	15,674	100			
المصرفية. الخدمات. جودة	Inter-groupes	,064	3	,021	,358	,783
	Intra-groupes	5,740	97	,059		
	Total	5,803	100			

- عامل المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,413	4	,103	,946	,441
عتاد الحاسوب Intra-groupes	10,477	96	,109		
Total	10,890	100			
Inter-groupes	,326	4	,082	,483	,748
البرامج Intra-groupes	16,213	96	,169		
Total	16,539	100			
Inter-groupes	1,741	4	,435	2,105	,086
شبكة الاتصال Intra-groupes	19,853	96	,207		
Total	21,594	100			
Inter-groupes	,906	4	,227	1,473	,216
صنع المعرفة Intra-groupes	14,767	96	,154		
Total	15,674	100			
Inter-groupes	,109	4	,027	,460	,765
جودة الخدمات المصرفية Intra-groupes	5,694	96	,059		
Total	5,803	100			

- عامل سنوات الخدمة

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,881	4	,470	5,011	,001
عتاد الحاسوب Intra-groupes	9,008	96	,094		
Total	10,890	100			
Inter-groupes	1,992	4	,498	3,286	,014
البرامج Intra-groupes	14,548	96	,152		
Total	16,539	100			
Inter-groupes	1,493	4	,373	1,782	,139
شبكة الاتصال Intra-groupes	20,102	96	,209		
Total	21,594	100			
Inter-groupes	1,570	4	,392	2,671	,037
صنع المعرفة Intra-groupes	14,104	96	,147		
Total	15,674	100			
Inter-groupes	,305	4	,076	1,332	,263
جودة الخدمات المصرفية Intra-groupes	5,498	96	,057		
Total	5,803	100			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
عتاد الحاسوب								
خمس سنوات فأقل (05)	11	4,4727	,22401	,06754	4,3222	4,6232	4,20	4,80
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	32	4,8750	,21997	,03889	4,7957	4,9543	4,20	5,00
من 11 سنة إلى 15 سنة	30	4,8133	,22242	,04061	4,7303	4,8964	4,20	5,00
من 16 سنة إلى 20 سنة	20	4,6200	,50221	,11230	4,3850	4,8550	3,20	5,00
من 21 سنة فأكثر	8	4,6500	,33381	,11802	4,3709	4,9291	4,20	5,00
Total	101	4,7446	,32999	,03284	4,6794	4,8097	3,20	5,00
البرامج								
خمس سنوات فأقل (05)	11	4,1818	,35162	,10602	3,9456	4,4180	3,60	4,60
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	32	4,6563	,30579	,05406	4,5460	4,7665	4,00	5,00
من 11 سنة إلى 15 سنة	30	4,5867	,33604	,06135	4,4612	4,7121	3,20	5,00
من 16 سنة إلى 20 سنة	20	4,5100	,58571	,13097	4,2359	4,7841	2,80	5,00
من 21 سنة فأكثر	8	4,4500	,29761	,10522	4,2012	4,6988	4,00	4,80
Total	101	4,5386	,40669	,04047	4,4583	4,6189	2,80	5,00
صنع المعرفة								
خمس سنوات فأقل (05)	11	3,7818	,41429	,12491	3,5035	4,0601	3,20	4,60
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	32	4,0875	,36610	,06472	3,9555	4,2195	3,40	4,80
من 11 سنة إلى 15 سنة	30	3,9533	,35109	,06410	3,8222	4,0844	3,20	4,40
من 16 سنة إلى 20 سنة	20	4,1100	,45178	,10102	3,8986	4,3214	3,20	5,00
من 21 سنة فأكثر	8	3,7500	,33381	,11802	3,4709	4,0291	3,40	4,20
Total	101	3,9921	,39590	,03939	3,9139	4,0702	3,20	5,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Ameur\Desktop\الفصل الرابع التطبيقي الفصـل\Sans titrel pc.sav الاطروحة معطيات

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
عتاد الحاسوب					
Inter-groupes	1,881	4	,470	5,011	,001
Intra-groupes	9,008	96	,094		
Total	10,890	100			
البرامج					
Inter-groupes	1,992	4	,498	3,286	,014
Intra-groupes	14,548	96	,152		
Total	16,539	100			
صنع المعرفة					
Inter-groupes	1,570	4	,392	2,671	,037
Intra-groupes	14,104	96	,147		
Total	15,674	100			

× الملحق رقم (12): نتائج اختبار LSD

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	الخدمة سنوات عدد (I)	الخدمة سنوات عدد (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
عتاد الحاسوب	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	-,40227	,10707	,000	-,6148	-,1897
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,34061	,10798	,002	-,5549	-,1263
		من 21 سنة فأكثر	-,14727	,11499	,203	-,3755	,0810
		خمس سنوات (05) فأقل	-,17727	,14234	,216	-,4598	,1053
		خمس سنوات (05) فأقل	,40227	,10707	,000	,1897	,6148
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	,06167	,07785	,430	-,0929	,2162
		من 16 سنة إلى 20 سنة	,25500	,08732	,004	,0817	,4283
		من 21 سنة فأكثر	,22500	,12109	,066	-,0154	,4654
		خمس سنوات (05) فأقل	,34061	,10798	,002	,1263	,5549
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,06167	,07785	,430	-,2162	,0929
	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	,19333	,08843	,031	,0178	,3689
		من 21 سنة فأكثر	,16333	,12189	,183	-,0786	,4053
		خمس سنوات (05) فأقل	,14727	,11499	,203	-,0810	,3755
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,25500	,08732	,004	-,4283	-,0817
		من 11 سنة إلى 15 سنة	-,19333	,08843	,031	-,3689	-,0178
	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة فأكثر	-,03000	,12815	,815	-,2844	,2244
		خمس سنوات (05) فأقل	,17727	,14234	,216	-,1053	,4598
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,22500	,12109	,066	-,4654	,0154
		من 11 سنة إلى 15 سنة	-,16333	,12189	,183	-,4053	,0786
		من 16 سنة إلى 20 سنة	,03000	,12815	,815	-,2244	,2844
البرامج	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	-,47443	,13606	,001	-,7445	-,2044
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,40485	,13721	,004	-,6772	-,1325
		من 21 سنة إلى 20 سنة	-,32818	,14613	,027	-,6182	-,0381
		من 21 سنة فأكثر	-,26818	,18088	,141	-,6272	,0909
		خمس سنوات (05) فأقل	,47443	,13606	,001	,2044	,7445
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	,06958	,09893	,484	-,1268	,2660
		من 16 سنة إلى 20 سنة	,14625	,11096	,191	-,0740	,3665
		من 21 سنة فأكثر	,20625	,15388	,183	-,0992	,5117
		خمس سنوات (05) فأقل	,40485	,13721	,004	,1325	,6772
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,06958	,09893	,484	-,2660	,1268
	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	,07667	,11238	,497	-,1464	,2997
		من 21 سنة فأكثر	,13667	,15490	,380	-,1708	,4441
		خمس سنوات (05) فأقل	,32818	,14613	,027	,0381	,6182
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,14625	,11096	,191	-,3665	,0740
		من 11 سنة إلى 15 سنة	-,07667	,11238	,497	-,2997	,1464
	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة فأكثر	,06000	,16285	,713	-,2633	,3833
		خمس سنوات (05) فأقل	,26818	,18088	,141	-,0909	,6272
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,20625	,15388	,183	-,5117	,0992
		من 11 سنة إلى 15 سنة	-,13667	,15490	,380	-,4441	,1708
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,06000	,16285	,713	-,3833	,2633
صنع المعرفة	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	-,30568	,13397	,025	-,5716	-,0398
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,17152	,13510	,207	-,4397	,0967
		من 21 سنة إلى 20 سنة	-,32818	,14388	,025	-,6138	-,0426
		من 21 سنة فأكثر	,03182	,17810	,859	-,3217	,3854
		خمس سنوات (05) فأقل	,30568	,13397	,025	,0398	,5716
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	,13417	,09741	,172	-,0592	,3275
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,02250	,10926	,837	-,2394	,1944
		من 21 سنة فأكثر	,33750	,15151	,028	,0368	,6382
		خمس سنوات (05) فأقل	,17152	,13510	,207	-,0967	,4397
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,13417	,09741	,172	-,3275	,0592
	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	-,15667	,11065	,160	-,3763	,0630
		من 21 سنة فأكثر	,20333	,15252	,186	-,0994	,5061
		خمس سنوات (05) فأقل	,32818	,14388	,025	,0426	,6138
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	,02250	,10926	,837	-,1944	,2394
		من 11 سنة إلى 15 سنة	,15667	,11065	,160	-,0630	,3763
	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة فأكثر	,36000	,16034	,027	,0417	,6783
		خمس سنوات (05) فأقل	-,03182	,17810	,859	-,3854	,3217
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات	-,33750	,15151	,028	-,6382	-,0368
		من 11 سنة إلى 15 سنة	-,20333	,15252	,186	-,5061	,0994
		من 16 سنة إلى 20 سنة	-,36000	,16034	,027	-,6783	-,0417

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

