

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

## مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة وتسيير المؤسسة -

تحت إشراف الأستاذ:

"أ.د. سماعيل عيسى"

إعداد الطالبة:

بهلول خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوزكري جيلالي
مشرفا ومؤظرا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. سماعيل عيسى
مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. ألعيداني إلياس
مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. سوداني نادية
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. هزرشي طارق
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. قرواط يونس

السنة الجامعية: 2022/ 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية  
- دراسة حالة لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة وتسيير المؤسسة -

تحت إشراف الأستاذ:

"أ.د. سماعيل عيسى"

إعداد الطالبة:

بهلول خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوزكري جيلالي
مشرفا ومؤظرا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. سماعيل عيسى
مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. ألعيداني إلياس
مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. سوداني نادية
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. هزرشي طارق
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. قرواط يونس

السنة الجامعية: 2022/ 2021



# كلمة شكر وعرفان

﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية 19

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه،

ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني إلى الدكتور

"سماحيل عيسى" الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه

وتوجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة

صدره وحرسه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف،

كما أحیی فيهِ روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عنی كل خير.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذا البحث وتقييمه.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

ويبقى الشكر أولا وأخيرا لله عز وجل داعين أن يتقبل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم.

# الإهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وعلى آله وصحبه

ومن اتبع هداه إلى يوم الدين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى نبع العطاء والحنان إلى الذين زرعوا الأخلاق بداخلي

وعلموني طرق الارتقاء إلى الوالدين العزيزين أطل الله في عمرهما،

إلى زوجي وكل أفراد عائلتي،

إلى جميع أصدقائي،

إلى كل معلمي وأساتذتي،

إلى كل من قال لا إله إلا الله محمد رسول الله.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال دراسة حالة لمجموعة من البنوك العمومية بولاية تيارت، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية، في حين تضمن الجانب التطبيقي دراسة ميدانية على عينة قوامها 140 عاملا بالبنوك العمومية لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية في البنوك، ومدى مساهمة ذلك في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات، واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة الموضوعية والتوصل إلى أن البنوك محل الدراسة تستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال، قواعد البيانات، صناع المعرفة) وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الجودة، الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

### Abstract :

This study aims to determine the extent to which e-management contributes to improving the quality of banking services through a field study of a group of public banks in Tialet State. To that end, we have touched upon the concepts that surround the subject and are directly related to e-management and the quality of banking services. The field study aspect included a sample of 140 public bank staff to determine the reality of e-management in banks, and the extent to which this contributed to improving the quality of banking services provided to clients.

The questionnaire was used as a basic tool for obtaining information, using many statistical methods, using analytical descriptive methods to test the hypotheses of the study developed and finding that the banks in question used e-management effectively, as well as a strong correlation between the different dimensions of e-management. (hardware, software, network of communication, databases, knowledge makers) and the quality of banking services in the banks in study at statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ )

**Keywords:** e-management, quality, banking services, e-banking services quality.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	كلمة الشكر والعرهان.
	الإهداء.
	الملخص.
<b>I.</b>	فهرس المحتويات.....
<b>IV.</b>	قائمة الأشكال، الجداول، الملاحق والمختصرات.....
أ	مقدمة.....
<b>73 - 01</b>	الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية.....
<b>02</b>	تمهيد.....
<b>03</b>	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....
<b>03</b>	المطلب الأول: الإدارة بين التعريف التقليدي والتعريف الإلكتروني.....
<b>08</b>	المطلب الثاني: دوافع وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم الخيارات الاستراتيجية للانتقال إليها.....
<b>12</b>	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية وأهم مميزاتها.....
<b>18</b>	المطلب الرابع: أهمية وفوائد وأشكال الإدارة الإلكترونية وأهم مجالات تطبيقها.....
<b>27</b>	المبحث الثاني: محاور أساسية حول الإدارة الإلكترونية.....
<b>27</b>	المطلب الأول: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها.....
<b>33</b>	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.....
<b>44</b>	المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد الإدارة الإلكترونية.....
<b>47</b>	المطلب الرابع: خطوات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
<b>52</b>	المبحث الثالث: الأبعاد التكنولوجية للإدارة الإلكترونية.....
<b>52</b>	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
<b>56</b>	المطلب الثاني: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.....
<b>62</b>	المطلب الثالث: التكنولوجيا في الإدارة الإلكترونية.....
<b>69</b>	المطلب الرابع: أمن شبكات الإدارة الإلكترونية.....
<b>73</b>	خلاصة الفصل.....
<b>141- 74</b>	الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.....
<b>75</b>	تمهيد.....
<b>76</b>	المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة المصرفية.....
<b>76</b>	المطلب الأول: ماهية الخدمة.....

## فهرس المحتويات

81	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية.....
86	المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمة المصرفية.....
91	المطلب الرابع: أنواع وعناصر الخدمة المصرفية وأهم مستوياتها.....
95	المبحث الثاني: جودة الخدمة في القطاع المصرفي.....
95	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.....
100	المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية.....
105	المطلب الثالث: محاور أساسية حول جودة الخدمات المصرفية.....
110	المطلب الرابع: أبعاد ومزايا جودة الخدمات المصرفية وأهم العوامل المؤثرة فيها.....
116	المبحث الثالث: جودة الخدمة الإلكترونية في المصارف.....
116	المطلب الأول: ماهية المصارف الإلكترونية.....
122	المطلب الثاني: مدخل إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية.....
128	المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية.....
134	المطلب الرابع: محاور أساسية حول جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.....
141	خلاصة الفصل.....
218-142	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.....
143	تمهيد.....
144	المبحث الأول: لمحة حول بعض البنوك العمومية بولاية تيارت.....
144	المطلب الأول: واقع الإدارة الإلكترونية المصرفية في الجزائر.....
152	المطلب الثاني: نشأة البنوك العمومية في الجزائر محل الدراسة.....
155	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.....
166	المطلب الرابع: الخدمات المصرفية المقدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.....
175	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
175	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها ونموذج دراستها.....
177	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
178	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
184	المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.....
190	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.....
190	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).....
197	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).....
203	المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.....

## فهرس المحتويات

205	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة.....
213	المطلب الخامس: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة.....
218	خلاصة الفصل.....
219	خاتمة.....
226	قائمة المصادر والمراجع.....
248	الملاحق.....

**قائمة الأشكال، الجداول،**

**الملاحق والمختصرات**

## قائمة الأشكال، الجداول، الملاحق والمختصرات.

### أولا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
11	أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	01-01
15	خصائص الإدارة الإلكترونية.....	02-01
26	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	03-01
30	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	04-01
36	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.....	05-01
54	المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب.....	06-01
56	عناصر الإدارة الإلكترونية.....	07-01
61	علاقة الانترنت والأنترانت والأكسترنترنت ضمن المنظمة.....	08-01
79	خصائص الخدمة.....	01-02
85	مراحل تطور الخدمات المصرفية.....	02-02
85	نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية.....	03-02
89	أهم خصائص الخدمة المصرفية.....	04-02
99	مفهوم جودة الخدمة.....	05-02
102	جودة الخدمة المصرفية من وجهات نظر.....	06-02
106	نموذج جودة الخدمة المصرفية.....	07-02
157	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم 540 للبنك الوطني الجزائري.....	01-03
159	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم 541 بنك بدر.....	02-03
161	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 069 بولاية تيارت.....	03-03
163	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك-وكالة تيارت-.....	04-03
165	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري (cpa) تيارت.....	05-03
177	نموذج الدراسة.....	06-03
184	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	07-03
185	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	08-03
186	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	09-03

## قائمة الأبحاث، الجداول، الملاحق والمختصرات.

187	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....	10-03
188	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.....	11-03
189	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.....	12-03
206	الخط البياني لمعامل الارتباط (بيرسون).....	13-03

### ثانياً: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
07	أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....	01-01
35	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.....	02-01
39	التطور للانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الإلكتروني.....	03-01
41	الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة الإلكترونيين.....	04-01
43	المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.....	05-01
59	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت.....	06-01
114	أبعاد جودة الخدمة المصرفية.....	01-02
120	أوجه المقارنة بين الخدمات المقدمة من طرف المصارف الإلكترونية بمختلف أنواعها.....	02-02
138	أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية E-SERVQUAL.....	03-02
178	عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.....	01-03
179	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة الإلكترونية.....	02-03
181	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور جودة الخدمات المصرفية.....	03-03
182	الاتساق البنائي لأداة الدراسة.....	04-03
183	اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ.....	05-03
184	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	06-03
185	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	07-03
186	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	08-03
187	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....	09-03
188	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.....	10-03
189	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.....	11-03

## قائمة الأشكال، الجداول، الملاحق والمختصرات.

190	مقياس ليكارت الخماسي.....	12-03
191	نتائج البعد الخاص بأجهزة الحاسوب وملحقاته.....	13-03
192	نتائج البعد الخاص بالبرمجيات.....	14-03
194	نتائج البعد الخاص بشبكة الاتصال.....	15-03
195	نتائج البعد الخاص بقواعد البيانات.....	16-03
196	نتائج البعد الخاص بصناع المعرفة.....	17-03
197	نتائج البعد الخاص بسهولة الاستخدام.....	18-03
199	نتائج البعد الخاص بتوفير الوقت.....	19-03
200	نتائج البعد الخاص بالسرية.....	20-03
201	نتائج البعد الخاص بالأمان.....	21-03
203	ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال، قواعد البيانات، صناع المعرفة) والإدارة الإلكترونية.....	22-03
204	ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الأمان) وجودة الخدمات المصرفية.....	23-03
206	معاملات الارتباط بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية.....	24-03
207	انحدار متغير الإدارة الإلكترونية على متغير جودة الخدمات المصرفية.....	25-03
210	تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....	26-03
214	صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة sig.....	27-03
214	نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاختبار الفرضية الخامسة.....	28-03
216	نتائج تحليل التباين (One Way Anova) لاختبار الفرضية السادسة.....	29-03

### ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
249	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....	01
250	الاستبيان.....	02
254	الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام الـ spss.....	03

## قائمة الأشكال، الجداول، الملاحق والمختصرات.

### وإيضا: قائمة المختصرات.

الاختصار	أصل الاختصار باللغة الأجنبية	أصل الاختصار باللغة العربية
LAN	Local Area Network	شبكة الاتصال المحلية
WAN	Wide Area Network	الشبكة الواسعة
MAN	Metropolitan Area Network	شبكة المدينة
FTP	File Tranfer Protocol	خدمة بروتوكول نقل الملفات
SERVQUAL	Service Quality	جودة الخدمة
SERVPERF	Service Performance	أداء الخدمة
CBDS	Computer Based Develery System	النظام القائم على الحاسوب
ARTS	Algeria Real Time Settements	نظام الجزائري للتسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة
ATCI	Algerie Télé Compensation Interbancaire	النظام الجزائري للمقاصة الجزائرية
CPI	Centre Précompensation Interbancaire	مركز المقاصة ما بين البنوك
SWIFT	Society For World Interbank Financial Téléommunication	مؤسسة عالمية للاتصالات المالية ما بين البنوك
CIB	Carte Inter Bancaire	البطاقة البنكية المشتركة
DAB	Distributeur Automatique de Billets	الموزعات الآلية للنقود
GAB	Guichet Automatiques Bancaire	الشبابيك الأوتوماتيكية للأوراق
TPE	Terminauxde Paiement Electronique	نقاط الدفع الإلكتروني
BNA	Banque National Algerien	البنك الوطني الجزائري
BADR	Banque d 'Algerienne de Développement Rural	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BEA	Banque Extérieur Algerien	البنك الخارجي الجزائري
CNEP	La caisse Nationale d'Epargne dePrévoyance	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
CPA	Crédit Populaire Algérien	القرض الشعبي الجزائري
ATM	Automated Teller Machine	الصرافات الآلية
CBRI	Carte de Retrait Interbancaire	بطاقة السحب داخل البنك



حق كفة

في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة الحاصلة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، تزداد أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات يوماً بعد يوم، حيث ظهرت تطورات هائلة في مختلف المجالات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية وغيرها، ومع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الاتصال وتحويل وظائف الإدارة والتسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، وزيادة التحول الإلكتروني الرقمي للمنظمات، أصبح ضرورياً تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين منظمات الأعمال والزبائن والعاملين تنجز عن طريق الشبكات والانترنت، باعتبار هذه الأخيرة إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة.

حيث تعيش الإدارات اليوم نوعاً من التحول الديناميكي في مجال العمل الإداري وتقديم الخدمات للعملاء، الأمر الذي ألزم المنظمات الاعتماد على التقنية المتطورة في إنجاز أعمالها، وذلك من أجل مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة التي أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات، ومن هنا كان لزاماً على المنظمات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية التي أصبحت نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات العالم اليوم، التي تختصر العوامة والفضاء الرقمي والمعرفة، وتبنيها يعد فرصة متميزة لارتقاء الأداء في المنظمة فهي وسيلة لرفع مستوى الجودة وتحسينها وتطويرها، واتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

كما شهدت القطاعات الخدمية بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة تحول جذري عميق تنكسر فيه القيود وتلغى الحدود وتفتح الأسواق وتشتعل المنافسة، ويتعاضد فيها دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة في السنوات الأخيرة، والتي أدت إلى إحداث تحول جذري في العمل، وتطوير مستوى جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء، مما يعزز قدرتها التنافسية.

لذا فقد أصبح لزاماً على القطاعات المصرفية عالمياً ومحلياً الأخذ بمجموعة من العوامل والمتغيرات، وتنفيذ جملة من الاستراتيجيات لمواجهة هذه التحولات العالمية، ومواكبة الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، وذلك من أجل تقديم الخدمات إلكترونياً، اعتماداً في ذلك على الأساليب الإدارية الإلكترونية الحديثة.

وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية في المصارف ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في البنوك الجزائرية، مواكبة بذلك عصر الثورة الرقمية، وسعيها منها نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، من أجل الارتقاء إلى مستوى التحديات الكبرى التي تواجه العمل المصرفي، و تسريع الدخول في عصر الخدمات الإلكترونية، وتطبيقات الصيرفة الإلكترونية. حيث لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف دون استخدام نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة، واستخدام الحاسوب وشبكات الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات وقواعد البيانات، والاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة في المجال الإلكتروني. وبالتالي لا يمكن تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية دون اللجوء

إلى تبسيط الإجراءات، التي من شأن هذه الأخيرة تسريع إنجاز الخدمات، وخفض التكاليف، وتحقيق الشفافية في الإدارة، وتقليص كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

فبالإدارة الإلكترونية تسعى المصارف جاهدة إلى خلق الابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة وذات جودة، محاولة بذلك كسب رضا العملاء واستمالتهم بغرض نيل ثقتهم ومنه زيادة معاملاتها معهم.

**1- إشكالية الدراسة:** إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وخاصة المؤسسات المصرفية، وعلى هذا الأساس تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك

العمومية بولاية تيارت؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة؟
- ماهو مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟

**2- فرضيات الدراسة:** لتسهيل معالجة الإشكالية انطلقنا من الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الأولى: إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
- الفرضية الثانية: إن مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

● **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

**3- أهمية الدراسة:** تتأتى أهمية موضوع البحث من منطلق الدور الذي تلعبه المؤسسات المصرفية في أنحاء العالم لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها، وذلك باستخدام شبكات الانترنت وكل الأعمال الإلكترونية الأخرى في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية أي ضمان جودتها للعملاء، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي المستمر الذي تحاول تحقيقه لتنويع خدماتها لإرضاء عملائها، وذلك باستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية وتوفير قاعدة بيانات تساعد على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي فإن أهمية دراستنا تتجلى في العناصر التالية:

● تكمن أهمية الدراسة في الاهتمام المتزايد من قبل مختلف المؤسسات المصرفية على المستوى الوطني في إدخال وسائل الإدارة الإلكترونية الحديثة في أعمالها (أجهزة الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، صناع المعرفة) في تقديم خدماتها للعملاء بجودة عالية بما يحقق سرعة الأداء واختصار الوقت والجهد والمسافات.

● زيادة الاهتمام مؤخراً بجودة الخدمات وخاصة الخدمات المصرفية، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، ومن أجل زيادة القدرة التنافسية لدى المنظمات على المستوى المحلي والدولي يجب تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

● لفت النظر إلى ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين تقديم الخدمة المصرفية مما يساعد في ترقية البنوك، وبالتالي زيادة فعالية وتنافسية قطاع الخدمات المصرفية.

● الانتقال إلى الواقع الميداني فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العمومية الجزائرية من أجل معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بدراسة حالة البنوك العمومية بولاية تيارت.

**4- أهداف الدراسة:** تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

● بناء إطار معرفي حول متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية) وهذا بالاستناد إلى مجموعة من البحوث والدراسات العلمية السابقة التي هي في نفس السياق.

● معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في المؤسسات المصرفية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.

● التعرف على نوعية ومستوى الخدمات المقدمة من طرف البنوك العمومية محل الدراسة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.
- التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العمومية وفقا للمتغيرات الشخصية.
- التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية وفقا للمتغيرات الشخصية.
- محاولة إبراز أن الإدارة الإلكترونية في المصارف ترفع من مستوى جودة خدماتها المصرفية وترفع من أداء وفعالية الجهاز المصرفي.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع يعتمد على مجموعة من الأسباب نذكر أهمها:

- الاهتمام الكبير الذي تحظى به الإدارة الإلكترونية في ظل المستجدات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات وخاصة المؤسسات المصرفية في الوقت الراهن.
  - الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية لكونها تمثل جزءا كبيرا في التنمية الاقتصادية.
  - لفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة الإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات وخاصة الخدمات المصرفية.
  - تم اختيار الموضوع تماشيا مع التخصص (إدارة وتسيير المؤسسة) ورغبة في التعمق الأكثر في هذا المجال.
- #### 6- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك وبالضبط في البنوك العمومية بولاية تيارت.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على البنوك العمومية بولاية تيارت والبالغ عددها خمسة بنوك.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من بداية شهر جانفي 2021 إلى غاية شهر أفريل 2021.

- #### 7- منهجية الدراسة: إن طبيعة الدراسة التي نحن بصدد إعدادها وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذا البحث، إثبات صحة أو نفي الفرضيات، يتطلب استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق للظاهرة، وتحليل المعلومات لأجل الوصول إلى نتائج علمية مفسرة بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى الاعتماد على الطرق الإحصائية والقياسية في التحليل وبناء النماذج وإجراء الاختبارات.

## 8- الدراسات السابقة: تعددت الكتابات التي تعالج موضوع الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية،

ومن أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة مايلي:

• دراسة رابح الوافي (2019): أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-"، تحت إشراف الأستاذ الدكتور صلاح الدين شريط، دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر، كما هدفت أيضا إلى تسليط الضوء على أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة ودراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على كل عنصر من عناصر جودة الخدمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 140 استمارة استبيان على عينة من المحامين والمحضرين القضائيين والموثقين والمتعاملين بشكل مباشر ودوري مع مجلس القضاء بالمسيلة ومجموعة من محاكمه (سيدي عيسى، بوسعادة، عين الملح). ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثل في أن قطاع العدالة محل الدراسة يستخدم عناصر الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على العناصر (الزمان، المكان، سهولة الاستخدام، الشفافية والأمان) بالقطاع محل الدراسة. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة على ضرورة التنسيق المشترك فيما بين مختلف الجهات الإدارية العمومية التي تسعى إلى تقديم خدمات عمومية ذات جودة، وذلك عن طريق توفير بنية تحتية صلبة لشبكة الاتصالات والمعلومات. كما أوصت أيضا إلى ضرورة زيادة حصص التدريب والتكوين لإطارات وموظفي قطاع العدالة لأجل تمكينهم من التحكم الأفضل بتقنيات الإدارة الإلكترونية، والسعي وراء الحصول على التطبيقات والبرامج الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وشبكة الانترنت خصوصا.

• دراسة العمودي مينة (2018): أطروحة دكتوراه بعنوان "واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية بسكرة-"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. بحيث هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات الخدمية محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مدى حرص المؤسسات الخدمية محل الدراسة على استراتيجيات للتوجه نحو الاستخدامات

الحديثة للإدارة الإلكترونية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 253 استبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في كل العاملين الإداريين بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة بولاية بسكرة. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. كما تمكن الباحث إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المقبول، وأن ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط وتبين النتائج المتوصل إليها مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من (نظام تقديم الخدمة وعناصر المزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء) كأهم أبعاد لترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة على ضرورة بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والأفراد من الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية، والعمل على تطبيقها، مع تخفيض العمل بالقنوات الأخرى لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تخصيص ميزانيات مالية كافية من قبل الدولة من أجل توفير بنية صلبة لشبكات الاتصال بالمؤسسات الخدمية خاصة التي تنشط في الجانب المالي (بنوك وشركات التأمين، الفنادق)، والحرص الجاد في تنفيذ المحاور الرئيسية التي يضمنها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والذي عرف تمديد لنهاية هذه السنة، وتكليفه مع الإمكانيات المتوفرة والتغيرات الطارئة وترتيب محاوره مرفقا لبرنامج زمنية مدروسة ومضبوطة حسب أولوية وحاجات الأفراد والمؤسسات.

• دراسة عاشور عبد الكريم (2010): أطروحة ماجستير بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة. بحيث هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة. وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة دخول الحكومات في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المسائلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن.

• دراسة دغوش العطرة (2017): أطروحة دكتوراه بعنوان "استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي -حالة البنوك الجزائرية-"، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمدخضر، بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام البنوك الجزائرية للانترنت كأداة في أعمالها، ومدى مواكبة البنوك الجزائرية للتقدم التكنولوجي وتوظيفه لتقديم خدماتها، كما هدفت إلى الوقوف على أهم التحديات والفرص التي تتيحها شبكة الانترنت للبنوك الجزائرية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم توزيع استبيان على عينة قوامها 95 من كل المديرين ونوابهم ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح. كما تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن أغلب البنوك الجزائرية تقدم خدمات مصرفية عبر شبكة الانترنت وأنه هناك أثر لاستخدام الانترنت على العمل البنكي في تقديم 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. ومن خلال النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة على توفير دعم حكومي للجامعات والمخابر والمؤسسات التعليمية المختصة والمهتمة بمجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات عموماً وتكنولوجيا الانترنت بصفة خاصة، وضرورة وضع خطط لتطوير أعمال البنوك الإلكترونية في الجزائر لمواجهة المنافسة العالمية في الصناعة المصرفية، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج المتطورة، وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة، والنظر إلى هذا الأمر كونه حجر الزاوية لأية عملية تحول باتجاه الصيرفة الإلكترونية، كما يجب أن يعزز هذا الاستخدام في الإدارات الحكومية من أجل استكمال البنى التحتية الوطنية للاتصالات وضمان أمن الشبكات وجودة خدماتها.

• دراسة صلاح الدين مفتاح سعد الباهي (2016): أطروحة ماجستير بعنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن -دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان- الأردن-" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها 'سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الأمان) على رضا الزبائن، كما يهدف إلى التعرف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية ورضا الزبائن في البنك الإسلامي الأردني وفروعه في مدينة عمان. ولاختبار فرضيات الدراسة تم توزيع 232 استبانة على زبائن البنك الإسلامي الأردني، وتم تحليلها واختبارها باستخدام spss. وتوصلت



الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى جودة الخدمات المصرفية بشكل عام في البنك الإسلامي الأردني في مدينة عمان وفروعه من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة إلى ضرورة المحافظة على المستوى المرتفع لأبعاد جودة تلك الخدمات ومراقبتها من حين لآخر، وضرورة قيام البنك بدراسات دورية لقياس فعالية الخدمات المصرفية الإلكترونية وضمان رضا الزبائن والمحافظة عليهم، خاصة وأن توقعات وخبرات الزبائن تتفاوت من زبون لآخر، فضلا عن التطور المستمر في مجال التكنولوجيا وأنظمة الاتصال.

• دراسة جيجخ فاييزة (2018): أطروحة دكتوراه بعنوان "جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)"، مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (سهولة الاستخدام، توفر وشمولية المعلومات، سرعة الاستجابة، التعويض، أداء وتصميم الموقع الإلكتروني، الخصوصية والأمن) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس-جيزي-أوريدو)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ووزعت على عينة قوامها 323 زبون من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. ولاختبار الفرضيات الموضوعية من أجل الدراسة تم استخدام برنامج SPSS. كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الخدمات الإلكترونية تساهم في استغناء المؤسسات عن الواجهة المادية الأمامية للمؤسسة واستبدالها بشكل من أشكال الأجهزة الإلكترونية (المدخلات - المخرجات) وتوفير الربط الإلكتروني بواجهة خلفية في أي مكان من هذا العالم الواسع، بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة توفر خدمات إلكترونية تمتاز بسهولة في الاستخدام كما توفر معلومات كافية حول استخدام هذه الخدمات، أيضا تهتم بتصميم مواقعها الإلكترونية في حين توفر مستوى متوسط لكل من الاستجابة لزبائنهم وكذا مستوى الخصوصية والأمن لحماية تعاملاتها الإلكترونية، أما فيما يخص مسألة تعويض زبائنهم عن عدم إتمام تعاملات الخدمات الإلكترونية نتيجة حدوث مشكل، فإنها لا تعطي هذه المسألة أهمية حيث أشارت النتائج لمستوى منخفض من القبول من طرف أفراد عينة البحث. ومن خلال النتائج المتوصل إليها أوصت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بتحسين أداء المواقع الإلكترونية للمؤسسات، والتحديث الدوري لهذه المواقع بما يضمن سرعة أكبر من تحميلها، كون أن أداء الموقع الإلكتروني ذو أهمية بالغة بالنسبة للزبون مما يحقق التميز بين

المنافسين، كما توصي على ضرورة الاهتمام بالزبائن من خلال السعي لتعويضهم عن الخسائر الناتجة عن فشل إتمام الخدمات الإلكترونية وتحميلهم الحد الأدنى من الخسائر لكسب رضاهم وولائهم.

• **دراسة العربي عطية (2010):** أطروحة دكتوراه بعنوان "دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى السعي لإبراز مدى إمكانية الحكومة الإلكترونية من تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها، وبعدها حاول الباحث الوقوف على واقع الجزائر ومشروع الحكومة الإلكترونية لتشخيصه والخروج ببناء نموذج عملي يمثل الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية والذي من شأنه أن يساهم في تطوير البنية التحتية للمعلوماتية والاتصالات الدولية، ويساعد كثيرا مدراء ورجال القطاع العام على إطلاق مشاريع جزئية وتجريبية في هيكل الحكومة الإلكترونية الكلي. وبناء على هذه الأهداف توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تبني مداخل تحسين الأداء الحكومي يؤدي إلى تطوير أداء الهيئات الحكومية، بالإضافة إلى أن الأنظمة المعلوماتية والاتصالات المتاحة في الجزائر بشكلها الحالي إلى بناء إطار فني لعمل الحكومة الإلكترونية على أحسن وجه. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء تعديلات جذرية في النظم الإدارية تستهدف في المقام الأول القضاء على التعقيدات الزائدة والكم المبالغ فيه من الإجراءات وتبسيط الهياكل التنظيمية، بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتخطيط عمليات الاختيار للحصول على أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة ليشغل الوظائف الشاغرة، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة، كما أوصت أيضا هذه الدراسة على ضرورة التدرج في تطبيق الحكومة الإلكترونية سواء بين الوحدات الإدارية أو بين الحكومة ومحيطها الخارجي، والبدء بتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلي ثم الانتقال إلى المستوى المركزي لإتاحة تخطيطا جيدا للتحويل، إذ يشمل دراسة تفصيلية متأنية للأجهزة الحكومية وخدماتها بما لا يوقعنا في أخطاء جسيمة ومكلفة.

• **دراسة Ihab Sameer و Asaad Ali Karam و mohammad Tahseen Sleimi (2018):** أثر جودة الخدمات البنكية الإلكترونية على رضا العملاء من خلال دراسة أثر العامل الوسيط "ثقة العملاء دراسة تطبيقية على البنك العربي -الأردن.

**The Impact of E-Banking Services Quality on Customers Satisfaction  
Moderated by Customer Trust : Survey on Arab Bank in Amman,  
Jordan ; Journal of AAl-Quds Open University for Administrative &  
economic Research, Vol 03, no 09.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على رضى العملاء بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال دراسة التأثير الوسيط لثقة العملاء. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام طريقة البحث الكمية بما في ذلك تصميم وتوزيع استمارة خاصة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع 300 استمارة خاصة لقياس متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن جودة الخدمات الإلكترونية لها تأثير إيجابي قوي على رضا العملاء. حيث تبين أن أربعة من عوامل جودة الخدمة الخمسة وهي (الملموسية، الموثوقية، التعاطف والتوكيد) ترتبط ارتباطا إيجابيا بمستوى رضا العملاء وإن البعد الخامس والذي يمثل (الاستجابة) لم تربطه أي علاقة إيجابية بمستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تسمح للبنوك بالحصول على بعض النتائج الإيجابية وإنشاء خدمة مفيدة لأعمالهم الإلكترونية مع المستوى المطلوب من الجودة.

• دراسة Hassani Abdelakrim, Bouketir Djebar (2017): أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء - دراسة حالة -.

**Impact of banking service quality on customer satisfaction-Sample  
study-, Revue des Science Humaines, Université Mohamed Khider,  
Biskra, No 46.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في القطاع البنكي الجزائري، ودراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة البنكية على رضا العملاء. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع استبيان على عينة قوامها 83 زبونا، كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين توقعات وإدراكات الزبائن بخصوص كل أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمن، التعاطف)، كما أظهرت النتائج أيضا وجود فجوة سالبة بين توقعات وإدراكات الزبائن بخصوص كل أبعاد جودة الخدمة.

في حدود ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية لم نجد من تناول فيها بصورة مباشرة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. حيث هذه

الدراسات استفدنا منها من خلال إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية والمساعدة في بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب لها. وعليه فإن دراستنا تشابهت مع الدراسات السابقة في عرض الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية، واختلفت في الجانب التطبيقي حيث دراستنا ركزت على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (على مستوى القطاع المصرفي)، بينما الدراسات السابقة تم تطبيقها على مستوى مؤسسات خدمية سواء قطاع عام أو خاص، وهذا ما تختلف عنه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**9- هيكل الدراسة:** قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والمحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، ففي المقدمة تم طرح الإشكالية وبناء تصور عام للموضوع، أما في الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار العام للإدارة الإلكترونية، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف من خلال تقديم جملة من التعاريف والمفاهيم الخاصة بجودة الخدمات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، وأخيرا تم تشخيص مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك العمومية محل الدراسة وذلك من خلال الفصل التطبيقي والذي يشمل على عرض منهجية البحث والتعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها التي مكنتنا من اختبار الفرضيات والتحقق منها وبالتالي الوصول إلى إجابة على إشكالية البحث، وفي الأخير تقديم خاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والاقتراحات المناسبة والآفاق المستقبلية المنبثقة من هذه الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الإدارة بين التعريف التقليدي والتعريف الإلكتروني.

المطلب الثاني: دوافع وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم الخيارات الإستراتيجية للانتقال إليها.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية وأهم مميزاتها.

المطلب الرابع: أهمية وفوائد وأشكال الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها.

المبحث الثاني: محاور أساسية حول الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد الإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع: خطوات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: الأبعاد التكنولوجية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: التكنولوجيا في الإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع: أمن شبكات الإدارة الإلكترونية.

### تمهيد:

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، وخاصة تسابق المنظمات في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري ساعد على ظهور شبكة الإنترنت، وذلك رغبة في زيادة كفاءة وفاعلية العمل، وكذلك ملاحقة الأحداث التكنولوجية الجارية في العالم والحصول على نصيب مناسب من السوق العالمي من خلال تحقيق مركز تنافسي يحقق التقدم والبقاء.

ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والتي أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي على تطبيقها في كل المنظمات العصرية، وذلك للتواكب مع تطورات عصر الثورة الرقمية.

وفي ضوء هذا التطور لا بد للمنظمات من تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية المتزامنة والتطورات التقنية ألا وهي الإدارة الإلكترونية التي أصبحت من أبرز التطبيقات الإدارية التي أخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها، والتي تعد مفهوما حديثا في الإدارة والتي تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم والرقابة والقيادة، إضافة إلى تحقيق تكامل البيانات والمعلومات بين مجموعة الإدارات، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المستمرة داخل المنظمة وخارجها.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل الإطار العام للإدارة الإلكترونية من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: المحاور الأساسية حول الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: الأبعاد التكنولوجية للإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

في ظل التطور وتوفر هذا التقدم التقني وتكنولوجيا المعلومات، أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وذلك من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة وسهولة تقديم الخدمات وبجودة عالية، وهي ما يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية التي تمثل النبض للمنظمات من أجل زيادة كفاءة عمل الإدارات وتفعيل استخدام التقنية لخدمة الزبائن. والتجاوب السريع والإيجابي مع متغيرات العصر، والاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، وتبنيها كإحدى البنى التحتية الرئيسية في كافة أعمال الإدارة، وذلك لأنها منهج موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، والذي يعتمد على شبكة متقدمة من تكنولوجيا المعلومات بغية دعم اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

### المطلب الأول: الإدارة بين التعريف التقليدي والتعريف الإلكتروني.

أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى المنظمات أو الدول، وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق، فالإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم تعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى، وفي العصر الحادي والعشرين ظهر مصطلح جديد للإدارة ألا وهو الإدارة الإلكترونية التي تستخدم في تقديم خدماتها تقنيات متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكل هذا في إطار تقديم الخدمات بجودة عالية وكفاءة وفاعلية وبأقل تكلفة وجهد وفي وقت قصير.

### أولاً: التعريف التقليدي للإدارة.

تحتل الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها تقريباً في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، فهي موجودة في كل المنظمات وفي كل المستويات، فمهمتها الأساسية هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. ولقد تعرض العديد من الباحثين والكتاب لتعريف الإدارة كل من وجهة نظره ويمكننا استعراض بعض هذه التعاريف على النحو التالي:  
يعرفها هنري فايول معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2006، ص 28.

أما كيمال و كيمبول عرفا الإدارة على أنها جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين.<sup>1</sup>

وفيما يخص فريديك تايلور فعرف الإدارة على أنها أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.<sup>2</sup>

أما الإدارة في نظر لفنجستون هي الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق وأقل التكاليف والجهود، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، حسن استخدامها وتشغيلها.<sup>3</sup>

وجون مي يعرفها على أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.<sup>4</sup>

وبالتالي فالإدارة هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك، وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية والخدمية التي تنشأ نوع من التحفيز والتعاون بين العاملين ومؤسساتهم، بحيث أن جهوداتهم وطاقاتهم تصرف في تحقيق الأهداف المشتركة، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق نتائج محددة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وذلك باستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

#### ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية اتجاهها معاصراً في الإدارة، فهي نمط جديد في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وظهرت نتيجة التقدم التقني وتطور ثورة المعلومات والاتصالات والإقبال المتزايد في استعمال الحاسب الآلي، وقد شملت الإدارة الإلكترونية تعاريف شتى سوف نتطرق إلى معظمها على النحو التالي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص 07.

<sup>4</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ب ط، 1986، ص 19.

<sup>5</sup> محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 15.



تعرف الإدارة الإلكترونيّة على أنّها محصلة من الأنظمة المعلوماتية والاتصالية والإلكترونية المدججة، داخل دائرة مقننة لتنفيذ أعمال وأنشطة تخص كافة الأعمال الإدارية والمكتبية في المنظمات المعاصرة.<sup>1</sup> فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما الإنترنت، كأداة لتحسين الإدارة.<sup>2</sup>

وهي كذلك الوسيلة التي تستعمل لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستعمل الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونيّة والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبّي متطلبات جامدة وتعتمد أساساً على المعرفة.<sup>3</sup>

كما أنّها توصف بأنها نظاماً رقمياً كاملاً مصمماً لتحويل العمل الإداري التقليدي من اليدوي إلى الإلكتروني اعتماداً على أنظمة المعلومات المحكمة التي تساعد على جعل قرارات الإدارة أسرع وأقل تكلفة، ومن ثم، فإنّها يوفر عدداً من الفوائد، كسرعة العمل وصنع القرار وخفض تكاليف الإدارة والتغلب على مشكلة الأبعاد الجغرافية والزمنية ومعالجة البيروقراطية.<sup>4</sup>

وتعرف كذلك على أنّها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>5</sup> وهي أيضاً عبارة عن عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات

<sup>1</sup> فاطمة الدويسان وآخرون، مشروع الحكومة الإلكترونيّة في دولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ص 253.

<sup>2</sup> OCDE, **L'administration électronique: un impératif**, Les éditions de L'OCDE, 02, Paris, France, 2004, p 25.

<sup>3</sup> سالم بن سليم الغنوصي، سالم سعد الهاجري، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونيّة بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت، دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 2، 2016، ص 537.

<sup>4</sup> Waswas Dima, Jwaifell Mustafa, **The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University**, World Journal of Education, Vol 09, No 03, 2019, p p : 53 -54.

<sup>5</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 162.

والقضاء على الروتين والإيجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>1</sup>

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الأنظمة الحديثة، والتي تعتبر مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث أساليب وإجراءات العمل. فلم تعد محتويات العملية الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنسيق وصنع القرار، تتم على هيئة أوراق تقليدية، بل تم تنفيذها إلكترونياً، الأمر الذي أدى إلى زيادة الإنتاجية، وتيسير إجراءات العمل، وتقديم الخدمات التي تتجاوز توقعات المستخدم، وزيادة القرارات الفعالة.<sup>2</sup>

والإدارة الإلكترونية تعرف كذلك بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وشبكات الأعمال، وتميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها.<sup>3</sup>

وقد قدم البنك الدولي عام 2005 تعريفا للإدارة الإلكترونية بأنها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل الإنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها)، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ومختلف المؤسسات الحكومية.<sup>4</sup> فهي تقوم بتوفير خدمات على شبكة الإنترنت وغيرها من الأنشطة المتصلة بالإنترنت مثل الاستشارات الإلكترونية.<sup>5</sup>

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الإنترنت من طرف الإدارات والمنظمات، وذلك من أجل تحسين مستويات أدائها وجودة خدماتها والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة، وذلك من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية

<sup>1</sup> محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، فلسطين، 2009، ص ص: 28-29.

<sup>2</sup> Mohammad Ali Ibrahim Alkhsbah, **Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University**, International Journal of Academic Research in Accounting, finance and Management Sciences, Vol 07, No 01, January 2017, p 329.

<sup>3</sup> أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2016، ص 80.

<sup>4</sup> بدر محمد السيد قزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2015، ص 24.

<sup>5</sup> OCDE, **Arguments en faveur de l'Administration électronique : Extraits du rapport de l'OCDE L'Administration électronique : un impératif**, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Vol 03, No 01, 2003, p 69.

المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيق الأهداف المرجوة والمطالب بأحسن جودة.

ثالثاً: أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

إن الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كبير جدا تلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (01 - 01): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإلكترونية.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الإلكتروني في مأمّن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	المعاملات والأوراق مهمة احتمال الضياع	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معلومات
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق	ضرورة التعامل مع الموظف وجهها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها

السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
--------	-----------------------------	----------------------------

المصدر: زرار العياشي، الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، ص ص: 157 -

.158

## المطلب الثاني: دوافع وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم الخيارات الإستراتيجية للانتقال إليها.

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري، حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور وتتضح وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفايتها.<sup>1</sup> هذا كله كان بمثابة إرهاصات بدأت منذ فترات زمنية مبكرة في سبيل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، منذ أن بدأت المجتمعات والنظم الإدارية تتحسس قدرات تلك التقنية العالية.<sup>2</sup> وتطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية، والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وسعيها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية، وحالة التذمر من أوساط الفئات المتعاملة مع الأساليب التقليدية في ظل وقوف هذه الأساليب عاجزة عن إرضاء مراجعيها وفتاتها المستهدفة.<sup>3</sup>

### أولاً: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

من أهم الدوافع الداعية إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- 1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته: انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرجة مكان الإنسان، ولعل الكثير من كتاب الإدارة يتنبؤون بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.<sup>4</sup>
- 2- دافع الزمن: عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي

<sup>1</sup> السعيد مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> بدر محمد السيد قزاز، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - السمات - العناصر (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية حول: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، من 01 حتى 04 جوان، 2010، الخرطوم، السودان، ص 17.

<sup>4</sup> رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016 - 2017، ص 39.

يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها.<sup>1</sup>

**3- الإجماع على التقنية (انتشار الثقافة الإلكترونية):** هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حوله، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات.

كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة وشبكة الإنترنت.<sup>2</sup>

**4- 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، ولإرضاء المواطنين من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

**5- تقديم خدمات جديدة ومنتطورة:** 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

<sup>1</sup> سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة)، الجزائر، 2017 - 2018، ص 17.

<sup>2</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2015 - 2016، ص 81-82.

خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.<sup>1</sup>

**6- السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقراراً أكبر.

**7- الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.<sup>2</sup>

ثانياً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العلمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات. فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المنظمات بعنصر التوقيت.<sup>3</sup> وهنا يمكن التسلط على أهم الأسباب التي دعت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية:<sup>4</sup>

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة؛
- 4- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- 5- ازدياد المنافسة بين كل المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛

<sup>1</sup> رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق -دراسة حالة الجزائر 2005 - 2011-، (مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو)، الجزائر، ديسمبر 2011، ص ص: 127 - 128.

<sup>2</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة بن يوسف بن خدة)، الجزائر، 2007، ص 13.

<sup>3</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 202.

<sup>4</sup> عيشاوي وهيب، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 2017، ص 07.

6- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛

بالإضافة إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

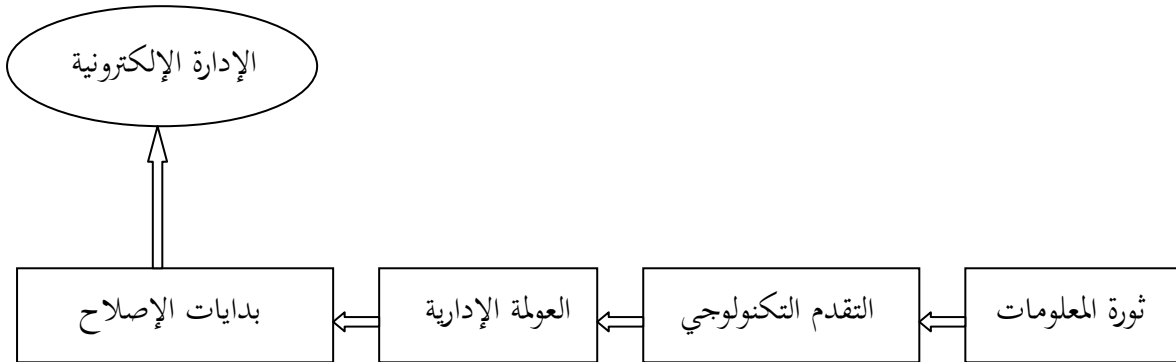
7- تحسين الخدمات المستمر؛

8- تحسين مشاركة الموظفين؛

9- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية؛

10- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

الشكل رقم ( 01-01): أهم الأسباب المتعلقة بالتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف)، الجزائر، 2017-2018، ص 30.

ثالثاً: الخيارات الإستراتيجية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

يوجد عدة خيارات إستراتيجية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وتتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

1- خيار التحول إلى منظمة مادية مجردة: بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من التعاملات الخاصة بالشركة فهو فقط نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات؛

2- خيار التحول إلى منظمة مادية - إلكترونية: أو ما يسمى بالشركات المادية - الرقمية المزيجية التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي. فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الإنترنت، أولهما الدعاية

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص 35.

<sup>2</sup> رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40 - 41.

وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لا بد وأن ينتقلوا إلى مقر الشركة على الأرض لإتمامها، مثل ملاء استثمارات التعارف أو الاستثمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة؛

وبهذا يمكن أن تتجنب خطر عزلة أعمالها المادية الحالية عن تيار الأعمال الإلكترونية، وخطر الاندفاع السريع وراء الإنترنت، فمثلا شركة (Dell) قدمت نموذجا ناجحا لمنظمة مادية تنتج الحواسيب على أساس التكامل العمودي، وتبيع من خلال طلبات الهاتف أو الفاكس أو حتى عن طريق البيع المباشر؛

**3- خيار التحول من منظمة مادية إلى إلكترونية:** وهي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة. فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الإنترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت، فهي تمارس كافة أغراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الإنترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.

تتميز الشركات الإلكترونية بإمكانية الوصول إلى قاعدة عريضة من الزبائن وتقديم خدمات إلكترونية كاملة وجديدة، كما أن تكاليفها تكون منخفضة لأنها بدل أن تقوم بتخصيص الكثير من الأموال لفتح فروع جديدة لها في كافة المناطق للتقرب من الزبائن، يكفي أن يقوم الزبون بالضغط على زر واحد من حاسوبه للوصول إلى الشركة والتعرف على ما تقدمه من منتجات أو خدمات وكذلك الأسعار وكافة البيانات التي يحتاجها. إضافة إلى هذا فإن أداء الشركة الإلكترونية يكون أكثر كفاءة لأن الزبون ليس بحاجة إلى الاحتكاك المباشر بالموظفين أو الانتظار للحصول على المعلومة أو السلعة أو الخدمة التي يريد، فالموقع الإلكتروني يوفر له ما يريد.

### المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية وأهم مميزاتهما.

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ظل العولمة وانتشار الثورة الرقمية، وازدياد حدة المنافسة والضغوطات على المنظمات، أصبح على هذه الأخيرة تبني إدارة جديدة تتواءم مع هذا التقدم الهائل في مجال المعلوماتية والتي تستخدم في تطبيقاتها أحدث التقنيات والشبكات الإلكترونية. كما لها خصائص وأهداف ومزايا تميزها عن الإدارة التقليدية والتي تنصب في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى.



أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، ونظراً لتميزها عن تلك التقليدية أصبحت تمثل تطلعا بالنسبة للجماهير المرتبطة بالمنظمات، ولعل من أبرز خصائصها مايلي:

**1- السرعة والوضوح:** إن الكثير من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل نسخها الأكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها، وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات فيحال وقوع خطأ ما، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحتراز منه بنسبة 100% مستحيل، وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارة التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.<sup>1</sup>

**2- زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام الأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

**3- تخفيض التكاليف:** إن كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عمليات التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

**4- تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85 - 86.

5- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.<sup>1</sup>

6- إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

7- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المنظمات الافتراضية.

8- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

9- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.<sup>2</sup>

10- التوجهات الإدارية: تشهد التوجهات الإدارية العديد من التغيرات مثل الآتي:<sup>3</sup>

أ. تصفح المعلومات واستعراضها بدلا من القراءة التفصيلية للمحتويات، فهناك ضرورة لوضع المعلومات والمعرفة

في "كبسولة" تتناسب احتياج المستخدم، فالإدارة الإلكترونية تمكن من كبسلة المعلومات؛

ب. اتخاذ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات التقليدية؛

ج. الإنجاز الفعلي للعمل بدلا من متابعته، فالعمل في الوقت الحقيقي يمكن من البدء في التنفيذ الفوري؛

د. اكتشاف المشاكل مسبقا بدلا من حلها لاحقا، فالمعلومات المتوفرة ووسائل تحليلها وعرضها إلكترونيا تمكن

من الاكتشاف المبكر للمشاكل، وإعداد الحلول المناسبة لها؛

هـ. التجهيز الناجح للاجتماعات التي يمكن أن تأخذ العديد من الصور الإلكترونية، بدلا من تحديد الزمان

والمكان؛

<sup>1</sup> ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق، ص: 107 - 108.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، ب ط، 2012، ص: 21 - 20.

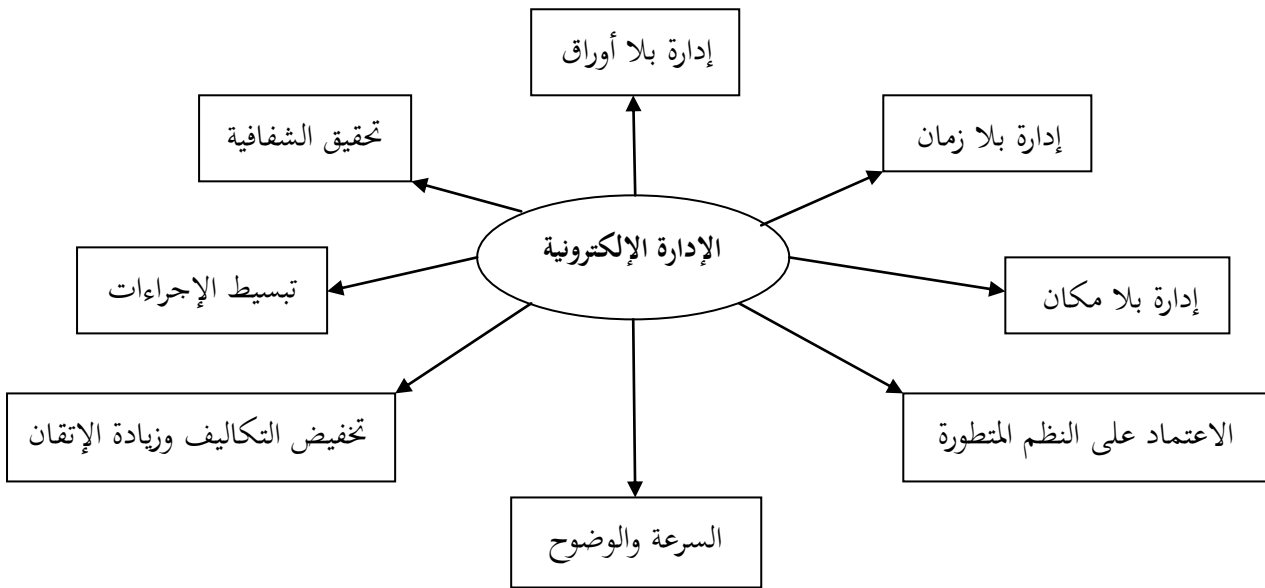
<sup>3</sup> نبيل عزت أحمد موسى، أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ط 2، 2006، ص: 294 - 295.

و. إدارة الملفات بدلا من حفظها، وذلك بالاستفادة منها، حيث تكون متاحة دائما، مع سهولة البحث والتصفح؛

ز. مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابة الوثيقة، حيث يمكن الاحتفاظ بنمط معين من الملفات يمكن من تعديل المحتوى حسب الاحتياج بدلا من كتابة الوثيقة مرة أخرى؛

ح. البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

الشكل رقم (01 - 02): خصائص الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وأغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق الانتقال والتحول الجذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، ومن بين هذه الأهداف سوف نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- سهولة إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛

2- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛

3- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛

4- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة؛

5- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا؛

6- السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد؛

7- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين؛

8- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛

9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛

بالإضافة إلى الأهداف السابقة نجد أن الإدارة الإلكترونية تتميز بجملة من الأهداف، وهي:<sup>2</sup>

1- التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المنظمات؛

2- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثماره في تطوير خدمات الإدارة؛

3- ضمان دقة المعلومات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني، وكفاءة نظام الحفظ فيه؛

4- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق؛

5- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد غير الفاعلين؛

6- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر أنظمة منع الاختراق؛

7- ضمان عدم تكرار المعاملات والإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بنية التلاعب، لأن برنامج الإدارة

الإلكترونية سيرفض المعاملة الثانية ولن يسمح بإجرائها؛

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص ص: 208 - 209.

<sup>2</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص ص: 38 - 40.

8- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة لأداء أعمال المنظمات، وتجاوز حالة العاملين النفسية أو الصحية أو المزاجية والتي تؤثر على جودة الخدمة؛

9- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، ويعينها على تطوير منتجاتها؛

10- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛

11- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار؛

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

1- استعراض المحتويات بدلا من القراءة؛

2- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛

3- إدارة الملفات بدلا من حفظها.

ثالثا: مزايا الإدارة الإلكترونية.

إن أهم المزايا والآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها من جراء الإدارة الإلكترونية نذكرها في الآتي:<sup>2</sup>

1- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها؛

2- نقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية؛

3- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء؛

4- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية؛

5- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطورة لمعرفة المقصرين؛

6- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء؛

7- تقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته؛

8- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛

9- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما أليها؛

10- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

<sup>1</sup> محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول-، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 13 و14 ماي، 2013، ص 07.

<sup>2</sup> محمد علاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 161 - 162.

بالإضافة إلى مزايا أخرى نذكرها في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية؛
- 2- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة؛
- 3- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية؛
- 4- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها؛
- 5- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- 6- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفوء وبناء ثقة العاملين بذلك؛
- 7- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب؛
- 8- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- 9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة؛
- 10- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

#### المطلب الرابع: أهمية وفوائد وأشكال الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها.

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية، يرجع إلى أهمية وفوائد التي تحصل عليها المنظمات من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأهم الأشكال التي تأخذها، لأن الإدارة الإلكترونية تتجلى قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات. وهي تمثل استجابة قوية لتحديات تطورات العصر الهائلة من عولمة وثورة رقمية، إضافة إلى ثورة المعلومات وشبكة الإنترنت، فهي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الفاعلية والكفاءة وتقديم الدعم في إعداد سياسات تقنية المعلومات للبنية التحتية والاتصالات والتطبيقات.

كما أن الإدارة الإلكترونية تستعمل في جميع المجالات (الصيدلة، الطب، التعليم، التجارة...)، لأنها ذات أهمية واسعة في تقديم الخدمات في وقت قليل وبأقل جهد وبأقل التكاليف و ذات جودة عالية في عرض الخدمات.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 182.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية.

أصبحت الإدارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية، فاكتملت أهمية عالية وأصبحت عنصراً رئيسياً في واقع النشاط الإداري المعاصر، وذلك من خلا قدرتها على مواكبة التطور الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الواحد والعشرين. ومن خلال مما سبق فلإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
- 2- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
- 3- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين؛
- 4- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة؛
- 5- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- 1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة؛
- 2- المرونة في عمل الموظف من خلال سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه، للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- 3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- 4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
- 5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى؛
- 6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

<sup>1</sup> فهد يوسف العيتاني، تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز-دراسة استكشافية لاتجاهات الأكاديميين والطلاب والإداريين-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 2012، ص 19.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28-29.

وأوضح Daft بأن الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها بالآتي:<sup>1</sup>

1- المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وبسرعة لمتخذي القرار؛

2- تخفيض تكاليف الخدمة وجودتها؛

3- تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

4- سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.

أي أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة وسهولة عقد الاجتماعات عن بعد (الإدارة المتباعدة جغرافياً).

كما تمكن الإدارة الإلكترونية الموظف من أداء عمله بكل مرونة بحيث يستطيع الدخول إلى الشبكة الداخلية للمنظمة من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود (البيت، الشارع، المطار...).

كما أصبح بالإمكان كذلك وصول التعليمات والمعاملات الإدارية، للموظفين والزبائن والمراجعين بسهولة مطلقة، أضف إلى ذلك إمكانية تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث وبالتالي تخفيض نفقات ومساحات التخزين.<sup>2</sup>

ثانياً: فوائد الإدارة الإلكترونية.

إن الاهتمام الكبير الذي يليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ومنه أصبحت الإدارة الإلكترونية من أساسيات الإدارة بصفة عامة وذلك لسهولة إجرائها وتقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وأكثر شفافية وسرعة ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيدوني كافية، بن حجابة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 224.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ب ط، 2018، ص 194.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب ط، 2008، ص ص: 37-38.



- 1- تبسيط الإجراءات داخل هذه المنظمات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- 3- الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المنظمة؛
- 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج بلد المنظمة؛
- 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة؛
- 6- كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛  
بالإضافة إلى:<sup>1</sup>
- 1- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمنظمة إلكترونيا؛
- 2- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المنظمة والعاملين بها؛
- 3- إدارة أعمال المنظمة التي تشمل التخطيط، التنفيذ والمتابعة وإدارة العملاء؛
- 4- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، ورفع مستوى الكفاءة فيها؛
- 5- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار، والمناقشة التعليم الذات والتراسل الإلكتروني؛
- 6- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المنظمة وإدارة مواردها، سواء البشرية، أو المالية، أو الإدارية، أو المعلوماتية؛
- 7- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها، ويرسل تقارير المتابعة إلى الإدارة العليا؛
- 8- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها؛
- 9- الربط الإلكتروني بين فروع المنظمة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي؛

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 211.

10- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف؛

11- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمنظمات وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية المالية.

ثالثاً: أشكال الإدارة الإلكترونية.

تتعدد أشكال الإدارة الإلكترونية في المنظمات على حسب الخدمات التي تقدمها وعلى حسب مستعملي هذه الخدمات والمستفيدين منها، وأهم هذه الأشكال التي تأخذها نوضحها في الآتي:<sup>1</sup>

1- من الإدارة إلى المواطن: تهتم بتطوير الخدمات الموجهة للأفراد كمواطنين، مثل تحميل الاستثمارات الإدارية، التصريح على الخط للمداخيل، استخراج شهادات ووثائق إدارية أو الملف الطبي للمريض؛

2- من الإدارة إلى مؤسسات الأعمال: تهتم بتطوير الخدمات العمومية الموجهة للمؤسسات وللفاعلين في الاقتصاد من المنظمات غير الربحية، الجمعيات وغيرهم، مثل التصريح على الخط بالرسم على القيمة المضافة، الشباك الإلكتروني الوحيد لإنشاء المؤسسات؛

3- من الإدارة إلى الموظف: تهتم بتطوير الخدمات الموجهة للموظفين والعاملين داخل نفس الإدارة مثل إجراءات تعويض نفقات المهمات، أو توفير أدوات العمل الجماعي (المفكرات أو الوثائق المشتركة)؛

4- من الإدارة إلى الإدارة: تهتم بتطوير الخدمات والتطبيقات من أجل إنشاء أو تحسين المساهمة والتعاون بين مختلف الهياكل والمصالح في الإدارات العمومية الحكومية مثل إدماج قواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية لمديرية الضريبة على المداخيل.

رابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن أبرز التطبيقات المعاصرة للإدارة الإلكترونية تتمثل في الشركات الافتراضية، والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

فقد أدى تطور الاتصالات والشبكات والإنترنت إلى ظهور عالم جديد أطلق عليه اسم العالم الافتراضي (Virtual world) في مقابل العالم المادي (Physical world) المكون من المواد التي نراها ونلمسها، بينما العالم الافتراضي مصنوع من المعلومات التي تتدفق في الشبكات المختلفة، وفي هذا العالم الافتراضي ظهرت الشركات الافتراضية لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، فأعمال الشركة الافتراضية تنتشر على نطاق جغرافي غير

<sup>1</sup> نوفيل حديد، حنان كريط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص 127.

محدود، وتبنى على تقاسم المعلومات بين العاملين فيها والموردين والعملاء،<sup>1</sup> وعليه تأخذ الإدارة الإلكترونية مجالات متعددة في تطبيقها تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة ومن بين مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

**1- الحكومة الإلكترونية E-Government:** تعتبر الحكومة الإلكترونية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عملية الحكومة. وهذا المفهوم ضيق التعريف يطلق عليه أحياناً خدمات المواطنين، أو إعادة الهندسة بالتكنولوجيا، أو المشتريات عبر الإنترنت.<sup>2</sup> فهي بذلك تعتبر الاستخدام العام الشامل الواسع لتكنولوجيا الحديثة لإعادة هيكلة وتنظيم الإدارات الحاكمة *Gouvernance* وتطوير البنية التحتية المحلية اللازمة لذلك، وبشكل يؤدي إلى استفادة الحكومة من الإنترنت والمعلومات والاتصالات الحديثة والتكنولوجية لإنجاز معاملات الأفراد والهيئات بسهولة وسرعة ويسر وشفافية. فهي استخدام أحدث الأدوات والأساليب التقنية الإلكترونية الجديدة والمتطورة لإدارة المرفق العام في الدولة، وذلك بغرض رفع كفاءة ومستوى الأداء داخل الإدارات الحكومية بطريقة لائقة سريعة وسهلة وفي إطار من الشفافية والوضوح بحيث ترضى طالب الانتفاع أو الخدمة من المرفق العام أو الحكومة أو وجهة الإدارة المتعامل معها.<sup>3</sup>

كما أن للحكومة الإلكترونية أهداف تنقسم إلى قسمين:<sup>4</sup>

أ. **أهداف داخلية:** تسهيل وسرعة أداء الخدمة، الشفافية، الكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية، ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهريّة؛

ب. **أهداف خارجية:** توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الخط، ويسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الحكومية الداخلية سرعة وشفافية وإمكانية المحاسبة والكفاءة والفعالية الخاصة في التواصل مع الجمهور والمواطنين والأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى.

**2- التجارة الإلكترونية E-Commerce:** تعمل التجارة الإلكترونية على إجراء تغيير أساسي في الطريقة التي يتم بها إدارة وتنفيذ الأعمال، كما أن أثر التجارة الإلكترونية يكون كبيراً على أعمال المنظمة، فضلاً عن ذلك

<sup>1</sup> نبيل عزت أحمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>2</sup> Oreste Signore, Franco Chesi, Maurizio Pallotti, **E-Government : Challenges and Opportunities**, CMG Italy – XIX Annual Conference, 7-9 June, 2005, Florence, Italy, p 02.

<sup>3</sup> بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2015، ص ص: 24 – 25.

<sup>4</sup> زاوي شهرزاد، بلغنامي نبيلة، البنية التمكينية للحكومة الإلكترونية، مجلة البدر، العدد 04، 2011، جامعة بشار، الجزائر، ص 303.

يمكن للتجارة الإلكترونية تغيير الطريقة التي يتم بها عرض المنتجات وبيعها وتسليمها إلى الزبون، وكذلك طريقة عمل المنظمات مع شركائها، كما أن الاستخدام الفاعل لأدوات وتقنيات التجارة الإلكترونية يمكن أن يحقق قيمة مضافة للمنظمات في التعامل مع زبائنها، فضلا عن أن التجارة الإلكترونية تحسن من عمليات الأعمال.<sup>1</sup>

بدأت تطبيقات التجارة الإلكترونية في أوائل السبعينيات من القرن الماضي وأكثرها شهرة هو تطبيق التحويلات الإلكترونية للأموال، وكان سائدا بين الشركات العملاقة وبعدها أتى التبادل الإلكتروني للأموال والذي وسع تطبيق التجارة الإلكترونية من مجرد معاملات مالية إلى معاملات أخرى، مما زاد من استخدام هذه التقنية في شركات الخدمات ولدى بائعي التجزئة والمصانع، وعلى هذا الأساس يمكننا تصنيف تطبيقات التجارة الإلكترونية ضمن ثلاث فئات رئيسية:

أ. بيع وشراء السلع والخدمات، وهو ما يشار إليه بالأسواق الإلكترونية؛

ب. تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات والتعاون ما بين المنظمات من جهة وداخل المنظمة الواحدة من جهة أخرى؛

ج. توفير خدمة الزبائن.<sup>2</sup>

**3- التعليم الإلكتروني E-Learning:** هو التعلم باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج الأخرى على الشبكات المغلقة أو الشبكات المشتركة أو الإنترنت. وقد أصبح التعلم الإلكتروني أكثر شيوعا وهو شكل من الأشكال المرنة المفتوحة وعن بعد، وقد ازدادت أهمية توفير التعليم المادي عن طريق الإنترنت والإنترنت كوسيلة لتوفير فرص التدريب.<sup>3</sup>

فالتعليم الإلكتروني ما هو إلا عملية استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات من أجل عملية توزيع ونشر وإجراء عملية التعليم أي إجراء عملية التعليم باستخدام الحاسوب أو شبكات الاتصالات الهاتفية مثل أجهزة الهاتف النقالة. إن للتعليم الإلكتروني فوائد وإمكانات متعددة كوسيلة جديدة وحديثة لعملية التعليم، فهو يزود

<sup>1</sup> عادل عبد الله عزيز، بسام عبد الرحمان يوسف، معوقات تطبيق التجارة الإلكترونية في قطاع الصناعة الدوائية - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، 2013، ص 31.

<sup>2</sup> سميرة ديمش، التجارة الإلكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر)، الجزائر، 2010 - 2011، ص ص: 49 - 50.

<sup>3</sup> Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, Youssef M Abu Amuna, Suliman A El Talla. **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems, 2017, Vol 0 1, No 01, 2017, p 08.

بوسائل فعالة للطلاب على اختلاف مستوياتهم التعليمية للحصول على العديد من فروع العلوم والدراسات المختلفة، فهو يزود الطلاب والمحترفين بالمهارات لتحسين العملية التعليمية وتمكين مجموعة من الأفراد لتعليم العديد من العلوم بالرغم من مشاغلهم وضيق أوقاتهم. إن جميع المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة بدأت باستخدام التعليم الإلكتروني، كما أن العديد من الشركات التجارية الخاصة والمؤسسات الحكومية تقوم عبر صفحات الإنترنت بتزويد موظفيها بدروس ودورات لتحسين عطائهم ولإبقائهم على درجة عالية من التطوير والثقافة ولإبقائهم على اضطلاع متواصل لكل ما يطرأ على المنتجات الحديثة والخدمات والاستراتيجيات المستخدمة في العمل التجاري وبروتوكولات الاتصالات.

إن العديد من الخبراء والباحثين يعتقدوا بأن تكنولوجيا التعليم الإلكتروني هي من أكبر وأكثر الصناعات التجارية والغير تجارية الحديثة نمواً وازدهاراً حيث من المتوقع أن تنمو وتتضاعف في السنوات القليلة القادمة إلى أعداد كبيرة.<sup>1</sup>

**4- النشر الإلكتروني E-Publishing:** يعرف على أنه استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسب الآلي في الابتكار والإبداع والصف، وإعداد صفحات نموذجية، وإخراجها كاملة ومنتهية. بمعنى أن النشر الإلكتروني عملية تشير إلى نشر المعلومات الورقية عبر تقنيات جديدة تستخدم الحاسبات الآلية، وبرامج النشر الإلكتروني في طباعة المعلومات، وتوزيعها ونشرها للجمهور المستهدف.

وتتيح تقنيات النشر الإلكتروني الحديث إمكانية العرض السابق للصفحات، وتحريرها، وإعداد صفحات نهائية بأسلوب تفاعلي، وهي لا تزال في صورة إلكترونية، وهو ما يعرف اصطلاحاً باسم "ما تراه تحصل عليه".<sup>2</sup>

**5- الصحة الإلكترونية E-Health:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.<sup>3</sup>

**6- الصيدلية الإلكترونية E-Pharmacy:** وتقوم على إنشاء إدارة للتجارة الإلكترونية، ويتم من خلال الشبكة الإلكترونية للصيدلية، الاتصال بجميع مخازن الشركات القائمة بتوزيع الأدوية المحلية والمستوردة، للاستفسار

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2008، ص 255.

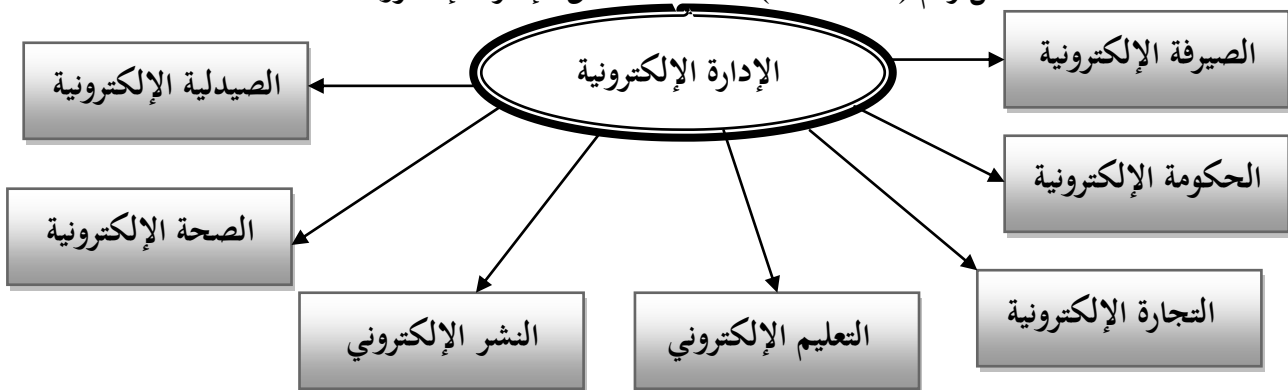
<sup>2</sup> محمد مدحت، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، ب ط، 2016، ص ص : 131 - 132.

<sup>3</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة)، مصر، 2011، ص 39.

عن الأدوية ومدى توافرها كما تسمح بتلقي شكاوى العملاء، والتعامل مع تلك الشكاوى، وتعمل الصيدلية الإلكترونية طوال الأربعة والعشرون ساعة، وتسمح الصيدلية الإلكترونية بالتعامل في مجالات جديدة والتي تحتاج إلى تكنولوجيا عالية، مثل أدوية الهندسة الوراثية وأدوية نقص المناعة وغيرها.<sup>1</sup>

**7- الصيرفة الإلكترونية E-Banking:** تقوم بتقديم الخدمات والمنتجات البنكية التقليدية وكذا الحديثة للعملاء من خلال التحويل الإلكتروني للأنشطة، وتتضمن هذه العمليات مختلف الأساليب التي تمكن العملاء سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين من الإطلاع على حساباتهم، معالجة صفتاتهم، للحصول على معلومات حول مختلف الخدمات والمنتجات المالية. وبالتالي فهي إجراء العمليات البنكية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالإئتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال البنوك، في ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنكه وهو في منزله أو في مكتبه، وما يعني ذلك من تجاوز لبعدي المكان والزمان.<sup>2</sup>

الشكل رقم (01 - 03): مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 13.

### المبحث الثاني: محاور أساسية حول الإدارة الإلكترونية.

أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا يشجع على تبني نظم المعلومات الإدارية والشبكات الإلكترونية، والانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وذلك نتيجة التطور الهائل في تقنيات الحاسوب والاتصال التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات ضمن سياسة وخطط الانسياب السريع للبيانات من جهة وبسرعة تقادم المعلومات وضرورة التعامل معها بدناميكية مع المعلومات والتقارير من جهة أخرى، وأصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الإلكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة، إلى جانب استخدام الإنترنت في وظائف الإدارة الإلكترونية ون التخطيط وتنظيم إلكتروني، وقيادة ورقابة إلكترونية، وتطبيقها يساعد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بسرعة ودقة وبأقل التكاليف.

### المطلب الأول: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والإدارية والمالية والبشرية وغيرها، لذا لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها.

إلى جانب هذا فللإدارة الإلكترونية العديد من التحديات التي قد تعرقل سير تطبيقها، وذلك لأنها شبكة متداخلة من الاتصالات لذا يجب تعديل الأساليب الإدارية وأهداف وبرامج المنظمة لتتماشى مع متطلبات التجديد والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد المتاحة.

### أولا: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية.

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الحديثة هدف ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة الناجحة، لذل ينبغي أن تتوفر هذه المتطلبات لتتناغم الإدارة الإلكترونية مع الإدارة الحديثة، ونجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المستلزمات البشرية والمالية والتنظيمية وبرمجية. فهي بطبيعة الحال عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تحقق جودة في خدماتها ومعطياتها. ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

**1- المتطلبات الإدارية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، وذلك بوجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة

الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، بالإضافة إلى ذلك يجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة، والمعيقة لكل تطور، وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات؛

**2- المتطلبات التقنية:** تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، كذلك ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات، لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية؛

**3- المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً، وعلى مستوى عالي من الكفاءة، وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية تتمثل في:

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات؛
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات، والعمل على الإنترنت؛

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛
- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.<sup>1</sup>

**4- المتطلبات المالية:** يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانيات المالية المتاحة للمنظمات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظار للدعم، مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات؛

**5- المتطلبات القانونية:** يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الصدد فإن الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 219 - 226.



وخصوصيته.<sup>1</sup> أي وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج المترتبة عليها؛<sup>2</sup>

**6- المتطلبات الأمنية:** يقصد بأمن المعلومات الإلكتروني ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائل التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة؛<sup>3</sup> بالإضافة إلى هذه المتطلبات يوجد متطلبات أخرى نذكرها في الآتي:<sup>4</sup>

- 1- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- 2- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات؛
- 3- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية؛
- 4- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملية لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد؛
- 5- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛
- 6- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المنظمة كافة؛
- 7- السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية؛
- 8- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفوءة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترنت الداخلي؛
- 9- ربط المنظمة بالعالم الخارجي (منظمات جوهرية) ضمن حزمة إنترنت كفوءة؛
- 10- استخدام نظم وأدوات كفوءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

وقد أصبح اعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل المنظمات معياراً رئيسياً لقدرة على المنافسة والنجاح في ضوء التحديات التي تواجهها، وبسبب الدور الرئيسي لهذه التقنيات في الحصول على هذه المزايا. ونظراً لكل ذلك،

<sup>1</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015، ص 226.

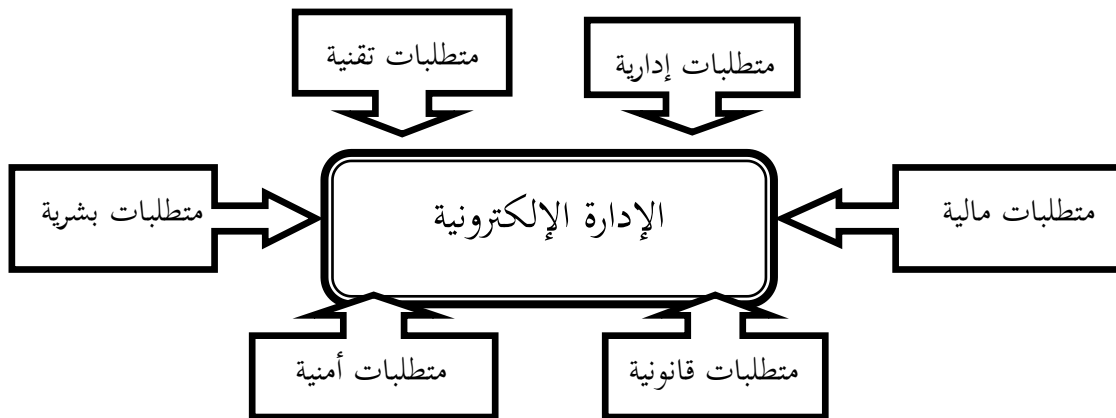
<sup>3</sup> بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>4</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 190 - 191.

أصبح من الضروري اعتماد سياسات جماعية أو سياسات اعتبرت عوامل رئيسية لضمان السلامة من أجل أفضل استخدام لتكنولوجيات ونظم المعلومات على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1- التزام الإدارة العليا باعتماد هذه التكنولوجيا والالتزام بالمعايير؛
- 2- توفير البنية التحتية اللازمة لهذه التقنية؛
- 3- توفير جميع الاحتياجات الرئيسية والمشاركة الفعالة في العمل؛
- 4- توفير الأطر التقنية والنظرية اللازمة (النوعية والكمية) كأداة لتوفير الحوافز المالية والأخلاقية للأفراد؛
- 5- توسيع استخدام أجهزة الكمبيوتر في العمل.

الشكل رقم (01- 04): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات سابقة.

ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

إن مجرد وجود إستراتيجية شاملة ومتكاملة للتحويل من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتطبيقها بسهولة وبشكل سليم، وذلك لأنه يوجد العديد من التحديات التي تعرقل سير تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ومن بين هذه التحديات التي سوف تواجه الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- 1- إدارة عملية التحويل الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة: تأخذ عملية التحويل الإلكتروني الكامل بعدين أساسين، البعد الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة إلى أنشطة وعمليات يتم

<sup>1</sup> Khaled Adnan Bataineh, **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**, Journal of Management and Strategy, Vol 08, No 05, 2017, p 91.

تنفيذها إلكترونياً وعبر وسائل إلكترونية، والبعد الثاني يتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونياً مع الزبائن والمستفيدين.

بطبيعة الحال إن التحول الإلكتروني لأنشطة وعمليات المنظمة الداخلية والخارجية ليس بهذا التبسيط، وإنما هو عمل معقد وواسع النطاق يتداخل مع متغيرات متنوعة عديدة مرتبطة بإستراتيجية صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الشاملة، والبعض الآخر له علاقة بتحدي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبناء منظمة فعالة ومنافسة، منظمة شبكية تستخدم الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها ( HTTP; HTML; XML; Intranet ; Extranet ) لا ابتكار قيمة مضافة لزبائن والمستفيدين.

ولهذا لا يمكن فصل عمليات التحول الإلكتروني للأنشطة التنظيمية عن إدارة تدفقات العمل مع الموردين، الزبائن، شركاء الأعمال واللفئات المستفيدة الأخرى.

**2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** نجاح الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية. أو كحد أدنى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخرى. إن تهيئة المنظمة إلكترونياً لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي:

أ. تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية؛

ب. تنمية الموارد الإلكترونية؛

ج. إبتكار الثقافة الإلكترونية؛

د. استقطاب ورعاية صناع المعرفة.<sup>1</sup>

**3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية:** البنية التحتية هي قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة ضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات.

وتتكون البنية التحتية التقنية والمعلوماتية من موارد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (عتاد الحاسوب، البرامج، الشبكات)، وموارد البيانات (مستودعات البيانات، قواعد البيانات، نظم إدارة قواعد البيانات)، ونظم المعلومات المحوسبة وتطبيقاتها في الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وإذا نظرنا إلى البنية التحتية من منظور

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، ب ط، 2005، ص: 222 - 226.

القدرات والموارد يمكننا إضافة رأس المال الإنساني والفكري (صناع المعرفة) ورأس المال الاجتماعي إلى مكونات البنية التحتية (والفوقية) للأعمال الإلكترونية.

وجود البنية التحتية القوية والبناء الفوقي الثابت من الموارد والقدرات المعرفية والتقنية ومهارات التفكير والإدارة الفاعلة يوفر قوة حيوية دافعة لبناء نموذج جديد للأعمال، ومنظمة ذكية تحقق مستوى منافسا من العلاقة مع الزبائن وشركاء الأعمال؛<sup>1</sup>

**4- إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (WWW):** يمكن وصف موقع الويب بأنه بوابة رقمية تنتظر الزبائن والزائرين للدخول إلى المنظمة واستلام خدماتها الإلكترونية أو تقديم طلباتهم والتعبير عن احتياجاتهم، وقد يكون الموقع كبيرا ومتنوعا ويعمل بصورة مدخل أو بوابة عالمية تتضمن تشكيلة واسعة من الخدمات والمعلومات والتسهيلات الموجهة للسوق الكوني والزبون الكوني، كما هو الحال في البوابات الكبيرة التي تحتل المراكز الأولى على قمة مثل: Yahoo ; Amazon ; AOL ; Microsoft أو قد يكون الموقع بوابة متخصصة تستهدف جزءا من السوق الإلكتروني، بمعنى أن طبيعة الموقع وخصوصيته يعتمد على نموذج الأعمال الإلكترونية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية على شبكة الإنترنت، كما أن تصميم الموقع نفسه واختيار التقنيات وقواعد البيانات ونظم التحكم وأمن المعلومات تتأثر كلها بخيارات إستراتيجية للإدارة عندما تقرر الدخول إلى علم الأعمال الإلكترونية.

إن بناء موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية وإدارة محتوياته بكفاءة وفعالية هو من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، وهي تقود عملية تمكين المنظمة من موارد شبكة الإنترنت والطاقات الكبيرة التي لا يمكن تحديدها للسوق الإلكتروني الكوني.

**5- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية:** برزت المشروعات والمنظمات الافتراضية نتيجة الحاجة المتزايدة إلى المرونة، والاعتقاد الراسخ بأن الحصول على الجدارات المحورية لا يتحقق إلى عبر التعاقد الخارجي مع شركاء الأعمال ومع المديرين لجدارات جوهرية أخرى بالإضافة إلى حاجة منظمات الأعمال إلى الكفاءة الناتجة عن المشاركة بالموارد واستثمارها بفعالية ودراية تمكن جميع الشركاء في تكوين المنظمة الافتراضية من تحقيق الميزة الإستراتيجية المؤكدة.

وفي كل الأحوال، وبغض النظر عن الصفة الدائمة أو المؤقتة للمنظمة الافتراضية فإن النمط السائد لهذا النوع من المنظمات هو التكوين الشبكي (الدائم أو المؤقت) لمنظمات مستقلة ترتبط بنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ب ط، 2011، ص 103.

للمشاركة بالمعارف، المهارات، والموارد الأخرى بهدف إنتاج قيمة مضافة فريدة وتجهيزها للعملاء والمستفيدين بالمقارنة مع المنافسين في حقل النشاط الإلكتروني أو التقليدي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية والتكنولوجية المعلوماتية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة والتي تحولت إلى وظائف إلكترونية، وذلك للاستخدام الأمثل للمال والجهد والوقت، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في العصر الحديث إلى وقوع تغيير جذري في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تستخدم وسائل متطورة وتقنيات عالية في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، إضافة إلى تحقيق التنسيق. ويمكن القول لأن الثروة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها طريقة تنظيمها وتصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:<sup>2</sup>

- 1- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛
- 2- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- 3- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- 4- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- 5- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا – الزبون؛

6- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت؛

7- الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولاً بأول؛

8- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

إن هذه التغيرات قد أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها هما:

- 1-الأول: يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المنظمات (جراء انخفاض تكلفة الصفقة التي كانت مبررا، أساسيا لوجودها في الماضي)، وإعادة توزيع مهام الإدارة (99% يقوم بها العاملون على

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010، ص ص: 241 - 247.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص: 247 - 248.

الإنترنت و 1% عمل الإدارة)، وبالتالي فإن الثورة الرقمية قد حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة القديمة وتفككت الشركات وتناثرت مبادئ الإدارة التقليدية ودخلت عصرا جديدا.

**2- الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها تأثرها العميق وإعادة مضمينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض للشركات، وأن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة.

ومن خلال ما سبق ذكره سوف نتطرق إلى وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

### أولا: التخطيط الإلكتروني.

إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاية التخطيط.

وإن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام، ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

وأهم الفروقات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني نوجزها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> خليفة مصطفى أبو عاشور، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، العدد 02، 2013، الأردن، ص200.

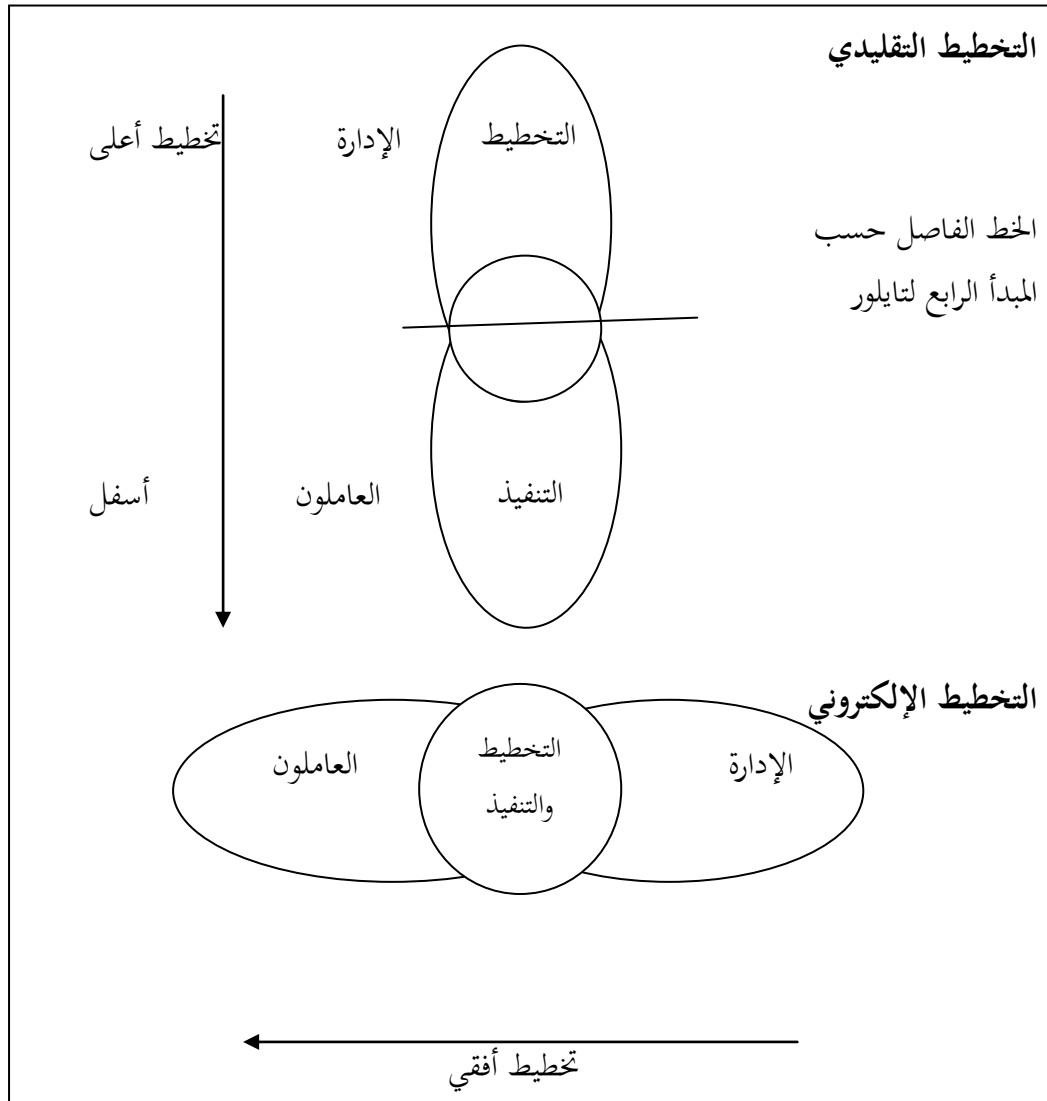
الجدول رقم (01- 02): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع، أو فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لفرض التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات الشركة.
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي عن عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار الضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية)	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون
الأهداف عامة، غامضة، ودرجة عدم التأكد عالية	الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس
الوسائل المفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة في الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: حسين مصطفى هلالى وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2016،

ص ص: 59 - 60.

الشكل رقم (01-05): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009، ص 298.

ينصب التخطيط على تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، ولكن التخطيط الإلكتروني يتسم بالآتي:<sup>1</sup>

1- التغيير السريع والدائم في بيئة العمل، فالعمل يتم في الزمن الحقيقي، وبيئة العمل نظام مفتوح يتأثر بسرعة بقدر اتساع وانفتاح هذا النظام. ولذلك يصبح التخطيط عملية متحركة (ديناميكية) تسير في الاتجاه العام للأهداف، ترشد الاتجاه ولا تقيد، وتعطي أكبر قدر ممكن من الثقة والمرونة؛

<sup>1</sup> نبيل عزت أحمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 296 - 297.



2- لم يعد هناك مجال الحديث عن التخطيط المتوسط والطويل، بل تخطيط قصير (أيام، أسابيع، شهور)، ومستمر مع استمرار تدفق المعلومات؛

3- لم يعد هناك مبرر لوجود قسم أو إدارة مركزية للتخطيط، ويقوم الآخرون بالتنفيذ، فالتخطيط الإلكتروني يبدأ على سطح مكتب الحاسب الآلي الذي يتوفر عند كل الأفراد في المؤسسة، ويمكن أن يساهموا جميعاً في التخطيط مع كل فكرة تظهر يمكن تحويلها إلى فرصة عمل يقوم بها الفرد أو فريق العمل المعني بالأمر.

### ثانياً: التنظيم الإلكتروني.

يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تعتمد مشكلاتها حيث تتعدد فيه المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف كما تتباعد فيها أيضاً المسافات بين الإدارة العليا والعاملين مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال ولتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

أما التنظيم التقليدي هو وظيفة إدارية يمارسها المدير في أية منظمة بهدف تحديد النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف، وهي تتضمن تنسيقاً لجهود الأفراد والإدارات والأقسام في داخل المنظمة وتوحيد للموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلوماتية)، بالشكل الذي يضمن الوصول إلى ما تم التخطيط له مسبقاً. وتبرز أهمية وظيفة التنظيم بما يأتي:

- 1- توحيد وتنسيق جهود الإدارات والأفراد (العاملين) باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- 2- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منها للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة؛
- 3- توزيع وتخصيص موارد المنظمة على وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها؛
- 4- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسام الدين حسن عطية حمدونه، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، مؤتمر حول: تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني... واقع وتطلعات، يوم 10 / 06 / 2015، غزة، فلسطين، ص 07.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2013، ص ص: 118 - 119.

أما الإدارة الإلكترونية فقد ساهمت في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
  - 2- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي في كل مكان في المنظمة. ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي؛
  - 3- اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المنظمات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي (Virtual factory)، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن؛
  - 4- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المنظمة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
    - أ. استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية؛
    - ب. استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
  - 5- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.
- وأهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني تلخص في الجدول التالي:

<sup>1</sup> موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 94.

الجدول رقم (01 - 03): التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الإلكتروني.

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التنظيم المصفوفي أو المشروع؛</li> <li>● الهياكل القائمة على الفرق؛</li> <li>● تنظيم الوحدات المصغرة؛</li> <li>● مخطط من اليمين إلى اليسار؛</li> <li>● شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التنظيم العمودي؛</li> <li>● الهيكل القائم على الوحدات الثابتة؛</li> <li>● تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة؛</li> <li>● التنظيم أعلى - أسفل؛</li> <li>● شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التنظيم القائم على الفرق؛</li> <li>● التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات؛</li> <li>● التقسيم الإداري التقليدي.</li> </ul>	التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية؛</li> <li>● الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا؛</li> <li>● التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية؛</li> <li>● سلسلة الأوامر الخطية؛</li> <li>● التنظيم إداري الرئيس مباشر.</li> </ul>	سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> <li>● السياسات المرنة؛</li> <li>● الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات؛</li> <li>● جداول العمل المرنة والمتغيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اللوائح والسياسات التفصيلية؛</li> <li>● القواعد والإجراءات؛</li> <li>● جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.</li> </ul>	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعدد مراكز السلطة؛</li> <li>● الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المركزية: السلطة في القمة؛</li> <li>● اللامركزية: السلطة الموزعة.</li> </ul>	المركزية واللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التنوع في المهام؛</li> <li>● توسيع العمل وإثراؤه؛</li> <li>● التمكين الإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقسيم عمل كثيف؛</li> <li>● قواعد وإجراءات أداة محددة؛</li> <li>● سلوكيات موحدة في أداء المهام.</li> </ul>	القياسية أو المعيارية

المصدر: أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

### ثالثا: القيادة الإلكترونية.

إن القيادة تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط كافة أبعادها والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية في عمليات إيجاء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم،

وبهذا فإنها تهم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ولقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون، وكان هذان التحديات يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون). ولقد أدى هذين التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:

**1- الأول: المدخل المرتكز على المهام (Tasks – Centered):** وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري قوة المعلومات. وهذه القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات (Transactional.L) وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

**2- الثاني: المدخل المتكرر على العاملين (Empolyee – Contered):** وهذا هو المدخل الناعم المريد القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة (Doing Right Things).

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز العاملين أكثر تركيزاً على الزبون.<sup>2</sup> إن انتقال الشركة إلى أن تصبح شركة ذات أعمال إلكترونية لا بد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المالية والتسويقية وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقاتها مع العاملين والموردين والزبائن بالإضافة إلى تغير أعمالها الإدارية وبالتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية.<sup>3</sup> وهذه الأخيرة لا بد من أن تفي ثلاثة أبعاد أساسية على الأقل:<sup>4</sup>

**1- القيادة التكنولوجية الصلبة:** هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا؛

**2- القيادة البشرية الناعمة:** رغم أن الإدارة الإلكترونية أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، ويعود ذلك إلى:

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2008، ص 456.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 266-267.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 327 – 328.

<sup>4</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114 – 117.

أ. إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وبعضهم من المبتكرين والمبدعين، وهذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية والبيروقراطية، وإنما إدارة شبكية، استشارية؛

ب. في ظل الإنترنت فإن كثير من العاملين سيعملون وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في مناطق متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد، أي لا وجود لرابطة الإشراف اليومي المباشر، فالقيادة البشرية أكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

3- القيادة الذاتية: إن قيادة الذات تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب الأمر من

القائد الإلكتروني أو يتخذ قرارات سريعة وفورية، وعليه فإن قادة الذات يتسمون بالسمات التالية:

أ. القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام؛

ب. الولاء للمؤسسة؛

ج. المساهمة في حل مشاكل المنظمة؛

د. المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

وأهم الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01 - 04): الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة الإلكترونيين.

القائد التنفيذي التقليدي	القائد التنفيذي الإلكتروني
شجاع	أكثر شجاعة
متيقظ	أكثر يقظة
صريح	صريح بقوة
شعب متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثيف التركيز
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
أ نموذج في الحكم الذاتي	أ نموذج في الحكم الجيد
العمر : 57	العمر : 38

المصدر: أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية:

تعتبر الرقابة مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية. فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتخلله، ثم تعقبه نحو تحقيق ما رسم له من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقويمه وتصحيحه، فهي الفعل أو العمل الموجه نحو جعل العمليات متطابقة مع المقاييس والغايات التي سبق وأن عينت.<sup>1</sup>

أما في العصر الحديث ومع التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، فقد حصل تغيير جذري من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الإلكترونية، حيث هذه الأخيرة تمثل أكثر قدرة على معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.<sup>2</sup>

ومن مزايا المهمة في تطبيق الرقابة الإلكترونية تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- سهولة وصول المعلومات وتقنين الدخول عليها؛
- 2- نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقويمها إلكترونياً؛
- 3- تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء؛
- 4- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات؛
- 5- التوكل من إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة؛
- 6- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة؛
- 7- تعزيز مبدأ المحاسبة والمساءلة الإدارية.

وبناءً على ما تقدم نقترح جدول لعقد مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ب ط، بدون سنة النشر، ص ص: 172 - 173.

<sup>2</sup> محمد طالب بسيسو، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، فلسطين، 2010، ص 22.

<sup>3</sup> رشا وجيه كامل الأعور، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة)، فلسطين، 2012، ص ص: 31 - 32.

الجدول رقم (01 - 05): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة موجهة للماضي (تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها)	رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول)
رقابة بالتقارير	رقابة بالنقرات (رقابة فورية، آنية)
رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار)
رقابة قائمة على المساءلة والرسمية	رقابة قائمة على الثقة

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

وأهم خصائص الرقابة الإلكترونية التي تمتلكها نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- قاعدة معلومات تحتوي على معلومات عن أداء وأنشطة التشكيلات التنفيذية لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار في مجال معين؛
- 2- القدرة على تحقيق وفورات بالكلف مقابل نتائج عالية الدقة، بمعنى أن يكون ذات جدوى اقتصادية أي فعالة من الناحية المالية والاقتصادية؛
- 3- القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛
- 4- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع موظفي التشكيل التنفيذي، فيمكن للمراقب أو المفتش أن يؤدي عمله من أي مكان دون الحاجة إلى الحضور في موقع العمل وهذا ما يجنبه الكثير من المخاطر؛
- 5- يركز على الجوانب المهمة والحساسة المؤثرة على أداء التشكيلات التنفيذية والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة؛
- 6- مرن بما فيه الكفاية لكي يعمل بكفاءة حتى إذا تم تبذير الخطط؛
- 7- شامل يغطي المدى القريب والبعيد من خلال تقييم الوضع الحالي.

<sup>1</sup> بدر محمد السيد القزاز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 358-359.

### المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد الإدارة الإلكترونية.

إنه لمن الواضح أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهزة الحاسب الآلي وذلك من أجل تبسيط إجراءاتها، والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال بسرعة، وتقديم الخدمات للجمهور بجودة وكفاءة عالية، ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته وبأقل تكلفة ممكنة، إضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تتميز بأبعاد تسهل عليها أعمالها، وتقوم بتحليل والتعرف على احتياجات المواطن بقصد تقديم الخدمات بجودة عالية ومضمونة.

#### أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود مبادئ ترتكز عليها والتي سوف نقوم بتوضيحها في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- 2- **التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ، أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان؛
- 3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل واحد 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- **التغير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا لتحسين المستمر والمتواصل؛

<sup>1</sup> عمار مجوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، ب ط، 2006، ص ص: 189 -



5- تخفيض التكاليف: وهذا المبدأ يعني لأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

وهناك مبادئ أخرى لعمل الإدارة الإلكترونية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل؛

ب. إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛

ج. لإعادة بناء الأدوار والوظائف؛

د. إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛

هـ. تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛

و. التفاعل الآلي.

ثانياً: أبعاد الإدارة الإلكترونية.

هناك مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية وتمثل في:<sup>2</sup>

1- بعد الزبون: ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، وتحديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم استهلاك الكهرباء والماء... إلخ عبر الإنترنت، أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك، وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي قعود تمنعه أن تحد من وصوله على الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة؛

2- بعد الأعمال: يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا المؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بين بعضها البعض محققة

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، 2010، ص 163.

بذلك كثيرا من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون، وتحقيق تلك المزايا أيضا عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك إلى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات ومساعدة مؤسسات الأعمال على التواصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الشبكة، إن توصيل الخدمات العامة من خلال مصدر الحكومة الإلكترونية الفعال والمتكامل يخلق فرصا أفضل للأعمال والحكومة على حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا. وتؤدي هذه المزايا أيضا إلى خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات، وتسهيل إجراءات الأعمال وقواعد التعامل، وتعزيز علاقات وتعاون الحكومة مع الأعمال والمواطنين الذين يعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم؛

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

وهناك أبعاد أخرى للإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميلود طيبش، مجدوب فايزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق، المؤتمر الدولي الثالث حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص: 430 - 431.

- 1- إدارة الأوراق حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- 2- إدارة عن بعد أي يتم الاتصال والتواصل عن طريق الأجهزة الإلكترونية كالهواتف والحواسيب والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة؛
- 3- الإدارة بالزمن المفتوح حيث العمل 24 ساعة متوسطة دون الارتباط بالليل أو النهار؛
- 4- إدارة بلا تنظيمات كثيرة فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية والتي تعتمد على صناعة المعرفة.

### المطلب الرابع: خطوات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية، لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأنه يجب على الإدارة الإلكترونية أن تمر بعدة خطوات ومراحل من أجل تطبيقها والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وتحسين أحسن الخدمات وأجودها، وبالمواصفات المطلوبة وبأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

إلا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تمر على عدة عوائق تعرقل سيرها، ومجموعة من المشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين والمنظمات المتمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر التي قد تغير مسار خطة الإدارة الإلكترونية وتعيق تطبيقها.

### أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن هناك عددا من الخطوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، وذلك من أجل التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة، ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1- توثيق جميع العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- 2- تعريف المتطلبات والفوائد المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية؛
- 3- شراء أو تطوير البرمجيات والأدوات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية؛
- 4- فحص واختيار نظام الإدارة الإلكترونية وقدرته على تنفيذ العمليات المطلوبة منه؛

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43 - 45.

5- الصيانة الدورية والتحديث المستقبلي والدوري للنظام.

بينما يضيف بعض الباحثين الخطوات التالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة يلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفنية والبشرية؛

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛

3- تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة. وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة؛

4- تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها؛

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات، لا بد من متابعة كل المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال. وهناك من يقترح الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1- تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة؛

2- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

3- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية والفنية وجانب الموارد البشرية؛

4- البدء بوضع الخطط التنفيذية للتطبيق؛

5- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات-، مجلة دراسات علمية محكمة، الأغواط، الجزائر، العدد 21، جانفي 2014، ص 165.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد؛

7- التغذية الراجعة.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الإدارة الإلكترونية تواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل تطبيقها في المنظمات وهي كالآتي:

**1- المعوقات الإدارية:** وتتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بمتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعقد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرنامج الإدارة الإلكترونية، كذلك انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup> ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:<sup>2</sup>

أ. **الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا؛

ب. **التخطيط:** تواجه عملية التخطيط معوقات ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي:

- ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية؛
- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة؛
- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

ج. **معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:** ضرورة أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي من الممكن أن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما كيفت المنظمة تصميمها البنائي وعملياتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا، وبالتالي رفع مستوى الكفاءات وتحسين الإنتاجية، وبالإضافة إلى ما سبق يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية.

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران، فتحية محمد عيسى الهوني، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 30، مارس 2018، ص 20.

<sup>2</sup> بدر محمد السيد قزاز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 401-402.

2- المعوقات التقنية: وهي التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات وتمثل في:<sup>1</sup>

- أ. ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية؛
- ب. عدم جاهزية الكثير من المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات؛
- ج. عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الإنترنت؛
- د. ضعف خدمات الاتصالات المتوافرة؛
- هـ. عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- و. تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال؛
- ز. عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة.

3- معوقات بشرية: وتتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا العاملين أو المتعاملين، ومن بين المعوقات البشرية ما يلي:<sup>2</sup>

- أ. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- ب. قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- ج. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديداً للسلطة؛
- د. ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين، ونقص وتفاوت خبرات المديرين؛
- هـ. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند استعماله؛
- و. ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية؛
- ز. مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية، بالإضافة لطبيعة الإنسان وميله لمقاومة التغيير؛
- ح. قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض)، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 52.

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنيات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54 - 55.

4- معوقات مالية: والمتمثلة في ارتفاع تكلفة خدمة الصيانة، قلة الموارد المالية، محدودية المخصصات المالية للتقنية والتدريب والتطوير، نقص الأيدي الماهرة.<sup>1</sup>

إضافة إلى ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا، ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطوير. ويرى البعض أنه من الضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران، فتحية محمد عيسى الهوني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> بدر محمد السيد قزاز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 410 - 411.

### المبحث الثالث: الأبعاد التكنولوجية للإدارة الإلكترونية.

تعلق الإدارة الإلكترونية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالإدارة والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة أعمالها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات والأعمال. وفي ظل ديناميكية المجال التكنولوجي الذي يميز العصر الحالي، فالتكنولوجيا أصبحت عامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات، وخاصة ما يتعلق منها بمعالجة المعلومات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات. كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات ذو أثر كبير في حياة الأفراد والمنظمات من خلال بناء علاقات تشابك وهي علاقات أكثر كفاءة وأقل تكلفة، وهكذا أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة، وموردا أساسيا في تفعيل العمليات الإدارية واستغلال الأفضل للموارد. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية الكفؤة هي العصا السحرية التي تحقق رفع معدلات الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

### المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم عناصر عدة من أجل تحقيق المراد منها، وأهم هذه العناصر نذكرها في الآتي:

- 1- **الحاسوب Hardware**: والذي يعرف بأنه مجموعة من أجهزة إلكترونية معقدة التركيب منفصلة بعضها عن البعض الآخر وتقوم بمهام منفصل عن بعضها الآخر فأحد هذه الأجهزة يكون مسؤولا عن إدخال البيانات، ويقوم الآخر بإجراء العمليات على تلك البيانات الداخلية، في حين يقوم جهاز آخر بخزن المعلومات المعالجة وأخيرا يتولى جهاز رابع إخراج تلك المعلومات سواء كانت مطبوعة أو معروضة على شاشات الحاسبات، ولكن تجري جميع العمليات بأنواعها السابقة بناء على مجموعة من الإيعازات والتعليمات الصادرة إليها ولذلك تعمل جميع هذه الأجزاء بشكل متكامل.<sup>1</sup> ويتميز بتحقيق ميزتين أساسيتين هما:<sup>2</sup>
  - أ. توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛
  - ب. ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

<sup>1</sup> محمد الصبري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 89.



2- برمجيات **Software** : عبارة عن تعليمات مكتوبة بلغة ما، موجهة إلى جهاز تقني معقد، يسمى بالحاسب الآلي بغرض الوصول إلى نتيجة محددة أو إنجاز عمليات معينة.<sup>1</sup> فهي الوسيلة التي بواسطتها تعمل الأجهزة، مثل برامج التشغيل، وهي التي يجعل الحاسب قادرا على تنفيذ عمليات التخزين والاسترجاع والمعاملة (processing)، ومثل برامج التطبيقات الخاصة ببعض المهام، كبرامج المحاسبة أو مراقبة المخزون.<sup>2</sup> تتمثل المهمة الأساسية لإدارة البرمجيات في تحديد التوجه الإستراتيجي، وفي هذا نجد أن الشركة يمكن أن تعتمد على واحدة من الإستراتيجيات التالية:<sup>3</sup>

أ. إستراتيجية الترميز **Codification**: هذه الإستراتيجية تسمى في إدارة المعرفة بنموذج مستودع المعرفة (K.Repository) وهي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية تدار من خلال برمجيات معدة لأغراض الشركة وعملياتها وخدماتها المقدمة؛

ب. إستراتيجية الشخصية ( **Personalization**): وهذه الإستراتيجية تسمى في إدارة المعرفة بنموذج شبكة المعرفة (K. Network) . وهي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي، غير رسمية، وغير قابلة للوصف، التحديد أو القياس وتكمن في رؤوس الأفراد وتتكون من خلال تفاعل وعلاقات الأفراد وجها لوجه، وفي هذه الإستراتيجية فأن الفرد هو الأساس في عمل الشركة وليس البرمجيات؛

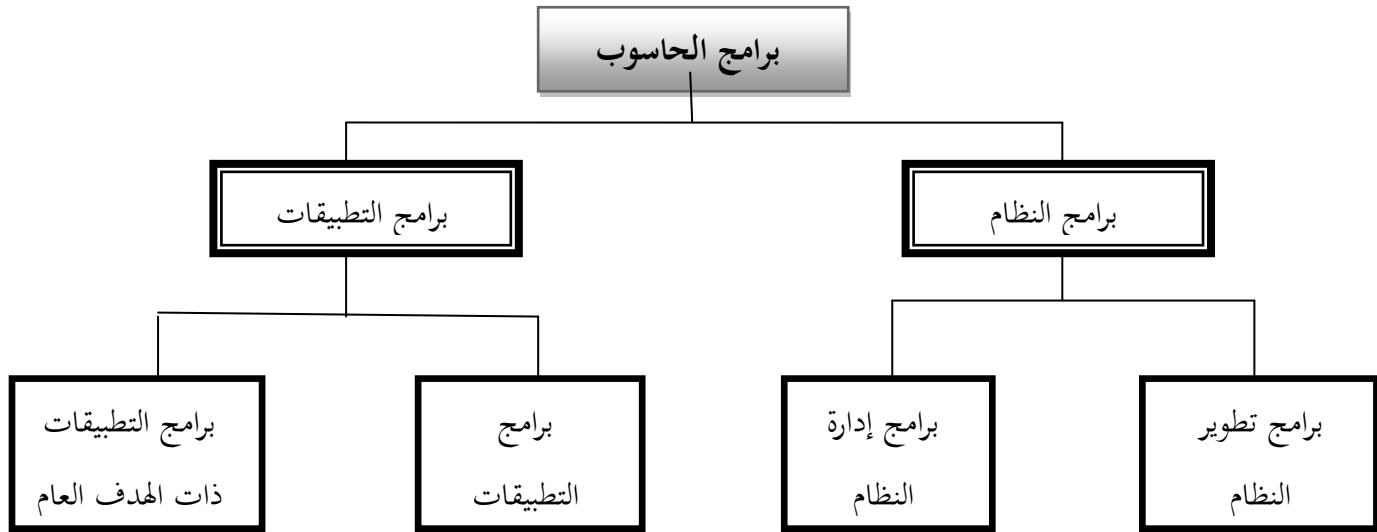
ج. الإستراتيجية المزيجية أو الهجينة (**Hybrid Model**): إن الإستراتيجيتين يمكن أن تتربط وتتداخل لتكون ما يمكن أن يمثل نطاقا متداخلا أو إستراتيجيا مزيجية أو نموذجا هجينيا يجمع بين الاثنين فيقوم بترميز وتخزين المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق لتكون مستودع الشركة المتاح للعاملين ويستخدم من خلال برمجيات معينة في إنجاز بعض العمليات والخدمات في الشركة، في حين تظل المعرفة الضمنية والكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم.

<sup>1</sup> حازم صلاح الدين عبد الله، تعاقد جهة الإدارة عبر شبكة الإنترنت دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2013، ص30.

<sup>2</sup> محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية المفهوم - المزايا- المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2016، ص ص: 44 - 45.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 389 - 390.

الشكل رقم ( 01 - 06): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

### 3- شبكة الاتصالات **Communication Network**: تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا

في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، وتطور ذلك الانتشار وزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات وبعضها.

والشبكة هي مجموعة من الحواسيب مرتبطة ببعضها البعض والتي تسمح لمستخدميها مشاركة الموارد المتاحة (برمجيات، طابعات، إلخ) وتبادل المعلومات فيما بينهم.<sup>1</sup>

وأهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ. شبكة الاتصال المحلية (**Local Area Network**) (**LAN**): وهي اتصال مجموعة من

الحاسبات في أماكن متقاربة جغرافيا، قد تكون غرفة أو مبنى واحدا أو عدة مباني متقاربة، وتستخدم هذه الشبكات في الشركات الصغيرة، المدارس، أو في المنازل... إلخ.<sup>2</sup>

ب. الشبكة الواسعة (**Wide Area Network**) (**WAN**): هي شبكة تربط عدة أجهزة كمبيوتر

في نطاق غير محدود قد تشمل دولة أو عدة دول أو العالم كله، وتستخدم هذه الشبكة خطوط التليفون

<sup>1</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> نihal فؤاد إسماعيل عوض، تحليل وتصميم نظم المعلومات الرقمية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط،

والأقمار الصناعية لربط أجهزة الكمبيوتر ببعضها، وقد تتكون الشبكة الواسعة من ربط عدة شبكات محلية معا، ومن أهم الأمثلة على الشبكات واسعة النطاق شبكة الإنترنت.<sup>1</sup>

ج. شبكة المدينة (Métropolitain Area Network) (MAN): تمتد حدود هذه الشبكة إلى مساحة أكبر من مساحة الشبكة المحلية، فقد تشمل شبكة ميتروبوليتان مدينة كاملة أو مجموعة مدارس، ولكنها تحافظ على هيكلية الشبكة المحلية نفسها.<sup>2</sup>

4- قواعد البيانات Data Base: وهي مجموعة البيانات مرتبطة مع بعضها البعض أو هي المعلومات المخزونة في أجهزة ووسائل تخزين البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة (Hard drive) والأقراص المرنة (Floppy drive) أو الأشرطة. وقواعد البيانات قد تكون متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات والبيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها. وتتوافر قواعد بيانات مباشرة بعضها تنظم بشكل أرقام، ومؤشرات اقتصادية، وأسعار سوق المخزون. وقسم آخر منها تجمع على أساس موضوعات أو كلمات: مثل معلومات عن الطقس، والظروف الجوية، والموضوعات المنشورة في الصحف والمجلات.<sup>3</sup>

5- صناعات المعرفة: يمثل القيادات الرقمية وكل يشمل رأس المال الفكري من المديرين والمحللون للموارد المعرفية في المؤسسة، وبالتالي صناعة المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>4</sup> ويجب أن يكون الكادر البشري كما يلي:<sup>5</sup>

أ. مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئته عمله؛

<sup>1</sup> حازم صلاح الدين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> نihal فؤاد إسماعيل عوض، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 21.

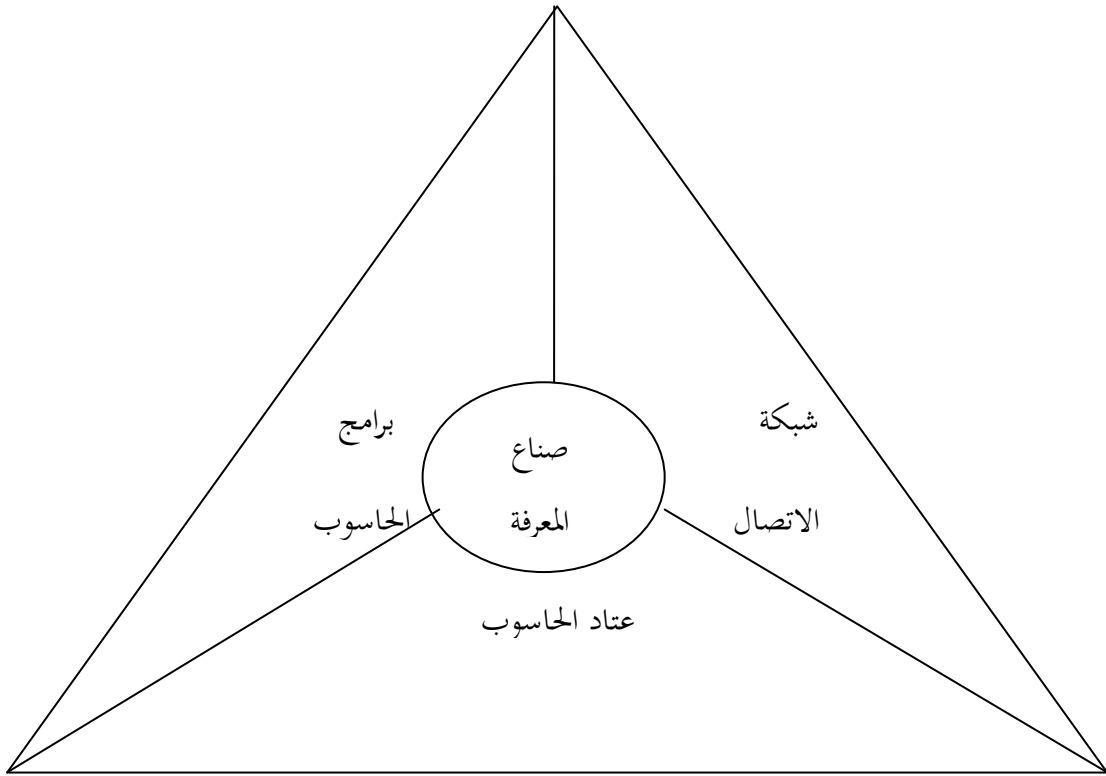
<sup>4</sup> بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة طاهري محمد-بشار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سبتمبر 2017، ص 298.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء طلحي، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس، ملتقى دولي حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، يومي 17 - 18 نوفمبر، 2015، جامعة البليدة 02، الجزائر، ص 05.

ب. محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود عن البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح؛

ج. قادر على التعامل مع المواطنين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

الشكل رقم (01 - 07): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### المطلب الثاني: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية يأخذ أشكالاً أخرى بالإضافة إلى شبكة الإنترنت تتمثل في شبكاتي الإنترنت والإكسترنات، وهي العصب في الإدارة الإلكترونية لما تحويه من أهمية في تطبيقها. فشبكة الإنترنت والإنترانت والإكسترنات تزيد من استخدام الكمبيوتر وتطوير المفاهيم الإدارية. وقد دخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جوانب مختلفة من المهام الإدارية، حيث لا توجد أي مؤسسة خالية من قواعد البيانات لأداء مختلف المهام الإدارية، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات هي عنصر المؤسسات الحديثة، وبدون هذه التكنولوجيا لا تستطيع المؤسسة أن تستمر في العمل، ولذلك أصبح استكمال المهام الإدارية أهم سمة

في الوقت الحاضر، وينبغي معالجتها بكفاءة. ونتيجة لذلك، حولت هذه التغييرات العمل الإداري من أساليب تقليدية تعتمد على الأوراق والأعمال الروتينية إلى أساليب إلكترونية في إدارة الأعمال<sup>1</sup>.

### أولاً: الإنترنت **Internet**.

الإنترنت هي شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض، وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات والمنظمات وحتى الشبكات الخاصة. تحتفظ العديد من الحواسيب في هذه الشبكات على ملفات، مثلاً صفحة إنترنت، يمكن الوصول لها من أي جهاز حاسوب موصول بالشبكة، يمكن لأي كمبيوتر أو جهاز خلوي، أو أي جهاز موصول بالشبكة أن يرسل المعلومات أو يستقبلها على شكل بريد إلكتروني أو ملف إلكتروني إلى أي جهاز آخر على الشبكة من خلال الإنترنت.<sup>2</sup> والإنترنت لها ثلاثة خدمات أساسية نذكرها في الآتي:

#### 1- البريد الإلكتروني **Electronic Mail**: يمثل البريد الإلكتروني إحدى المميزات الرئيسية للإنترنت،

وأكثر خدماتها انتشاراً في جميع الشبكات المرتبطة بها، ويعني البريد الإلكتروني ببساطة إرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان.<sup>3</sup> فهو الطريقة الأكثر ملائمة لنقل النصوص والملفات فهو يقوم بالتنسيق بين كمبيوتر واحد أو أكثر من أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالشبكة. وتنسيق عنوان البريد الإلكتروني هو اسم مضيف الشخص، حيث يكون اسم المضيف هو اسم المجال الخاص بمضيف الإنترنت. يتم الوصول إلى معظم رسائل البريد الإلكتروني فقط على شبكة الويب العالمية (WWW) أو من خلال موفري خدمة الإنترنت (ISPs) الذين يوفرون خادم البريد (Popmail) الذي ينقل رسائل البريد الإلكتروني التي تتم قراءتها في برنامج عرض البريد الإلكتروني.<sup>4</sup>

#### 2- خدمة تيلنت **Telnet**: تعرف خدمة التيلنت أيضاً بخدمة الربط عن بعد (Remote Login).

والتيلنت عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، وأن

<sup>1</sup> Banaz Anwer Qader, kamal Hasan Jihad, Yalmaz Najm Addeen Taher, **E-Management System of Kirkuk University Based on Distrubuted Database**, Journal of AL-Qadisiyah for computer science and mathematics, Vol09, No02, 2017, p 25.

<sup>2</sup> محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005، ص 38.

<sup>3</sup> رجب مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصالات والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 131.

<sup>4</sup> R Al-Shahi, M Sadler, G Rees and D Bateman, **The internet**, jnnp.bmj.com, on 16 July 2007, p 621.

يرتبط بها. إنها خدمة التيلنت تجعل من حاسوب المستخدم زبونا للتيلنت، وذلك لكي يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمتي تيلنت الموجودة في أي مكان من العالم.

### 3- خدمة بروتوكول نقل الملفات (FTP) File Transfer Protocol: تعد خدمة نقل الملفات

من الخدمات المهمة في شبكة الإنترنت، إذ إن هناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة كالصور والأصوات والكتب، وغيرها والتي يمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به، وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات FTP بصيغة Xmodem أو Zmodem. ويفضل عادة استخدام بروتوكول Zmodem لأنه أسرع وأبسط بكثير من بروتوكول Xmodem. ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات استخدام بروتوكول نقل الملفات في عدة مجالات مثل توصيل الوثائق إلكترونياً، ونقل ملفات التزويد، وملفات الفهارس من مكتبة إلى أخرى.<sup>1</sup>

### ثانياً: الشبكة الداخلية (الإنترانت) (Intranet).

الإنترانت هي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة وتستعمل الإنترانت البروتوكولات والقواعد التي يبني عليها الإنترنت وذلك كي يمكن للأفراد والعاملين في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي تتطلبها المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ وقتاً وجهداً ومالاً كبيراً لإنجازها، من هذه الأعمال على سبيل المثال الاجتماعات والتحدث على الهاتف وإرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس وغيرها، ولو كان للمؤسسة توسع جغرافي (فروع أو وحدات) مجهزة بشبكات محلية أيضاً، حينئذ يطلق على مجموع شبكتها بإنترانت موسع.<sup>2</sup>

والفرق بين الإنترنت والإنترانت يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، بدون سنة نشر، ص ص: 35 - 36.

الجدول رقم (01 - 06): أهم الفروقات بين الإنترنت والإنترانت.

الإنترانت	الإنترنت	الفروقات
● هو ملك المؤسسة التي تستضيفه.	● غير مملوك لأحد.	1- الملكية:
● وصول الأشخاص المسموح لهم فقط.	● أي شخص يمكن الوصول إليه.	2- الوصول:
● يحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة.	● يحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة.	3- المحتوى:

المصدر: إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وتعجل الإنترنت من توزيع البرامج، ومن المكلف كثيرا إدارة وصيانة برامج الكمبيوتر الشخصي للشركة، فالإنترنت يمكن أن تخفض التكلفة الإجمالية للملكية وذلك من خلال تقليل صيانة البرامج وتحديثها، ويمكن للأفراد العاملين على حاسبات الشركة وضع تحديث ورفع البرامج هذه في وقت أقل وبتكلفة أقل وذلك إذا ما قورنت بالعمل المستهلك للوقت (ومن ثم المكلف كثيرا) في التحديث الفردي لكل كمبيوتر يتأثر بالتحديث، وهكذا فإنه بدون أي اعتراض نجد أن الإنترنت هي الراجحة وكذلك الشركات التي تأخذ بها وتشمل منافع الإنترنت ما يلي:

- اتصالات داخلية متزايدة وأقل تكلفة وصديقة للبيئة (خضراء)؛
- تكاليف أقل للحصول عليها وانتشارها؛
- تكاليف أقل في الصيانة؛
- إدخال معلومات متزايدة؛
- إتاحة المعلومات الجارية في حينها؛
- نشر وتوزيع سهل للمعلومات والتدريب.<sup>1</sup>

ثالثا: الشبكة الخارجية (الإكسترنات) (Extranet).

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة إنترانت فعند ربط هاتين الشبكتين بواسطة الإنترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالإكسترنات. إذن فالإكسترنات ما هي إلا استخدام تقنية الإنترنت لربط أكثر من شبكة إنترانت معا. الإنترنت هي شبكة محلية يتم فيها تبادل المعلومات محليا داخل الشركة ويتم نقل البيانات فيها بشكل سريع وفعال، إن الإكسترنات تستخدم لربط فروع الشركة معا كما أنها تربط شركاء

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، التجارة الإلكترونية المفاهيم - التجارب - التحديات - الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002 2003، ص 89.

العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة وعند استخدام شبكة الإكسترانت يجب على جميع الأطراف استخدام نفس برنامج التطبيق في عملية الاتصال، فمثلا لا يجوز أن يكون أحد الأطراف يستخدم برنامج نتسكيب نافيجيتر Netscape Navigator والطرف الآخر متصفح مايكروسوفت اكسلورر Microsoft explorer<sup>1</sup>.

ولشبكة الإكسترانت أنواع نذكرها في الآتي:<sup>2</sup>

- 1- **شبكات إكسترانت التزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تيسير العمل آليا، للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة للعديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم بالمخزون؛
- 2- **شبكات إكسترانت التوزيع:** تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندا إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى؛
- 3- **شبكات إكسترانت التنافسية:** تعزز هذه الشبكات القدرات التنافسية في القطاعات الصناعية، إذ تمنح الشركات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء (عن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة) مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع، ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

رابعا: العلاقة بين الانترنت والإنترنت والاكسترانت.

تعتبر غالبية تطبيقات الانترنت متوفرة لأي عمل أو مستهلك الذي يرغب في الوصول إليها عن طريق الانترنت. وإن تطبيقات الأعمال الإلكترونية والتي تصل إلى معلومات الشركة وتتطلب الوصول لتكون محدودة للأشخاص المفضلين أو للوسطاء. وإذا كانت المعلومات محدودة إلى الذين هم في داخل المنظمة وهذا هو يعني الانترنت.

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 168.

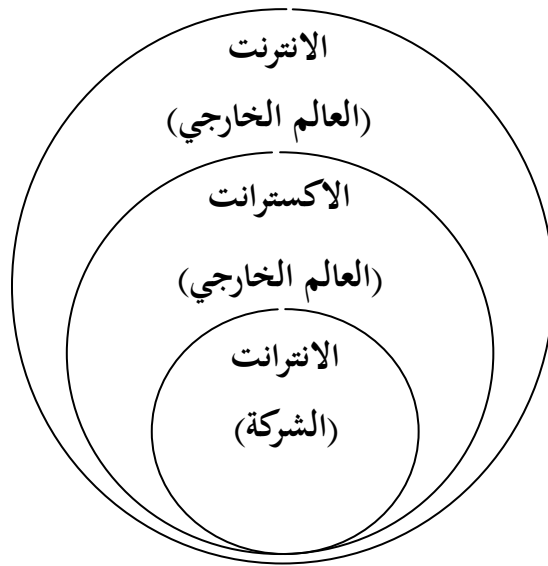
<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، بدون سنة نشر، ص 131.



وإذا توسع الوصول ليشمل آخرين ولكن ليس كل من هو بجانب المنظمة وهذا هو يعني الاكسترنانت. وإن الاكسترنانت بالإمكان أن يدخلها الأشخاص المخولين خارج الشركة كالمشاركين والمجهزين وأغلبية الزبائن ولكن المعلومات لا تكون متاحة لكل عن طريق وصلة الانترنت ولكن فقط عن طريق كلمة السر. أما الانترنت تستخدم على نطاق واسع لدعم جانب البيع في التجارة الإلكترونية في وظيفة التسويق، وكذلك تستخدم لدعم فعاليات إدارة سلسلة التوريد الشامل.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الانترنت والانترانت والاكسترنانت:

الشكل رقم (01-08): علاقة الانترنت والانترانت والاكسترنانت ضمن المنظمة.



المصدر: مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور إداري - تكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور إداري - تكنولوجيا، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2016، ص: 227-229.

### المطلب الثالث: التكنولوجيا في الإدارة الإلكترونية.

يعرف النشاط الإداري تقدماً وتطوراً مثله مثل باقي القطاعات الحساسة الأخرى باعتباره قطاعاً متصلاً اتصالاً وطيداً بالتكنولوجيا والمعلوماتية ووسائل الاتصال، ويمكن ملاحظة كل هذه التحديثات من خلال الاستعمال اليومي للإدارة في تقديم خدماتها وتحسين جودتها، وهذا الأمر جعل من الإدارة الإلكترونية من النشاطات التي تشتد فيها المنافسة للتأثير على الزبائن وجذبهم بتوفيق الخدمات السهلة والسريعة وبأعلى كفاءة وفعالية، وعلى إثر هذا فإن الإدارة الإلكترونية استفادت كثيراً من ثورة المعلومات وجسدها في الواقع.

#### أولاً: نظم المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

نظام المعلومات الإداري هو نظام يعتمد على الحاسب الآلي يعمل على تزويد مديري المؤسسات بمعلومات عن أنشطة المؤسسة في مختلف المجالات الوظيفية وما يحدث في البيئة الخارجية، حيث تصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي وما يحدث في الوقت الراهن والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل، وتتوفر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة وهذا لتدعيم عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى حل المشكلات وتحسين نوعية الأداء.<sup>1</sup> ولنظم المعلومات وظائف رئيسية التي يقوم بها النظام وهي كالآتي:<sup>2</sup>

#### 1- تجميع البيانات Data Collection: تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظم المعلومات بتحديد ما هي

البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة.

#### 2- تشغيل البيانات Data Processing: يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات خلال مجموعة معينة

من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات، ولا تختلف هذه العمليات الأساسية لتشغيل البيانات باختلاف نظام المعلومات سواء كان يدوي، آلي، إلكتروني. وتتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف، والترتيب، والعمليات الحسابية والمنطقية، والمقارنة، والتلخيص. وبداية يجب ملاحظة أنه لا يشترط بالضرورة أن تمر البيانات على كل هذه العمليات

<sup>1</sup> فريد كورتال، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 103.

<sup>2</sup> أحمد حسين علي حسين، دليلك في: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002 - 2003، ص: 57 - 67.

حتى تصبح معلومات مفيدة، كما لا يشترط بالضرورة أيضا أن يتم القيام بهذه العمليات وفقا لتتابع معين أو أن يشمل كل تشغيل للبيانات نفس المجموعة من العمليات.

**3- إدارة البيانات Data Management:** غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتحديثها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل. لذلك يقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، واسترجاع، وإعادة إنتاج، وتحديث، وصيانة البيانات.

**4- الرقابة والأمن والتغذية العكسية Control, Security, and Feedback:** وهي ثلاث مجموعات مختلفة ومتنوعة من الإجراءات تهدف إلى التحقق من أن النظام يعمل كما هو مخطط له وفقا لإجراءات التشغيل المحددة مقدما ويخرج المعلومات المفيدة بالخصائص المطلوبة. فإذا لم تتوفر هذه الخصائص فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية وعمل بعض التعديلات اللازمة للمدخلات ولأنشطة التشغيل حتى يمكن إنتاج المعلومات بالجودة المرغوب فيها.

**5- تجميع المعلومات Information Génération:** تهدف هذه الوظيفة إلى نقل وتوصيل المعلومات المنتجة والمتجمعة في نظام المعلومات إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول على هذه المعلومات أو إلى نظام آخر من النظم الفرعية المكونة لتنظيم ككل، وبطبيعة الحال، يجب أن يتفق توقيت ووسيلة التوصيل (تليفون، بريد عادي أو إلكتروني، تسليم شخصي... إلخ) وشكل أداة التوصيل (شفوي، تقرير، مستند، شاشة فيديو... إلخ) ومضمون الرسالة وكيفية التعبير عنه (كتابة، رموز، بياني، خرائط، صور، أرقام، إحصائيات، معادلات... إلخ) مع رغبات واحتياجات مستقبلية هذه المعلومات، بمعنى ضرورة توصيل التقرير المناسب إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب بالشكل المناسب وبالوسيلة المناسبة. لذلك أصبح من المهام الأساسية نظام المعلومات تحديد وتحليل حاجة ورغبات مستقبلية المعلومات ومحاولة الوفاء بهذه الاحتياجات بما تسمح به الإمكانيات المتاحة مع تتبع ما قد يحدث من تغيير أو تطورات في هذه الاحتياجات والرغبات من وقت إلى آخر من خلال معلومات التغذية العكسية.

ومن أهم مكونات نظم المعلومات الإدارية نشرها فيما لي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، بدون سنة نشر، ص ص: 304 - 306.

1- المدخلات: تمثل البيانات، المتمثلة من مجموعة الخصائص الغير، المدخلات الرئيسية والتي يتم تحويلها إلى

مخرجات (معلومات) بواسطة النظام. ويمكن التعرض هنا لثلاثة طرق لإدخال البيانات وهي:

أ. مدخلات المستند الأصلي: تكون على شكل مستند ورقي يتم إعداده بواسطة فرد أو مجموعة أفراد ثم يتم

تحويل المستند الأصلي إلى الشكل الذي يكون مقبولا للنظام؛

ب. المدخلات الشبه الأوتوماتيكية: فهي تؤدي بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد مع الأجهزة المخصصة

لذلك حيث يقومون بإدخال البيانات فورا إلى النظام وقت حدوثها- بواسطة أجهزة خاصة (نهاية طرفية)؛

ج. المدخلات الأوتوماتيكية: تكون بواسطة آلات أو أجهزة مخصصة لذلك حيث تقوم بإدخال البيانات فورا

إلى النظام.

2- المعالجة: يطلق على هذه المرحلة بمرحلة التشغيل والتي تمثل مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يتم

بموجبها تحويل البيانات إلى المعلومات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن أن يتم التحويل من البيانات

والمعلومات عن طريق عملية واحدة فقط أو عن طريق عدد من العمليات معا وهذه العمليات هي:

أ. تسجيل البيانات؛

ب. مراجعة البيانات؛

ج. التصنيف؛

د. فرز البيانات؛

هـ. تلخيص لبيانات؛

و. العمليات الحسابية؛

ز. التخزين؛

ح. الاسترجاع؛

ط. إعادة الإنتاج (تكرار)؛

ي. النشر أو الاتصال.

3- المخرجات: تمثل النتائج أو المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد، وقد تكون من صورة تقارير دورية أو تقارير

دورية أو تقارير متابعة أو تقارير استثنائية أو في صورة علامات وجداول إحصائية أو رسوم بيانية. وبشكل عام

يجب أن تتصف مخرجات نظام المعلومات الإداري بالخصائص التالية:

أ. الشمول؛

ب. الدقة؛

ج. الملائمة؛

د. التوقيت المناسب؛

هـ. الوضوح؛

و. المرونة؛

ز. عدم التمييز؛

ح. القياس الكمي.

ونظام المعلومات يغطي مجموعة متماسكة من المهام، التي تكون عادة متداخلة، وتسهم في تحقيق هدف محدد تماما. وهذه العملية تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات بهدف المساعدة في اتخاذ القرار الذي يحتاج إليه المستخدمون وإستراتيجية المنظمة، ولذلك فهي قادرة على إعلام مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة، وهي تتألف بالتالي من مجموعة من الوسائل والموارد والعناصر المنظمة من أجل:<sup>1</sup>

أ. جمع المعلومات؛

ب. المعالجة (استخراج المعلومات ذات الصلة)؛

ج. التخزين؛

د. نشر المعلومات (الاتصال).

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونيّة.

برزت تكنولوجيا المعلومات كتكنولوجيا مستقلة بواسطة مزيج تكنولوجيا معالجة البيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية، فالأول تزود بمقدرة على معالجة وتخزين المعلومات، والأخيرة هي الحامل لتوصيلها، هذا المزيج أو التضافر قد تم إحداثه بما أتيح له من المكونات الإلكترونيّة الدقيقة وتجهيزاتها المعقدة.<sup>2</sup> ومن بين الدوافع والعوامل الرئيسية في انتشار المعلوماتية نوجزها في الآتي:<sup>3</sup>

**1- زيادة الإنتاجية:** وهي تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا، ومن أمثلتها:

<sup>1</sup> Djamila Elidrissi, Ali Elidrissi, **Contribution des systèmes d'information a la performance des organisaton : Le cas des banques**, La revue des sciences de gestion, distribution électronique Cair.infopour Direction et Gestion, No 241, 2010, p 57.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، مصر، ب ط، بدون سنة نشر، ص ص: 415 - 423.

أ. زيادة إنتاجية عمال المصانع؛

ب. زيادة إنتاجية عمال المكاتب؛

ج. زيادة إنتاجية نظم التعليم؛

د. زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية (كالأراضي الزراعية وموارد المياه والثروة الحيوانية).

لقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة في تقليل تكلفة الإنتاج والخدمات خلال تقليل العمالة وتوفير مواد الخام والمواد الوسيطة وتقليل الفاقد في استغلال الطاقة، لتحقيق الأتمتة الشاملة.

ومع تزايد الشق الذهني والمكتبي في مؤسسات الإنتاج والخدمات، أصبحت إنتاجية عمالة "الياقات البيضاء" عاملا حاسما يتوقف عليه أداء المؤسسة ككل، وظهرت نظم أتمتة المكاتب، وذلك بهدف زيادة فعالية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع، وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات واستخراج الكشوف وعمل التقارير.

**2- تحسين الخدمات:** لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وذلك في مجالات عديدة من أبرزها: خدمات المصارف، والمواصلات، والاتصالات، والصحة، ولم يكن الدافع وراء ذلك هو زيادة رفاة العميل وتسهيل عمل مقدمها، يقدر ما هو قصور الوسائل التقليدية في الوفاء بالمطالب المتزايدة كنتيجة لتسارع إيقاع الحياة وتشابك علاقاتها، ويكفي مثلا هنا ما أدت إليه أتمتة المصارف ونظم الحجز الآلي وإدارة المستشفيات في تقديم الخدمات المطلوبة بشكل أسرع وبصورة أفضل، وذلك في مواجهة ازدياد حركة المسافرين وضخامة المعاملات وتعقد الخدمات.

**3- السيطرة على التعقد:** لا يوجد سلاح أمضى من تكنولوجيا المعلومات تشهه البشرية في وجه ظاهرة التعقد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة، هذا التعقد وليد التقدم الحضاري وتشابك العلاقات وتنوع غايات البشر وارتقائها، ويتجلى هذا التعقد في صور عديدة على جميع المستويات من أقصى نطاق ماكرو إلى أدنى عنصر ميكرو، ومن أمثلته أداء النظم الاقتصادية التي تتعامل مع العديد من المحددات والقيود والمتغيرات الديناميكية، والمشاكل البيئية كالمتغيرات المناخية التي تحتاج إلى التعامل مع كم هائل من البيانات سريعة التغير والمنتشرة مصادرها جغرافيا، ناهيك عن تعقد الحسابات العلمية التي تحتاج إلى حل عدد هائل من المعادلات الآنية، أو التفاضلية المعقدة كما هي الحال في دراسات ديناميكية الموانع والاحتراق الداخلي والأشعة الكونية، علاوة على تعقد التصميمات الهندسية وصعوبة الرقابة على المشاريع الضخمة التي تجمع العديد من

الأنشطة ومجموعات العمل، هذا على المستوى الماكرو أما على مستوى الميكرو، فهناك العمليات المعقدة للتفاعلات والعمليات الكيميائية والطبيعية والبيولوجية.

أمام كل هذه الظواهر المعقدة على المخطط والمحلل والمقيم والمصمم أن يبحث عن الأمثل والأصلح والأصدق في ظل العديد من القيود والمحددات، وعليه أيضا أن يدرس أداء هذه النظم المعقدة الذي يستعصي على القواعد البسيطة للعلة والأثر، بل وأحيانا ما يأتي هذا الأداء دون المتوقع، ومتناقضا مع الحس الطبيعي والمنطق المباشر.

ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل علمية محاصرة ظاهرة التعقد منها نماذج المحاكاة ووسائل تحليل النظم والبيانات وخلافه.

**4- دراسة ما ليس متاحا للمجتمعات والأفراد:** هناك كثير من الظواهر والمشاكل تتعذر دراستها، على أساس المتاح من شواهد الواقع وحقائقه، فكيف يتسنى لنا بناء على ما هو متاح دراسة نشأة المجرات وبداية الكون والمتغيرات الجيولوجية التي تحدث عبر ملايين السنين؟، أو إجراء التوقعات حول أثر الصوبة Green House Effect على منسوب مياه البحار والمحيطات والتغيرات المناخية، وكيف لنا أيضا أن نتعرف على الآثار الممكنة للكوارث الطبيعية وغير الطبيعية، أو دراسة الأسباب والظروف التي يمكن أن تؤدي إليها كالزلازل وانفجار المفاعلات الذرية، أو تمثيل الحالات الصعبة بعيدة الاحتمال التي يمكن أن يتعرض لها طاقم القيادة أثناء رحلات الطيران أو الفضاء.

**5- المرونة:** هي الوجه الآخر للعملة فيما يختص بظاهرة التعقد وسرعة التغير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها يصبح عامل المرونة أساسيا لضمان سرعة تكيف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، لهذا السبب كان أحد أهداف أتمتة نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة، ومواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج. ومطلب المرونة ليس مقصورا على نظم الإنتاج وتقديم الخدمات، بل يمتد أيضا ليشمل مرونة اتخاذ القرارات الإدارية والسياسية والاقتصادية إزاء الأحداث الجارية والظروف المتغيرة.

ومن بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نذكرها في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي، اقتصاديات نظم المعلومات، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، دار الفكر القانون، مصر، ط 1، 2011، ص ص: 36-38.

1- تصنيف تطبيقات المعلومات: نظرا لتباينها الشاسع ونطاقها الممتد، يمكن النظر إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من زوايا عدة، تختلف مع اختلاف منظور الباحث. ويمكن التصنيف وفقا لعدة اعتبارات رئيسية، وهي:

أ. طبيعة التطبيق؛

ب. مستوى المهارة؛

ج. مرحلة التعامل المعلومات؛

د. مجالات التطبيق.

2- تصنيف التطبيقات وفق طبيعة التطبيق: تصنف تطبيقات المعلوماتية إلى أربع، وهي:

أ. تطبيقات البيانات: ومن أمثلتها، حفظ السجلات الأفراد، واستخراج قوائم المرتبات، والكشوف الحسابية، وحسابات العملاء.

وتتسم هذه التطبيقات بضخامة حجم البيانات، وبساطة العمليات الحسابية التي تجرى على هذه البيانات. لذا، فهي لا تشغل في الكمبيوتر إلا طاقته الخام في التعامل السريع مع البيانات، أي: استخدامه كآلة حاسبة.

ب. تطبيقات معالجة البيانات: وهنا يتجاوز النظام الآلي حدود التعامل الأولي مع البيانات جمعا وطرحا وقسمة وضربا، إلى اكتشاف العلاقات التي تربط بينها من أجل استخراج الكليات والمؤشرات والتحليلات الإحصائية. ومن أمثلة هذه التطبيقات: نظم معلومات الإدارة، وقواعد البيانات البيولوجرافية لخدمة الباحثين العلميين؛

ج. تطبيقات معالجة المعارف: تمثل تطبيقات معالجة المعارف نقلة نوعية ترتقي بها نظم المعلوماتية، لتتعامل مع المعارف والخبرات لا مع المعلومات المباشرة فقط. ومن أمثلة هذه التطبيقات: النظم الخبيرة لتشخيص الأمراض، وقراءة الخرائط والمخططات، ونظم معالجة اللغات الطبيعية؛

د. تطبيقات التعليم الذاتي: وهي تمثل ذروة الارتقاء بالنسبة للنظم الآلية، وذلك نظرا لقدرتها على اكتساب المعارف ذاتيا، بدلا من تغذيتها من مصادرها خارجية (كالبشر والوثائق)؛ تستطيع هذه النظم بفعل خاصية التعليم الذاتي تلك، أن تتكيف تلقائيا مع ما يستجد على المتغيرات التي تتعامل معها وما يطرأ من أحداث في البيئة المحيطة التي تعمل خلالها.

3- تصنيف التطبيقات وفق مستوى المهارة: يقصد بالمهارة هنا، تلك المتعلقة بالمهام التي يوكل لنظم المعلوماتية القيام كليا، أو مساندة القائمين بها. ويمكن تقسيمها:



- أ. تطبيقات المهارات الدنيا: كاستخدام الروبوت في التطبيقات البدائية، كنقل المواد وأعمال التغليف والتركيب البسيطة، أو لحام النقطة، أو الدهان بالرش... وما شابهه؛
- ب. تطبيقات المهارات الوسطى: ويقصد بها استخدام نظم المعلومات في الأعمال ذات الطابع الكتابي، كأعمال النسخ، وحفظ السجلات، ومسك الدفاتر الحسابية... وما شابهه.
- ج. تطبيقات المهارات العليا: ويندرج تحتها نظم المعلوماتية لمساندة الموظفين والمصممين، ودعم متخذي القرارات. وكذلك تلك الخاصة بمعالجة اللغات الطبيعية. ومن أمثلتها: الترجمة الآلية، والنظم الأتوماتية لفهم مضمون النصوص وتلخيصها وتأليف المقالات.
- 4- تصنيف التطبيقات وفقا لمجالات التطبيق:

أ. قطاع المال والاقتصاد؛

ب. قطاع التصنيع؛

ج. قطاع الغذاء والتغذية؛

د. القطاع العسكري؛

هـ. قطاع التعليم والتدريب؛

و. قطاع النقل والمواصلات؛

ز. قطاع التعدين والثروة المعدنية؛

ح. قطاع الطب والدواء؛

ط. قطاع الإعلام؛

ي. قطاع شؤون البيئة.

### المطلب الرابع: أمن شبكات الإدارة الإلكترونية.

الحماية الأمنية هي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، مثل الأجهزة والبرمجيات والبيانات المتعلقة بالتطبيقات وكذلك الأفراد العاملين ضمن هذا المجال ونظرا للتدفق الهائل في حجم البيانات ولأهمية المعلومات أصبحت مشكلة حمايتها والحفاظ عليها موضع اهتمام العاملين والباحثين في هذا الميدان، وهذا يتطلب ضرورة دراسة جميع المجالات التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات والتي تساعد على الحد من محاولات الانتهاك أو إتلاف المعلومات كما أن التباين في أهمية المعلومات ونوعها يجعل من الصعوبة دراسة الوسائل كافة والطرق الكفيلة لتحديد أساليب

الحماية للمعلومات. وأن الإجراءات القانونية التي تتخذ تحمي من حدوث أي تدخلات غير مشروعة سواء حدث عن طريقة الصدفة وبشكل متعمد ويدخل أي ضمن مفهوم الأخطار المتعلقة بالكوارث مثل الحريق، الفيضانات أو عمليات التدمير الأخرى والأمنية تشمل عدة مجالات:

- 1- الأخطاء العفوية الغير متعمدة التي يمكن أن تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها الحاسوب؛
  - 2- الأخطاء المتعمدة وهذه تكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير واقية؛
  - 3- يمكن أن تتأثر سلامة البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة وهذه قد تؤدي إلى فقدان البيانات أو عطل الأجهزة؛
  - 4- تغيير البيانات وقد يؤدي إلى تدمير كل أو جزء من البيانات؛
  - 5- وجود خلل في بعض البرامج؛
  - 6- سرية البيانات وهي مهمة جدا ويقصد بها مجموعة الإجراءات الممكن وضعها في مواجهة عمليات الاعتداء أو الانتهاك للمعلومات الشخصية والتي لم تمس حرية الأفراد أو تمس حياة المنشأة أو استمرارها.<sup>1</sup>
- ثمة سلبية محتملة لاتصال الأفراد أو الشبكات المحلية LAN بالإنترنت، إذ يمكن لمستخدمين آخرين في الإنترنت أن ينفذوا إلى الملفات والمعطيات الموجودة لدى المستخدم في الشبكة المحلية LAN إلا أننا نستطيع تفادي ذلك باستخدام عدة نظم أمنية نبينها فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1- حاجز الحماية (Firewall): يتكون عادة من وسيلة ترتبط مع الإنترنت بذلك تمر حركة الملفات والمعطيات بكاملها من الإنترنت إلى الشبكة المحلية LAN وبالعكس عبر تلك الوسيلة حيث تقوم هذه الأداة بمنع أو تحديد المستخدمين في الإنترنت من النفاذ إلى المعطيات والملفات الخاصة بالشبكة المحلية؛
  - 2- النفاذ إلى الإنترنت: وهي تقنية تسمح باتصال الشبكة المحلية مع الإنترنت باتجاه واحد، أي تسمح بالنفاذ من شبكة LAN إلى الإنترنت وتمنح المرور المعاكس للملفات وتستطيع هذه التقنية أن تزود المؤسسات بإمكان التحكم بنفاذ المستخدمين الأفراد من ضمن شبكتها الخاصة إلى الإنترنت؛
  - 3- البروتوكولات الأمنية: تعد مسألة الأمين من أهم العقبات التي تعيق انتشار الإنترنت، لأن الخوف من تجسس المشتركين الآخرين ومن التخريب وسرقة الهوية الذاتية والاعتمادات المالية كل ذلك أدى إلى الحذر من الاقتراب من الخدمات المباشرة التجارية.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص: 281 - 282.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 291 - 292.

ومن بين الإجراءات وطرق الحماية المتبعة في الإدارات الإلكترونية ما يلي:<sup>1</sup>

أ. اعتماد أساليب تدفق المدخلات والتأكد من الاستثمارات والوثائق قبل تسلمها وحفظها؛

ب. اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال للحاسوب؛

ج. حماية المعلومات المحفوظة على الأسطوانات والأشرطة الخاصة وعمل نسخ احتياطية لها.

من بين القضايا الأمنية والتي يجب على كل فرد أو شركة أن يأخذها بعين الاعتبار مثل:<sup>2</sup>

أ. كيف يتأكد المستخدم من أن هذا الموقع وما فيه من قواعد بيانات مخزنة ومحفوظة في خادمات ويب هي ملك

لمؤسسات وشركات شرعية وليست وهمية أو محتالة؛

ب. كيف يتأكد الفرد من أن هذا الموقع لا يحتوي على أي برامج تحتوي على شيفرات تقوم بعمليات قرصنة

أو تصنت؛

ج. كيف يتأكد الشخص بأن مالك هذا الموقع لن يقوم بنشر وتوزيع هذه المعلومات الشخصية إلى أطراف

أخرى؛

د. ومن ناحية الشركات فكيف تتأكد الشركات صاحبة الموقع الإلكتروني بأن هذا المستخدم لن يقوم بعملية حرق

أو قرصنة لخادماها والتي تحتوي على معلومات مخزنة في قواعد البيانات؛

هـ. كيف تتأكد من أن هذا المستخدم لن يقوم بتعطيل الخادم حتى لا يتمكن المستخدمون الشرعيين من استخدام

الموقع؛

و. كيف يتأكد الطرفان المستخدم والشركة من عدم وجود طرف ثالث يسترق السمع عليهما؛

ز. كيف يتأكد الطرفان الفرد والشركة من أن المعلومات التي يتم إرسالها بين الطرفين لم يحدث أن تم اعتراضها

وتغيير محتوياتها قبل وصولها إلى الطرف المستقبل.

وتتلخص أهم أساليب ووسائل الحماية الأمنية لتناقل البيانات على شبكات الاتصالات بما يلي:<sup>3</sup>

أ. اعتماد الوسائل الكفيلة بالسيطرة على البيانات المنقولة؛

ب. اعتماد نقاط تدقيق في البرامج لتسجيل المراحل المختلفة التي تمر بها كل عملية تواصل؛

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> حضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2008، ص 214.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- ج. السيطرة على خطوط تناقل البيانات ووضع التحضير اللازم لحماية التناقل؛
- د. وضع أجهزة إلكترونية لتحسس محاولات سرقة المعلومات؛
- هـ. توثيق أساليب استخدام خطوط تناقل البيانات ضمن الوثائق القياسية كمركز الحاسبة المركزية؛
- و. عدم ظهور كلمات المرور على الشاشات للمحطات الطرفية؛
- ز. ملائمة موقع الحاسوب وكفاءة مستلزمات التشغيل.

### خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الإلكترونية حالياً من التقنية الحديثة المتطورة التي تساعد على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل سريع ودقيق وبأقل الكلف، فهي منظومة رقمية متكاملة تعمل على تحويل العملي الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني معتمدة في ذلك على الشبكات الإلكترونية مثل الانترنت والتي تساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية كمرحلة أساسية في إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمات، والتي أخذت تشغل حيزاً واسعاً من حاضرات العمليات الإدارية ومستقبلها، ولكن تطبيقها يتطلب وعياً وإدراكاً لطبيعة التحول الإلكتروني، موفراً بذلك كل المتطلبات الإدارية، التقنية، المالية والبشرية في بيئة المنظمة الداخلية لتلائم ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة تعد فرصة متميزة تضفي صبغة الجودة على أعمال ونشاطات المنظمة المختلفة، الأمر الذي كان بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتقديم خدماتها بجودة عالية وبأقل جهد وفي الوقت المناسب. وكان للمصارف الحصة الأكبر من هذه التطورات التكنولوجية في مجال الإدارة في تحسين جودة خدماتها بما يتناسب ورغبات عملائها، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: ماهية الخدمة.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية.

المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمة المصرفية.

المطلب الرابع: أنواع وعناصر الخدمة المصرفية وأهم مستوياتها.

المبحث الثاني: جودة الخدمة في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الثالث: محاور أساسية حول جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الرابع: أبعاد ومزايا جودة الخدمات المصرفية وأهم العوامل المؤثرة فيها.

المبحث الثالث: جودة الخدمة الإلكترونية في المصارف.

المطلب الأول: ماهية المصارف الإلكترونية.

المطلب الثاني: مدخل إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية.

المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية.

المطلب الرابع: محاور أساسية حول جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

تمهيد:

أفرزت التغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة القطاع المصرفي وتحرير الخدمات المصرفية والمالية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعة المصرفية وجودة الخدمات وكسب رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وإشباعها، أحد المداخل الأساسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للمصارف.

ولهذا فالمصارف الناجحة والتميزة في العالم، هي تلك المصارف التي تركز على نوعية وجودة تقديم خدماتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية والشبكة العنكبوتية في تعاملاتها مع العملاء، مركزة بذلك على تقديم خدمة إلكترونية ذات جودة عالية أكثر من تركيزها على الخدمة لأن جميع المصارف تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في الأسواق لكنها وبالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية وكيفية تقديم هذه الخدمات، فالمصارف الناجحة هي التي تضمن استراتيجياتها أهدافا تركز على توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم وبالتالي ضمان درجة رضى عالية من العميل وولائه.

وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة موضوع فصل جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة المصرفية.
- المبحث الثاني: جودة الخدمة في القطاع المصرفي.
- المبحث الثالث: جودة الخدمة الإلكترونية في المصارف.

### المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة المصرفية.

تعتبر الخدمات المصرفية هي أساس العمل في المصارف، وتتميز الخدمات المصرفية بخصائصها وتطورها، حيث تقدم المصارف المعاصرة مجموعة كبيرة من الخدمات المصرفية لأنها أحد أهم المؤسسات التي تقدم منتجات غير ملموسة، إلا أنها عرفت كغيرها من المؤسسات بتقديم خدمات مصرفية متنوعة، ويقصد بالتنوع هنا هو قيام المصرف باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة بما يتلائم مع رغبات العملاء.

فالخدمات المصرفية تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف المختلفة، وذلك بتحقيق أقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة، وهذا من أجل إرضاء زبائنهم بالدرجة الأولى من خلال تقديم خدماتها المختلفة، ونتيجة لتعدد المصارف والمؤسسات المالية فقد أوجد هذا المناخ جوا تنافسيا بينها وحرص كل بنك على تقديم الخدمات المصرفية تكون ذات جودة وكفاءة عالية مقارنة بالبنك المنافس.

### المطلب الأول: ماهية الخدمة.

تعتبر الخدمة منتج لنشاط بشري بهدف تلبية الحاجة، ولكن ليس كسلعة مادية، والخدمة تشغل عدة مجالات منها النقل، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الطاقة، الفنادق والمطاعم، والمالية والمصرفية، ولاسيما في مجال الإدارة.

### أولا: تعريف الخدمة.

هناك العديد من التعاريف للخدمة والتي تناولها أيضا العديد من الباحثين والكتاب، وأهم هذه التعاريف مايلي:

الخدمة تعرف على أنها نشاط غير ملموس الذي يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء بحيث يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر فالخدمة هي نشاط خاضعة لتبادل غير مادي أساسا ولا تؤدي إلى أي نقل للملكية. فالخدمة قد تكون الخدمة أو غير مرتبطة بمنتج مادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2017، ص 122.

<sup>2</sup> Kotler Keller Manceau, **Marketing management**, Pearson France, France, 15<sup>e</sup> édition, 2015, p 440.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

وتعرف أيضا على أنها نشاط أو أداء غير ملموس، يحدث من خلال عملية تفاعل تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس، لكن إنتاجها -أساسا- غير ملموس، وعند عملية الاستفادة منها لا ينتج عنها بالضرورة نقل للملكية.<sup>1</sup>

كما أنها عبارة عن أعمال ومعالجات كفاءة أو أداء يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية، التي مخرجاتها ليست منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية (الفنادق وخطوط الطيران)، والخدمة كمنتج (تكنولوجيا المعلومات والتعليم)، خدمة الزبائن (رعاية وبناء العلاقات مع الزبائن)، والخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر والبرمجيات).<sup>2</sup> كما تعتبر منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها ماديا.<sup>3</sup> وهي أيضا أنشطة محددة وغير ملموسة تلي بشكل أساسي احتياجات الأفراد ولا ترتبط بالضرورة ببيع المنتج أو الخدمة.<sup>4</sup>

كما جاء في تعريف آخر أن الخدمة عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.<sup>5</sup>

كما أن الخدمة هي نشاط يحدث فيه سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة الملموسة بشكل أو آخر، التي تحدث عادة وليس بالضرورة في التفاعلات بين المستهلك وموظف شركة الخدمات و/أو السلع والموارد المادية و/أو أنظمة مقدم الخدمة، ويُقترح هذا النشاط كحل لمشكلة المستهلك.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زكية بوسنة، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 41.

<sup>2</sup> صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية-، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط)، الكويت، 2012، ص 20.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط، بدون سنة نشر، ص 238.

<sup>4</sup> Khaled Lmshate, **Le rôle du facteur culturel dans la qualité de service dans le secteur bancaire libyen**, (Thèse Pour obtenir le grade de Docteur, Discipline : Sciences de Gestion, l'Université D'Auvergne), Clermont-Ferrand, 2015, p 32.

<sup>5</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 1999، ص 48.

<sup>6</sup> Halou Atika, **Le rôle de l'approche multi canal dans le marketing des services bancaires en Algérie : La vision des clients et banques algériennes**, (Thèse pour l'obtention du diplôme de Magister En Sciences Economiques, Université d'Oran 2, Oran), Algérie, 2014 – 2015, p13.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

من خلال التعاريف السابقة والتي أغلبية الباحثين والكتاب اتفقوا على أن الخدمة منتج غير ملموس وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل وهو أنها تتمثل في فعل أو أداء يقدمه طرف لآخر ويكون غير ملموس، والتي تقدم مجموعة من المنافع المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو جميعها للزبون، أي أنها توجه لتحقيق الرفاهية أو الفائدة للآخر.

### ثانيا: خصائص الخدمة.

هناك مجموعة من الخصائص للخدمة نوضحها في الآتي:

**1- الخدمات غير ملموسة:** بما أن الخدمات ليس لها وجود مادي فإنه لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية. بحيث أن المستفيد من الخدمة قد لا يجد ما كان يتوقعه من الخدمة ذلك لأنه في الكثير من الحالات ما تكون عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة تحدثان في آن واحد وعليه يكون من الصعب على الزبون معاينة وتجربة الخدمة قبل شرائها، في هذه الحالة قد يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء رموز ملموسة على منتجاتهم لإبراز منافعها والتعبير عن جودتها؛<sup>1</sup>

**2- التلازمية:** ونعني بها عدم انفصال الخدمة عن مقدميها فهي تعبر عن درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة، بما أن الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت فإنه من الصعب فصلها عن مصدرها سواء كان إنسان أو آلة فمن يقوم بتقديم الخدمات يتكامل العملية المقدمة ويصبح طرف في تكوين جودة ونوعية الخدمة؛<sup>2</sup>

**3- عدم التماثل (عدم التجانس):** تتميز الخدمات بهذه الصفة والتي تعني بها عدم القدرة على تنميط الخدمة وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير فيصعب على مقدمي الخدمات أن يتعهدوا بأن تكون خدماتهم متماثلة ومتجانسة في كل مرة من مرات تقديم الخدمة. فالطبيب الجراح مهما كانت مهارته وخبرته فإنه يعطي نسبة فشل مئوية ولو 05% وهذا يؤكد عدم تماثل وتجانس الخدمة، وهذه الخاصية أدت إلى أن يقوم المستفيد قبل الحصول على الخدمة بالاستفسار والتحدث مع الآخرين الذين سبق وأن استفادوا من الخدمة عن مستوى مهارة مقدمي هذه الخدمات؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 46.

<sup>2</sup> بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 125.

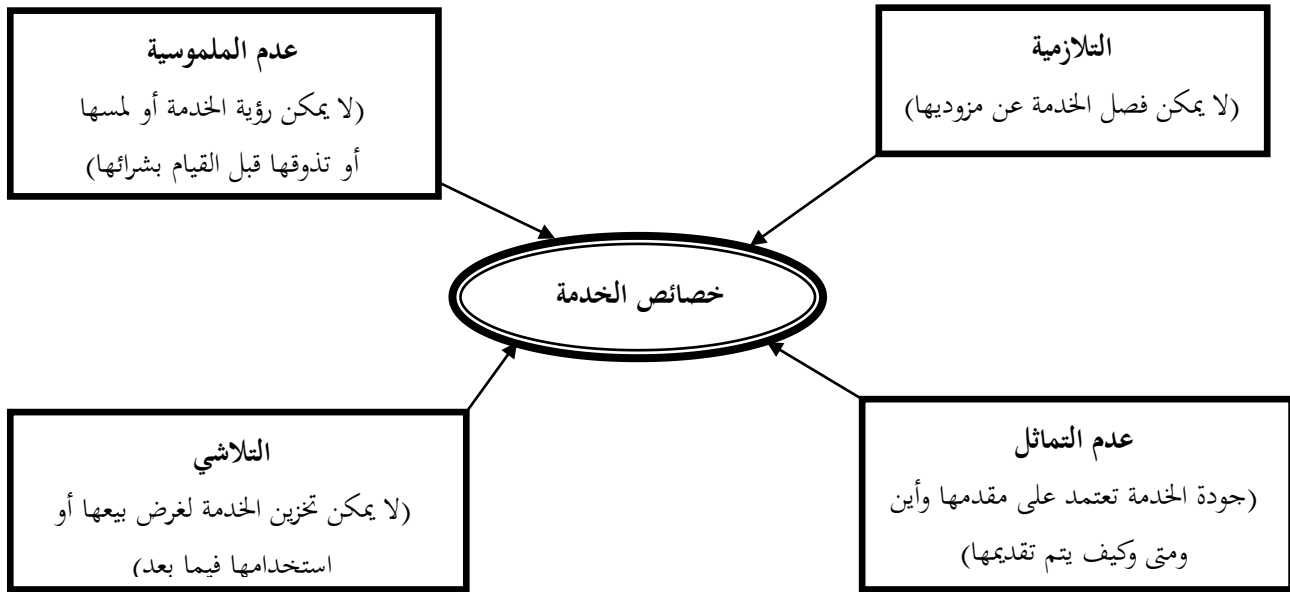
<sup>3</sup> زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2009، ص 266.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

4- التلاشي (الهلاكية): تشير هذه الخاصية إلى حقيقة أن الخدمات تتعرض للزوال حال استخدامها، إضافة إلى عدم إمكانية الاحتفاظ بها أو تخزينها (إعادة بيعها أو إرجاعها)، فالمنظمات الخدمية تتعرض لحسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من خدماتها، فالمقعد الموجود في الطائرة أو المطعم، ساعة من وقت الحمامي، غرفة فارغة في فندق ما والتي لا تستخدم أو تباع أو تؤجر لا يمكن التعويض عنها أو إعادة بيعها فيما بعد فهي تعد خسارة بالنسبة لمقدم الخدمة إذا لم يتم استغلالها.<sup>1</sup>

وفيما يلي هذا الشكل يمثل خصائص الخدمة:

الشكل رقم (02 - 01): خصائص الخدمة.



المصدر: أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 371.

ثالثاً: أهمية الخدمة.

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر وذلك لعدة أسباب:<sup>2</sup>

1- زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك في سنة 1965م، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب الـ 35% في الفترة 1989-1991م، وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42% و 67%؛

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 373.

<sup>2</sup> سمير أحمد أبو زنيد، شادي ربحي الشريف، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ص: 186 - 187.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

2- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات قبل وبعد البيع مثل الكمبيوتر والانترنت والاستلايت وأنظمة الأمان، إن هي إلا أمثلة لسلع تتطلب خدمات متخصصة سواء أكان ذلك قبل استعمالها أم أثناءه، مثل التركيب والصيانة والتدريب. كذلك استخدام المصانع للإنسان الآلي (Robots) وأنظمة الفحص والخزن الذاتية وخطوط الإنتاج الأوتوماتيكية كلها أمور زادت من الحاجة إلى الخدمات؛

3- زيادة أوقات الفراغ (التسلية) عند العاملين (Leisure time) وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الكثير من المصانع الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد، وهي الآن في تناقص مستمر عما كان عليه الحال في السابق؛

4- ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم مما زاد من حجم الإنفاق على الكثير من الخدمات؛

5- التغيرات في بيئة منشآت الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر فأصبح هناك حاجة للخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبة والنصيحة القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات.

إضافة إلى أسباب أخرى التي دفعت بهذا القطاع في العالم العربي إلى التزايد في النمو، وتمثل في:<sup>1</sup>

1- إن نسبة كبيرة من العاملين في العالم العربي سوف تعمل في قطاع الخدمات وسوف تزايد نسبة العاملين (من النساء) في هذا القطاع؛

2- زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كالحواسيب والانترنت والاتصالات وأنظمة السلامة، وهي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة وخاصة أن مثل هذه السلع يتم استيرادها ولا يتم إنتاجها؛

3- زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة زيادة التشغيل الآلي مما يوفر أوقاتاً للراحة والسياحة والاستجمام؛

4- كذلك زيادة دخل المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم وخاصة بعد الطفرة النفطية التي شهدتها العالم العربي منذ أواخر القرن الماضي؛

5- وفوق هذا كله إن قطاع الخدمات في العالم العربي يعد أكثر ربحية قياساً إلى السلع والمنتجات، وأقل حاجة لرأس المال.

وإن أهمية الخدمات يستمد من تزايد الطلب عليها نتيجة العوامل التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نعبة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 26.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 42.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

1- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها، مثل خدمات الكمبيوتر، ووسائل الاتصالات، ... إلخ؛

2- ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع، وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس؛

3- تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية.

تعد الخدمات المصرفية على أنها إحدى أهم الأنشطة لأي اقتصاد، وقد شهدت تطورات عديدة عبر الزمن فهي تمثل مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية لعملائها، فهي تتميز بمرونة عرضها حيث يمكن زيادة أداء الخدمات المالية وإيجاد خدمات يتم تقديمها من خلال الوحدات المصرفية القائمة دون الحاجة إلى وحدات مصرفية جديدة، وكل هذا يؤدي إلى جذب العملاء جدد دون تكبد تكاليف كثيرة.

### أولاً: تعريف الخدمة المصرفية.

هناك مجموعة من التعاريف تصب لتعريف الخدمة المصرفية وأهمها:

تعرف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورتباتهم المالية واثمانيّة الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً على أنها أي نشاط أو منفعة يستطيع تقديمها طرف لطرف آخر ويجب أن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي لملكية أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أولاً بمنتج ملموس مثل إيداع النقود في المصارف.

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من أنشطة وفعاليات الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورتبات الزبائن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 32.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، المزيح التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 81.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

كما أنها مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية، التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات العميل.<sup>1</sup>

وأيضاً تعتبر مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات، من خلال دلالتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدر الإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف.<sup>2</sup> وهي أيضاً مجموعة من المنتجات غير الملموسة التي يتم التعامل بها في الأسواق البنكية والتي تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة المطلوبة.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات غير الملموسة التي يقدمها المصرف، والتي ينظر إليها العملاء من خلال السمات وقيم المنفعة وإشباعاً لاحتياجاتهم المالية والائتمانية، وهي مصدر ربح للمصرف من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين.

ثانياً: نشأة وتطور الخدمة المصرفية.

مرت الخدمات المصرفية بعدة مراحل سواء في التطور الاقتصادي أو تطور الأنشطة التسويقية، ولقد حددت هذه المراحل بما يلي:

**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:

أ. الاكتفاء الذاتي: حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي؛

ب. تبادل الفائض من الإنتاج: بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معاملها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت فيه هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل؛

<sup>1</sup> ثامر البكري، أحمد الرحموي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2008، ص 82.

<sup>2</sup> عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف - حالة الوكالات العمومية العادلة بمدينة المدية (وجهتها نظر العملاء والعاملين) -، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 02، العدد 27، 2013، ص 177.

<sup>3</sup> حاجي كريمة وآخرون، دور الجودة التسويقية في البنوك التجارية في تحقيق رضا العميل -دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالة بشار-، مؤتمر رفاه الدولي حول: الاقتصاد والأعمال، يومي 19-20 سبتمبر، 2018، ص 363.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

ج. ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود. والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية؛

د. الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع؛

هـ. الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ويكون القرض لفترة قصيرة إن هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض إضافة إلى خدمة الإيداع وكذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض؛

و. بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقامو بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكوت لإجراء عملية المقايضة، إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكوت.

2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة بالعمل وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات؛<sup>1</sup>

3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة وإنما

<sup>1</sup> محمود جاسم الصعدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص ص: 45 - 47.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

يصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية؛<sup>1</sup>

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:

أ. تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛

ب. زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛

ج. زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف؛

د. استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛

هـ. الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

ويمكن القول باختصار أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات القرض والإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام المصارف في مجال الاستثمار، وتملكها الكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة، وانتشار فروع الكثير من المصارف في معظم دول العالم، وظهور المصارف متعددة الجنسيات... الخ.

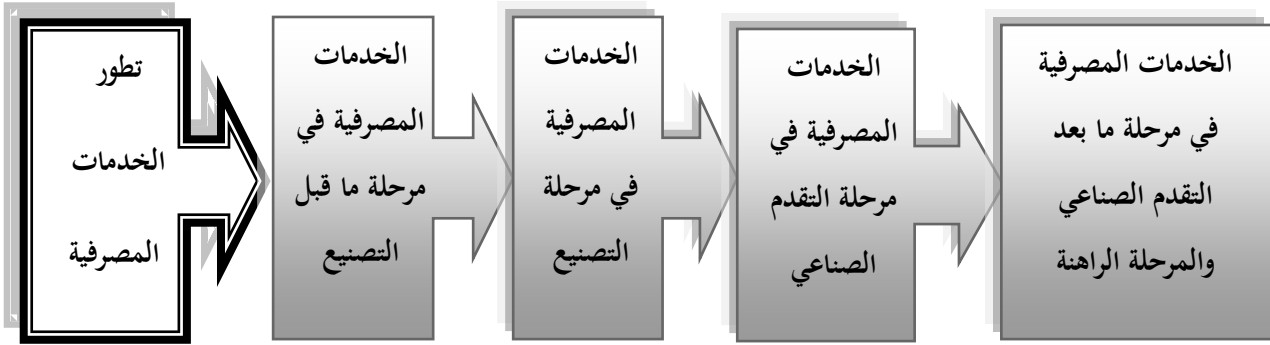
ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة المصارف بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة.<sup>2</sup> وهذا الشكل يلخص كل المراحل التي ذكرت سابقا:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصعدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001، ص 47.

<sup>2</sup> دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي - حالة البنوك الجزائرية-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016 - 2017، ص: 99 - 100.



الشكل رقم (02 - 02): مراحل تطور الخدمات المصرفية.

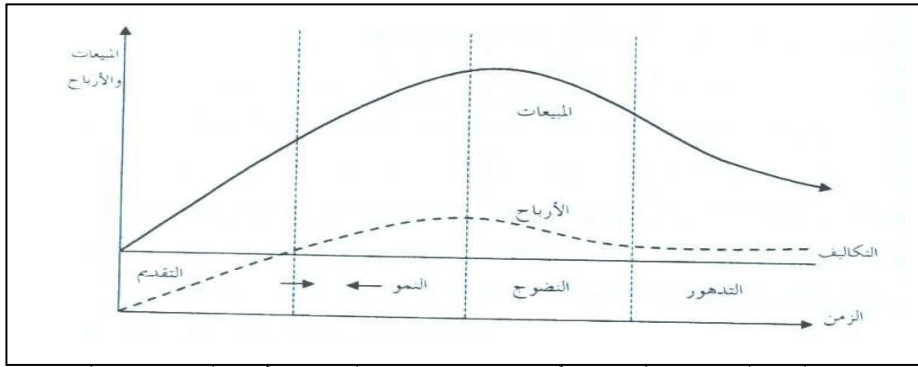


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

ثالثا: دورة حياة الخدمة المصرفية.

تمر حياة الخدمات المصرفية بأربعة مراحل رئيسية، وسنحاول الآن التعرف على هذه المراحل الأربعة وفيما يلي شكل توضيحي لنموذج دورة حياة الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (02 - 03): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية.



المصدر: زروق رقية، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات المصرفية، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2011-2012، ص 65.

**1- مرحلة التقديم:** تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات حيث المنتج يدخل هذه المرحلة لأول مرة، منحني الأرباح يوضح أن هناك أرباحا سلبية (خسائر) خلال هذه المرحلة وسبب ذلك يعود لحجم الإنفاق الكبير الذي تم تكبدته في عملية تقديم المنتج (تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف الإعلان الباهظة)، وتعتمد البنوك في هذه المرحلة على استراتيجيات (إستراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء، إستراتيجية التغلغل السريع)<sup>1</sup>؛

**2- مرحلة النمو:** بعد نجاح الجهود التسويقية في مرحلة التقديم للخدمة الجديدة، فإن حياة تلك الخدمة تنتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو. هنا يزداد التعامل بالخدمة، وتنمو المبيعات بمعدل أكبر مما يؤثر على

<sup>1</sup> زروق رقية، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات المصرفية، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2011-2012، ص 66.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

إيرادات البنك بالزيادة، إلا أن المشكلة في هذه المرحلة أن زيادة إيرادات البنك وأرباحه يشجع البنوك الأخرى على تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على الخدمة، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية أو المحددة من طرف البنك، وهناك مؤشرات دالة على أن الخدمة كما زالت في مرحلة النمو وهي:

أ. التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح؛

ب. اشتداد حدة المنافسة بين البنوك؛

ج. تحسين جودة الخدمة.

**3- مرحلة النضج:** تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المولد عنها إلى المستوى الأعلى

ويتميز هذا المستوى من المبيعات والأرباح بالاستقرار بالرغم من الزيادة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض، ويقود هذا إلى تخفيض حجم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة بين البنوك؛

**4- مرحلة الانحدار:** تسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة التدهور وفيها يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة

أسباب، فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبى حاجات ورغبات الزبائن أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها وإدراج خدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمة المصرفية.

يعد موضوع الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات المفكرين والباحثين والأكاديميين فكانت هناك اختلاف في وجهات النظر بينهم حول مفهوم خصائص الخدمات المصرفية واستراتيجياتها ومميزاتها، وهذا الاختلاف ناتج عن طبيعة وشكل الخدمة المصرفية المتعددة والمتنوعة والمتميزة التي يقدمها البنك عن غيره من البنوك.

#### أولا: خصائص الخدمة المصرفية.

إن من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك (متصل مباشرة بالعملاء في البنك) للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص هذه الخدمة بصفة خاصة. وفيما يلي أهم خصائص الخدمة المصرفية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006، ص 308.

<sup>2</sup> بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر)، الجزائر، 2005-2006، ص ص: 237 - 238.

<sup>3</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص ص: 69 - 70.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

1- الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل إلى الكاونتر، حيث يبدأ موظف الكاونتر بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب العميل، إذن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها؛

2- الخدمة التي تقدم للعميل هي في جوهرها عبارة عن خبرة ومعايشة يحصل عليها العميل، والصعوبة في ذلك تكمن في أننا لا نستطيع أن ننتج عينات من هذه الخدمة لكي نرسلها للعميل، ونحصل منه على موافقة مسبقة أو أن نصفها للعميل قبل تقديمها، فمعايشة العميل لها ستكون شيئاً آخر وهي خاصة به، وستختلف عن خبرة غيره من العملاء، فكل عميل له حساسية استقبال خاصة به، ومن الصعب توفير نموذج نمطي موحد للعملاء؛

3- إن الخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي عليه مرتبط بما يطلبه العميل ويتوقعه عن هذه الخدمة، فكل عميل هو موضع اهتمام خاص؛

4- إن ما نقدمه للعميل من خدمة غير قابل لإعادة الانتفاع به، فالخدمة تستهلك في اللحظة التي تقدم فيها وتصبح شيئاً من ذكريات وخبرات العميل عن الخدمات التي يستفيد منها من جهات عديدة، وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظة تقديم الخدمة؛

5- الخدمة المصرفية التي تقدم هي قابلة للاستدعاء مرة أخرى، وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حال عدم انسجامها مع توقعات العميل، فالبدل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار مع مراعاة العمل مستقبلاً على توفيرها حسب قناعة واحتياجات العميل؛

6- الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد إعدادها وتقديمها، فإن إنتاج الخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة. أما الخصائص المتعلقة بطبيعة النشاط المصرفي، والتي تجعل الخدمة المصرفية مختلفة ومتميزة عن باقي الخدمات، ومن هذه الخصائص نجد ما يلي:<sup>1</sup>

1- **الاعتماد على الودائع:** تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف؛

2- **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:** إن الخدمات التي تقدم من قبل المصارف كثيرة ومتنوعة باعتبار أن المصارف تكون مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتراطة مثل الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى؛

<sup>1</sup> فضل محمد إبراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، ط 1، 2013، صص: 24-25.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

- 3- الانتشار الجغرافي: وذلك من خلال انتشار فروع المصرف بشكل متناسب لتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء في مناطقهم، وذلك من خلال تغطية احتياجاتهم سواء كانت على المستوى المحلي، الوطني أو حتى على المستوى الدولي؛
- 4- 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 المصرف للسوق يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عند هذه الخدمة؛
- 5- احتياج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة: والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذوي كفاءات عالية؛
- 6- الافتقار إلى هوية خاصة: وتعني أن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، وأن العميل في اختياره للمصرف أو الفرع الذي سيتعامل معه، سيعتمد في ذلك على القرب الجغرافي أو على الراحة والملائمة التي يقدمها ذلك المصرف، وعليه فإن المصرف سيسعى إلى إرساء هوية متميزة عن طريق الاهتمام بموقعه، سمعته، كفاءة موظفيه، وزيادة الجهود الإعلانية وأحياناً ابتكار منتجات جديدة لمواجهة حدة المنافسة وجذب المزيد من هؤلاء العملاء؛
- 7- صعوبة تقييم الخدمات المصرفية: لأن الخدمات المصرفية غير ملموسة يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعة لها، ولعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية، فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمات المصرفية قبل الحصول عليها وهذا يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمة المصرفية؛
- 8- صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة: وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة والقصور الواضح في الجهود والأنشطة التسويقية للمصرف من جهة أخرى؛
- 9- في الوقت الحاضر تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها.  
كما يوجد خصائص أخرى تتميز بها الخدمات المصرفية نوجزها في الآتي:<sup>1</sup>
  - 1- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها؛
  - 2- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد لها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها؛
  - 3- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها؛
  - 4- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.  
وفيما يلي تلخيص لأهم الخصائص الرئيسية للخدمة المصرفية:<sup>2</sup>
    - 1- تتميز المنتجات المصرفية بعدم المحسوسية (عدم التجسيد المادي)؛

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، ص 254.

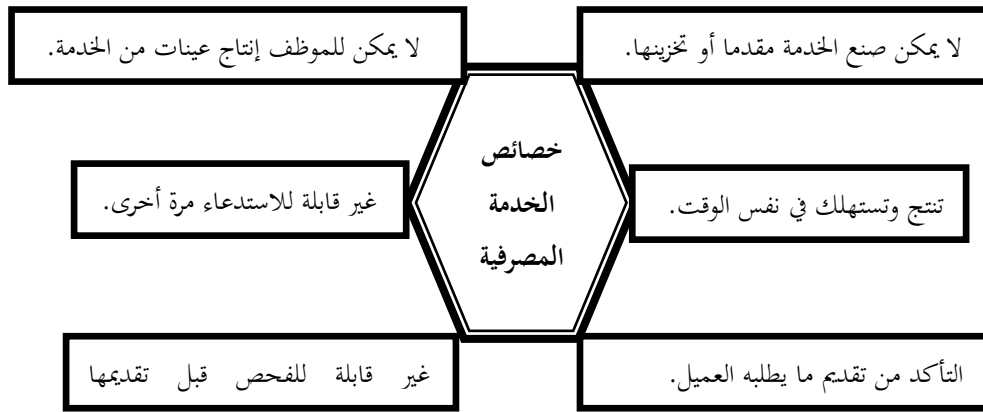
<sup>2</sup> صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2010، ص 43.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

- 2- تكاملية الإنتاج والتوزيع؛
- 3- تقدم مباشرة للعميل دون وجود أو الحاجة إلى وسطاء؛
- 4- اشتراك العميل في إنتاج الخدمات المصرفية؛
- 5- إلحاقها بقوانين بنكية أو جبائية؛
- 6- اتصاف الطلب عليها بالتكرار؛
- 7- عدم إمكانية إعادة توزيعها، تميزها بالتنوع الكبير؛
- 8- طلبها والحصول عليها يكون مرتبط بمجموعة من العمليات؛
- 9- تعتبر منتجا بالنسبة للبنك وخدمة بالنسبة للزبون.

وفيما يلي شكل توضيحي لأهم خصائص الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (02-04): أهم خصائص الخدمة المصرفية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات سابقة.

ثانيا: إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية الجديدة.

إن المصرف ينتهج عدة استراتيجيات لربط الخدمات التي يقدمها وذلك من أجل التلاؤم مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء وهذا لن يتأتى إلا بانتهاج إستراتيجيات تستجيب في كل مرة لهذه التغيرات:<sup>1</sup>

1- إستراتيجية التغلغل في السوق: حيث تركز الإدارة المصرفية على الأساليب التي تزيد من حصة المصرف في

السوق الحالية عن طريق عملائها الحاليين باستخدام إحدى الطرق التالية:

أ. إذا كان حجم استخدام عملاء المصرف للخدمات محدودا، يعمل المصرف على تحفيزهم على استخدام المزيد من خدماته وزيادة حجم ودائعهم أو استخدامهم للقروض بشكل أكبر؛

<sup>1</sup> فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2010 - 2011، ص: 78 - 79.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

- ب. يحاول المصرف جذب عملاء المصارف المنافسة إذا وجدت نقاط ضعف لدى المنافس؛
- 2- إستراتيجية تنمية السوق: وذلك بالبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يحقق لهم الإشباع عن طريق خدماته الحالية، ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق:
- أ. التوجه نحو قطاعات جديدة بالسوق؛
- ب. التوسع جغرافياً أي فتح فروع جديدة للمصرف سواء في المناطق التي تتواجد بها أو في مناطق أخرى أو حتى فروع في الخارج للوصول إلى عملاء آخرين؛
- ج. البحث عن قنوات اتصال وتوزيع جديدة.
- 3- إستراتيجية تطوير الخدمات: يتم ذلك إما بتقديم خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الحالية، وتأخذ أشكال التطوير الجوانب التالية:

- أ. من أجل تحسين درجة الثقة بين البنك وعملائه يسعى إلى التطوير في جودة الخدمة المقدمة إلى العميل؛
- ب. تطوير مواصفات الخدمة المصرفية بزيادة المنافع أو الفوائد المترتبة عن استهلاكها؛
- ج. تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة كتخصيص بعض الموظفين لخدمة كبار العملاء.
- 4- إستراتيجية التنوع في تقديم الخدمات: وتتجه المصارف لهذه الإستراتيجية عند تقديم خدمات جديدة كلية وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر مكملتها لما تعرضه من خدمات مصرفية كأن يقوم المصرف بامتلاك شركة للتأمين ويمارس هذا النشاط إضافة إلى نشاطاته المصرفية الأخرى.

### ثالثاً: مزايا الخدمة المصرفية.

يساعد تحليل الخدمة المصرفية الإدارة في التعرف على جوانب هامة تتعلق بتقديم تلك الخدمة أو وسائل تطورها حيث تعد هذه الجوانب مختلفة باختلاف نوع وطبيعة الخدمة المصرفية، إذ يحقق تحليل الخدمة المصرفية للإدارة العديد من المزايا منها ما يأتي:<sup>1</sup>

- 1- تحديد القوة التنافسية للمصرف؛
- 2- التعرف على الدوافع الرئيسية للزبون نتيجة شرائه الخدمة؛
- 3- الكشف عن جوانب القصور في أداء الخدمة مع الإشارة إلى مجالات التطور.

<sup>1</sup> جاسم أرشد عبد الأمير، دور الريادة والتفكير الريادي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 10، العدد 36، 2018، ص 309.

المطلب الرابع: أنواع وعناصر الخدمة المصرفية وأهم مستوياتها.

تعد المصارف من أقدم المؤسسات الخدمية التي مارست نشاطاتها على مر الزمن، وبعد التطور الحاصل تنوعت الوظائف والخدمات التي تقدمها المصارف وأصبح العميل يجد عددا كبيرا من الخدمات المصرفية، مما دفع المنظمات المصرفية إلى دراسة حاجات ورغبات الأفراد ومحاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود بوجه المنافسين، وتحديد العناصر والمستويات الشاملة للخدمة المصرفية وذلك لتلبية احتياجات الزبون.

أولاً: أنواع الخدمة المصرفية.

تحتوي المصارف بشكل عام على نوعين من الخدمات المصرفية التي تقدمها للأفراد، وتمثل في:

1- الخدمات المصرفية التقليدية: وهي الخدمات التي تقدمها البنوك اليومية للعملاء وغير العملاء مثل شراء وبيع العملات الأجنبية، فتح حسابات بالعملات الأجنبية، صرف الصكوك المسحوبة على المصرف بالعملة المحلية والأجنبية، إجراء عمليات التحويل الخارجية، سداد التزامات العملاء اتجاه الغير، صرف رواتب العاملين بمشروعات العملاء.<sup>1</sup> ومن أجل السهولة يمكن تقسيمها إلى قسمين حسب نوعيتها وحسب العملاء:<sup>2</sup>

أ. الخدمات المصرفية حسب نوعها: ويمكن أن تقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع:

● خدمات مصادر الأموال: كالحسابات الجارية، وودائع التوفير، والودائع لأجل (الثابتة)، وشهادات الإيداع، وصناديق الاستثمار... إلخ؛

● خدمات توظيف الأموال: وتشمل القروض بأنواعها المختلفة (تجارية، صناعية، سياحية...) وحسب آجالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، والاعتمادات المستندية، وبطاقات الائتمان...؛

● الخدمات المختلفة التي لا تركز على منح الائتمان، ويحصل المصرف من خلالها على عمولات ورسوم ومن أمثلتها تحويلات العملة، والكفالات، وتأجير الصناديق الحديدية، والخزائن الخاصة، وغيرها.

ب. الخدمات المصرفية حسب نوع العملاء: حيث يتم تقسيم الخدمات إلى خدمات التجزئة للأفراد، وخدمات قطاع المنظمات (أو قطاع الشركات):

<sup>1</sup> مكي الحاج وآخرون، أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضى الزبون المصرفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين وسارة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص 64.

<sup>2</sup> سهى حسن محمود، تقويم فرص تطبيق التسويق الإلكتروني وتأثيره على تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية في مدينة دمشق)، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين)، سوريا، 2013، ص ص: 38 - 39.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

• خدمات التجزئة: وتشمل الحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وتأجير الخزائن، والبطاقات البلاستيكية والقروض الاستهلاكية كقروض الموظفين، وشراء المساكن وإكسائها، وتقسيط ثمن السيارة، وغيرها من عمليات تمويل شراء السلع المعمرة، والحوالات المالية، وشهادات الاستثمار...

• خدمات قطاع الشركات: كالحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وشهادات الإيداع، والاعتمادات المستندية، والكفالات، والحوالات المالية، وقروض التأسيس، وتمويل رأس المال العامل...

2- الخدمات المصرفية الحديثة: هذه الخدمات أصبحت مميزة لتطور نظام المصرفي في جميع دول العالم وخاصة الدول المتقدمة لأنها تهدف لإرضاء العملاء وكذلك تسهم بشكل كبير في زيادة عوائد البنوك المالية وتشمل: بطاقات الدفع الإلكتروني، خط نقاط البيع، الصراف الآلي، نظام تحويل الإلكتروني للأموال، خدمات أمناء الاستثمار، خدمات التأمين، البطاقات الذكية، صندوق الاستثمار،<sup>1</sup> إضافة إلى الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية، خدمات الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان، الخدمات المصرفية الإلكترونية... إلخ.<sup>2</sup>

كما أنه يوجد أنواع أخرى للخدمات المصرفية في إطار اتفاقية الخدمات تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- قبول الودائع والأشكال الأخرى من الأموال الموجبة الرد إلى الجمهور؛
- 2- الإقراض بكافة أشكاله بما في ذلك قروض المستهلكين وتمويل العمليات التجارية؛
- 3- خدمات المدفوعات وتحويلات الأموال بما في ذلك الائتمان وكروت الائتمان والإقراض والشيكات السياحية والشيكات المصرفية؛
- 4- الضمانات والالتزامات؛
- 5- الاتجار لحساب البنك أو لحساب العملاء في أدوات سوق المال والشيكات -الكمبيالات- شهادات الودائع والنقد الأجنبي والأوراق المالية؛
- 6- المشاركة في إصدار الأسهم وتقديم الخدمات المتعلقة بهذا الإصدار؛
- 7- سمسرة العملات؛

<sup>1</sup> مكي الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> عقون شراف، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجه نظر الزبائن: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 42، 2014، ص 206.

<sup>3</sup> سليمان عبد الله إبراهيم البصير، تقييم جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل اتفاقية تحرير الخدمات من وجهة نظر العميل: دراسة تطبيقية على البنوك في منطقة القصيم، مجلة آفاق جديد للدراسات التجارية، جامعة المنوفية، المجلد 20، العدد 3 و 4، 2008، ص 126.



8- إدارة محفظة الأوراق المالية؛

9- الاحتفاظ بالأوراق المالية؛

10- خدمات الائتمان، خدمات الحفظ في الخزائن.

ثانيا: عناصر الخدمة المصرفية.

هناك عدد كبير من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الخدمة المصرفية والتي يعتزم المصرف تقديمها أو إدخالها إلى السوق المصرفي، وترتبط هذه العوامل بالخدمة المصرفية ذاتها، وتظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة التقديم للخدمة المصرفية، وأهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

1- درجة التحديث في الخدمة المصرفية: حيث كلما زادت درجة الجودة، والابتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية؛

2- درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة: كلما زادت درجة التعقيد في الخدمة، كلما كان صعبا على الأفراد العاديين فهمها وتقبلهم لها، ودافعا لانصراف العملاء عنها، لذا يتطلب من المصارف القائدة والرائدة تبسيط مكونات الخدمة المصرفية والعمل على تجزئة الخدمة وجعلها خدمتين أو أكثر وتقديمها على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية؛

3- مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع: فكلما ازداد هذا التوافق، كلما ازداد الدفع والحافز على تقبل العميل للخدمة وعلى التعامل معها وارتياحه لها؛

4- مدى إمكانية التعرف على مزايا وتكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع المصرف: حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمات المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها ومعرفتهم بكافة جوانبها وتكاليفها والمزايا التي تمنحها هذه الخدمة نسبيا أو مطلقا، بالقياس بالنسبة للمنتجات البديلة أو المنافسة، والعمل المصرفي عمل ذو طابع خاص دائم التطور، ودائم التحسين والارتقاء، ودعائمه تعتمد على:

أ. السرعة الفائقة في أداء الخدمة، والتي لا تسمح بوجود أي تأخير؛

ب. الدقة الكاملة التي لا تسمح بوجود أي قصور أو خطأ؛

ج. الفاعلية المشبعة التي لا تسمح بوجود أي نقص أو قلق أو توتر في الإشباع.

<sup>1</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، الملتقى الدولي حول: التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص: 204 - 205.

ثالثاً: مستويات الخدمة المصرفية.

للخدمة المصرفية مجموعة من المستويات تتمثل في:

- 1- **الخدمة المصرفية الجوهر:** وهو عبارة عن المنفعة الجوهرية أو الحاجة الأساسية التي يتوقع العميل الحصول عليها نتيجة شراؤه للمنتج، ويمكن توضيح في سياق ذلك عدداً من الحاجات المالية الأساسية التي يرغب العملاء لدى المؤسسات المالية في إشباعها وهي:
  - أ. إمكانية الحصول على النقود؛
  - ب. حماية الأصول النقدية؛
  - ج. تحويل ونقل الأموال؛
  - د. الدفع المؤجل؛
  - هـ. النصيحة أو المشورة المالية؛
  - و. المتاجرة بالأوراق المالية.<sup>1</sup>

2- **الخدمة المصرفية الفعلية (الملموسة):** ويتكون من المنتج الجوهر مضافاً إليه ميزات وخصائص أخرى تعطي المنتج هوية أكثر تحديداً. فعلى سبيل المثال في حالة المصارف، يتضمن الارتباط بمصرف متطور تكنولوجياً ذو شهرة متميزة في عالم المصرف، والاسم التجاري له،<sup>2</sup> أي الخدمة تشمل على أكثر من مجرد الجوهر، فهي تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالخدمة وهذا البعد مضمون الخدمة المصرفية، يرقى بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن وتوقعاتهم؛<sup>3</sup>

3- **الخدمة المصرفية المدعومة:** وهو عبارة عن المنتج الفعلي مضافاً إليه كافة العناصر والشروط الملموسة وغير الملموسة المرافقة لهذا المنتج، والداعمة له والتي يتوقع العملاء توفرها في المنتج. وبالنسبة للخدمات المصرفية فإن ما يتوقعه العملاء من المصرف هو موضح بالعادة في شروط وبنود العقد أو الوثيقة الملزمة للطرفين. وعليه فإن المنتج المدعوم يتوقع أن يضاف إليه ميزات وخصائص أخرى، والتي تصل إلى أبعد من تلك المتواجدة في المنتج الفعلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النسور، عيد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 213.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>4</sup> إياد عبد الفتاح النسور، عيد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 213.

### المبحث الثاني: جودة الخدمة في القطاع المصرفي.

كثرت الدراسات التي أجريت على جودة الخدمات المتعلقة بالمصارف، لأنه أصبح مستوى هذه الأخيرة أحد أهم القدرات التنافسية للمصارف، من أجل تحقيق أهدافها وكسب رضا وولاء عملائها الحاليين بإشباع حاجاتهم ورغبتهم باستمرار، والسعي إلى كسب عملاء جدد.

فجودة الخدمات المصرفية من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف المسؤولين في البنوك، لأنها تعتبر قضية مطروحة في السوق المصرفي، باعتبارها مجال من مجالات التميز بين المصارف. لذا استوجب الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف باعتبارها وسيلة من وسائل تحقيق الميزة التنافسية والشريان الحيوي الذي يمد المصرف بالمزيد من الزبائن والربحية العالية.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.

إن الاهتمام بجودة الخدمة يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات، وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير خلال العقد الماضي، والذي يتطلب إعطاء موضوع جودة الخدمة ما تستحقه من أهمية لدورها الفاعل في إشباع ورضا الزبون.

### أولا: تعريف الجودة.

الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities)، التي يقصد بها "طبيعة الشيء ودرجة صلابته"، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة.<sup>1</sup> وبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات وعدم الاتفاق في تعريف معين متفق عليه للجودة، وذلك وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

الجودة تعني التحرر من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة، ويعني هذا التخلص من العيوب والأخطاء التي تؤدي إلى إعادة العمل، أخطاء في العمليات، ارتفاع في عدد شكاوي العملاء واستيائهم وعدم رضاهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لخضر مداح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، الجزائر، ب ط، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، مجمع العلوم الإنسانية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2018، ص 11.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

كما تعرف على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة متميزة، 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.<sup>1</sup>

وأيضاً هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء.<sup>2</sup>

والجودة هي أيضاً المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير America National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.<sup>3</sup>

كما عرفها هارولد جيلمور Harold L. Gilmore بأنها "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته". ويعرفها روس جونسون Ross Johnson بأنها "القدرة على تحقيق ومقابلة رغبات وتوقعات المستهلك". أما جوزيف جوران Joseph M. Juran عرفها بأنها تعني "الملائمة للاستخدام أو للاستعمال".<sup>4</sup>

كما هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستخدمين بطريقة فعالة من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب.<sup>5</sup>

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة والتي تكون قيد الاستعمال حسب توقعات العملاء وحاجاتهم، لأن العميل هو الذي يقرر ما إذا كانت السلعة أو الخدمة المقدمة تلي حاجاته أم لا.

### ثانياً: تطور مفهوم الجودة.

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج. عموماً نستطيع القول إن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر ومن المهم أن نفهم عملية التطوير هذه كي نستطيع تحديد موقفنا قبل أن نبدأ بالتغيير.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 17.

<sup>2</sup> إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص 24.

<sup>3</sup> رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، مصر، ط 1، 2003، ص 282.

<sup>5</sup> Hamilton Nana, **Améliorer la qualité des services avec la Gestion des problèmes ITIL**, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, p27.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

فهناك أربع مراحل تاريخية كمقياس لمراحل تطور الجودة بأية منظمة:<sup>1</sup>

**1- المرحلة الأولى:** امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب. في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة. وجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

**2- المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة "ضبط الجودة" وامتدت 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 وما يرغب به الزبون. كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

**3- المرحلة الثالثة:** وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "توكيد الجودة" وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصاً، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادأة، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

**4- المرحلة الرابعة:** وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد. ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

**ثالثاً: تعريف جودة الخدمة وأهم تطوراتها.**

إن منظمات الأعمال في مجال تقديم الخدمات تواجه منافسة متزايدة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة التي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقيق الرضا والإشباع، وذلك من خلال إدراك المستفيد لجودة هذه الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> فاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص: 29 - 30.

### 1- تعريف جودة الخدمة.

تعد جودة الخدمة من المواضيع التي يصعب تعريفها ببضعة كلمات، فقد عرفها البعض على أنها: ما يتطابق مع المواصفات، وهذا يعني أنه على المنظمة أن تضع معايير للمواصفات عند وضع أهداف الجودة وبعد تحديد أهداف الجودة يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات. وهناك تعريفات أخرى متعددة تتضمن الملائمة للاستخدام، وهي مبنية على إشباع حاجات العميل.<sup>1</sup>

كما أن جودة الخدمة تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة استناداً إلى جودة الخدمة المدركة.<sup>2</sup>

أو بعبارة أخرى فهي الفرق بين توقعات أداء العميل وتقييم الأداء الذي يقوم به موفر الخدمة المدروس، أي هي نوعية الخدمة التي ستكون الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة التي ينظر إليها العميل.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً على أنها شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء، وبالتالي فإنها تعبر عن درجة مطابقتها ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات إنما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها.<sup>4</sup>

كما أنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.<sup>5</sup>

كما يرى البعض أن المستفيد هو الذي يقيم الخدمة من خلال التجارب السابقة له، وبالتالي فإن إدراك المستفيدين يمثل أعظم مؤشر لتقييم مدى نجاح أو فشل الخدمة، وعليه فإنهم يشيرون إلى أن جودة الخدمة تعرف من إدراك المستفيد للخدمة المقدمة، وعليه فإن جودة الخدمة تعتمد على مدى انسجام القائم بالتجربة المستند إلى

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010، ص 243.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 91.

<sup>3</sup> Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine Le Gall-Elly, Isabelle Prim-Allaz, **Marketing des Services**, Dunod, Paris, France, 2014, p 74.

<sup>4</sup> ثامر البكري، حاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2015، ص 70.

<sup>5</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 51.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

الخبرات السابقة للخدمة المنجزة وعلى إدراك جدارة الخدمة، وذلك من خلال المقارنة بما يمتلك من معلومات وبخبرته السابقة من الخدمة وما يحصل عليه حالياً، وبالتالي يقوم بتصنيف جودة الخدمة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن التعبير على جودة الخدمة إذا كانت الخدمة تقدم بشكل يوازي أو يفوق توقعات العملاء فإن العملاء أقل من المستوى المطلوب. ومن التعريف يتضح أن هناك ثلاثة مستويات يمكن أن تتحقق فيها الجودة وهي:

- توقعات العميل = إدراك العميل لأداء الناتج ← عميل راضي (جودة مرضية).
- توقعات العميل < إدراك العميل لأداء الناتج ← عميل سعيد (جودة متميزة).
- توقعات العميل > إدراك العميل لأداء الناتج ← عميل مستاء (جودة رديئة).<sup>2</sup>

الشكل رقم (02-05): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: الحداد عوض، التسويق استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ب ط، 2009، ص 337.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب، فهي مسألة نسبية تعتمد على معايير محددة مسبقاً، وبالتالي تحديد الصورة الكلية للمنتج التي تؤدي إلى إشباع حاجات ضمنية للزبائن وتفي بالاحتياجات المطلوبة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2014، ص 91.

<sup>2</sup> ابن مسعود محمود محمد، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العملاء، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد 03، 2014، ص 213.

### 2- تطوير جودة الخدمة.

إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير وإيصال جودة الخدمة تعد مهمة ويمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب:<sup>1</sup>

أ. إن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها؛

ب. إن الجودة هي "جنانا": أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل وطلبه؛

ج. إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة)، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر لجميع معايير توقعاتهم.

كل هذه الأسباب السالفة الذكر لجعل جودة الخدمة في المقدمة لها تأثير مباشر على الربحية. وعلى أية حال، وبناء على الصورة الذهنية المدركة ورضا العميل فمن الممكن أيضا تطبيق ذلك على المؤسسات غير الهادفة للربح.

**المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية.**

إن الفلسفة الجديدة لجودة الخدمة المصرفية تقودنا للتعرف على مدى رضا العملاء وذلك بارتباطها باحتياجات وتوقعات العملاء من قبل الخدمة المقدمة من طرف المصرف المتعامل معه، وإذا كانت هذه الخدمة تتوافق واحتياجات الزبون وكما كان يتوقع فإن هذه الخدمة تتصف بالجودة المطلوبة، فجودة الخدمة المصرفية هي أحد العوامل التي تساهم في رضا الزبون.

### أولا: تعريف جودة الخدمة المصرفية.

هناك العديد من التعريفات التي تصب في تعريف جودة الخدمات المصرفية ولعل أبرزها ما يلي:

جودة الخدمة المصرفية هي نشاط أو منفعة تؤدي أو توزع من قبل البنك لفرد أو مجموعة من الأفراد أو لجهة يترتب عليها مخرجات ملموسة لا يملها الفرد أو الجهة المؤدية لها.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها محصلة التفاعل بين الزبون وعناصر تتعلق بالبنك ذاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008، ص 508.

<sup>2</sup> هروس عبد الله الصادق جمعة، التسويق المصرفي وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 08، العدد 03، 2017، ص 248.

<sup>3</sup> هروس عبد الله الصادق جمعة، التكنولوجيا الحديثة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 08، العدد 03، 2017، ص 281.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

كما تعرف على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، ويمكن التعبير عن الرضا مستوى إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء الخدمة كما يدركها الزبون وبين توقعات هذا الزبون.<sup>1</sup> وأيضا تعرف على أنها الفجوة بين توقع زبون لمستوى الأداء في تقديم الخدمة المصرفية وبين إدراكه للأداء الفعلي الذي تم تلقيه أثناء تجربة الخدمة.<sup>2</sup>

كما أنها أيضا تشير إلى التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف.<sup>3</sup> وهي عبارة عن إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التفاوض، فإذا تبني المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن.<sup>4</sup>

كما أنها هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن تعريف جودة الخدمات المصرفية على أنها العلاقة التي تربط بين احتياجات وتوقعات الزبائن للخدمة التي يقدمها المصرف لهم، وبالتالي هي الفرق بين ما كان يتوقعه العميل وبين الأداء الفعلي (الجودة المدركة) للمصرف، لذا وجب على هذا الأخير بتصميم وتقديم خدماته بالشكل الصحيح من أول مرة بما يتوافق مع متطلبات الزبون.

<sup>1</sup> محمود مصطفى عبد الله، عبد السلام مسعود هندر، أثر وسائل الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية- الإدارة العامة، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، العدد 17، 2016، ص 272.

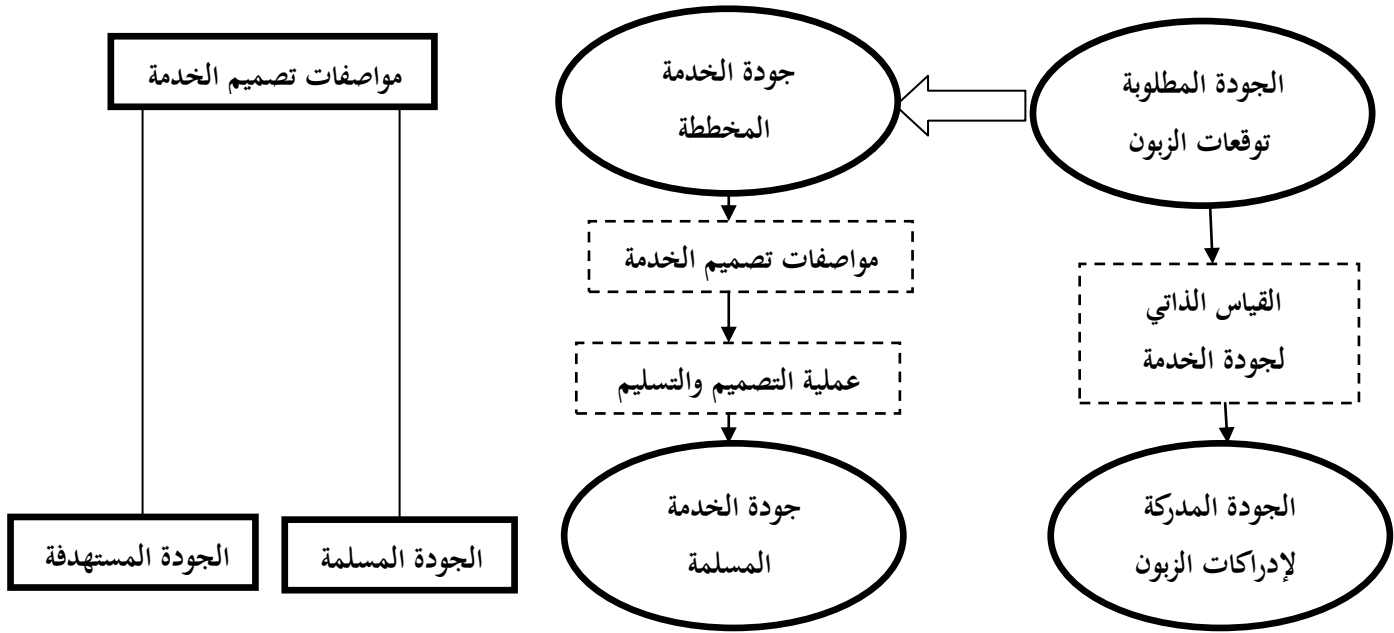
<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 439.

<sup>3</sup> أبو سريويل الطاهر عبد الحميد، جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق ولاء العملاء: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة وفروعه بالمنطقة الغربية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، العدد 11، 2016، ص 49.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، ص 32.

<sup>5</sup> أحمد العلاوي عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظة غزة، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة)، فلسطين، 2017، ص 36.

الشكل رقم (02 - 06): جودة الخدمة المصرفية من وجهات نظر.



الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة

الجودة من وجهة نظر العميل

المصدر: رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، ص: 32 - 33.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة المصرفية وأهم أهدافها.

في الآونة الأخيرة برزت أهمية كبيرة لجودة الخدمات المصرفية من جانب القائمين على إدارة المصارف ومن طرف الزبائن، فيها يسعى المصرف الوصول إلى أهدافه المرجوة بتقديم خدمات متميزة لعملائه الحاليين والسعي إلى استقطاب عملاء جدد. أما العملاء فيرتقبون الحصول على أجود الخدمات المقدمة من طرف المصرف المتعامل معه.

**1- أهمية جودة الخدمة المصرفية:** يبرز هنا سؤال وهو لماذا يجب الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية؟، يمكن الإشارة لعدد من الأسباب المتعلقة بأهمية جودة الخدمات المصرفية، وذلك أن جودة الخدمات المقدمة من المصرف تضمن استمرار تعامل العملاء الحاليين مع المصرف واستقطاب عملاء جدد، ومن ثم تحقيق رضاهم، كما تعمل هذه الجودة على تحسين سمعة المصرف مما يقلل من شكاوى العملاء، ويساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق القدرة على التنافس في السوق.<sup>1</sup> كما للجودة في الخدمة المصرفية أهمية أخرى بالغة تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> النويران ثامر علي، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء : دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 61، 2017، ص: 30 - 31.

<sup>2</sup> حداد مناور فريخ، أثر وأهمية جودة الخدمات المصرفية على التميز في أداء القطاع المصرفي في الأردن، مؤتمر دولي حول: منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أكتوبر 2011، ص 525.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

أ. تكتسب جودة الخدمات المصرفية أهمية كبيرة للطرفين، (العميل والبنك) على حد سواء، حيث أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا للتميز والمنافسة بين البنوك في جذب العملاء الجدد إليه والمحافظة على ما هو موجود لديه من العملاء القدامى في البنك؛

ب. أن أهمية تسويق الخدمات المصرفية تكمن بما يلي:

- معرفة حاجات ومتطلبات العملاء للخدمة المصرفية؛
- يساعد البنك على الصمود في وجه البنوك والمؤسسات المصرفية الأخرى؛
- تساعد الخدمة المصرفية البنك على زيادة حصته التسويقية للقطاع المصرفي، وذلك للحفاظ على حصته التسويقية المصرفية ضمن القطاع المصرفي؛
- تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء القدامى والجدد.

ج. لا يوجد بنك يمارس نشاطه وعمله في القطاع المصرفي دون وجود وظيفة الخدمة المصرفية.

وفي ظل المنافسة الحالية التي يتمتع بها قطاع البنوك اليوم، أصبحت الجودة المصرفية أمرا هاما للأسباب

التالية:<sup>1</sup>

أ. **تحقيق الفوائد المالية:** إن توفير خدمات مصرفية ترضي العملاء من شأنها أن تزيد من ربحية البنك وذلك من خلال تخفيض تكاليف الخطأ، وتخصيص موارد أقل لمعالجة الانحرافات عن العمل، ومعالجة الشكاوى، كما أن الربح يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعميل الذي يساعد على جذب عملاء جدد، الأمر الذي يقلل من استخدام الوسائل الترويجية، وإن ترسيخ صورة البنك لدى العملاء من شأنه أن يحقق زيادة حجم الودائع، والخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك رفع الأسعار والعمولات وتحقيق الأرباح؛

ب. **الاحتفاظ بالعمالين:** إن تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم واستخدام طاقاتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، وحقيقة أن البنوك الأكثر نجاحا هي التي تسعى لتوجيه عمل موظفيها نحو خدمة العملاء وإرضائهم؛

ج. **الاحتفاظ بالعملاء:** لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجوة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء العميل واستمراره في التعامل؛

<sup>1</sup> المشهداني آدم سليمان فياض، أثر جودة الخدمات المصرفية على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد 07، العدد 02، 2016، ص ص: 196 - 197.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

د. جذب عملاء جدد: تساهم الخدمة الجيدة في خلق صورة جيدة لدى العملاء، ومن خلال الاتصالات الإيجابية بين العملاء وزملائهم ومعارفهم ونقل صورة جيدة عن البنك إليهم يؤدي ذلك إلى جذب عملاء جدد للمنظمة.

### 2- أهداف جودة الخدمة المصرفية: إن الجودة في الخدمة المصرفية تحقق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- يستطيع المصرف بجودة خدماته تحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم؛
- تحقيق الجودة المطلوبة والحفاظة على مكانة المصرف تأتي من الثقة التي يمنحها المصرف لإدارته؛
- المصرف يمنح الثقة للعملاء بين ما هو معروض ومقدم فعلا، وهذا يحقق الجودة المطلوبة للخدمة المصرفية والحفاظة عليها.

### ثالثا: خصائص جودة الخدمة المصرفية.

نظرا لطبيعة وتنوع النشاط المصرفي وخضوعه المستمر للتغيرات مما يتسبب في اختلاف خصائصه عن خصائص الخدمات بصفة عامة، وتتمثل خصائص جودة الخدمة المصرفية في:<sup>2</sup>

- 1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما وتخزينها؛
- 2- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للمستهلك للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء؛
- 3- لا بد من قيام موظف البنك بالتأكد من تقديم ما يطلبه العميل؛
- 4- الخدمات لمصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت؛
- 5- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى في حالة وجود جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.

<sup>1</sup> العساف خالد توفيق، أثر جودة الخدمات المصرفية الإسلامية على الحصة السوقية : حالة دراسة البنك العربي الإسلامي في مدينة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء- عماد البحث العلمي، المجلد 16، العدد 02، 2016، ص 104.

<sup>2</sup> عبد الله عمرو عبد العزيز، مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 01، 2015، ص 359.

### المطلب الثالث: محاور أساسية حول جودة الخدمات المصرفية.

جودة الخدمة المصرفية من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء، فهي شرط أساسي في إشباع العميل والاحتفاظ به وتلبية احتياجاته المصرفية، وبسبب الأهمية البالغة التي تتميز بها جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية إضافة إلى نماذجها ومستوياتها، تكاد لا تجد مصرفا واحدا لا يحاول تطوير هذه الخدمة المصرفية ومحاولة إيجاد حلول واقتراحات من أجل تحسينها وإرضاء عملائه من خلالها.

#### أولا: نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية.

لقد توصل العديد من الباحثين إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة في المصارف، ويتمثلان في:

**1- نموذج الفجوة:** يوجد العديد من الدراسات التي استهدفت قياس الجودة في الخدمة المصرفية، ومن بين هذه الدراسات دراسة Berry و Parasuraman، حيث قاما بإجراء دراسة كمية على عملاء أربع قطاعات خدمية وهي: بنوك التجزئة، خدمات التصليح والصيانة، خدمات بطاقات الائتمان، وخدمات الوساطة المالية، وتوصلا إلى أن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يحددها العميل، بينما التقويمات الأخرى التي يقوم بها مقدمو الخدمة أو المسؤولون في المؤسسات الخدمية تعتبر بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية، ما جعلها يستحدثان نموذج لقياس الجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة مع الأداء الفعلي لها، وسمي هذا المقياس بـ (SERVQUAL)، ويمكن التعبير عنه رياضيا كما يلي:

#### جودة الخدمة = الأداء - التوقعات.

وبناء عليه فإن الجودة تقاس على النحو التالي:

أ. إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الجودة المدركة (الأداء الفعلي) فإن الجودة المقدمة تكون غير مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من طرف العملاء؛

ب. إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن الجودة المقدمة تكون مرضية ومقبولة؛

ج. إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

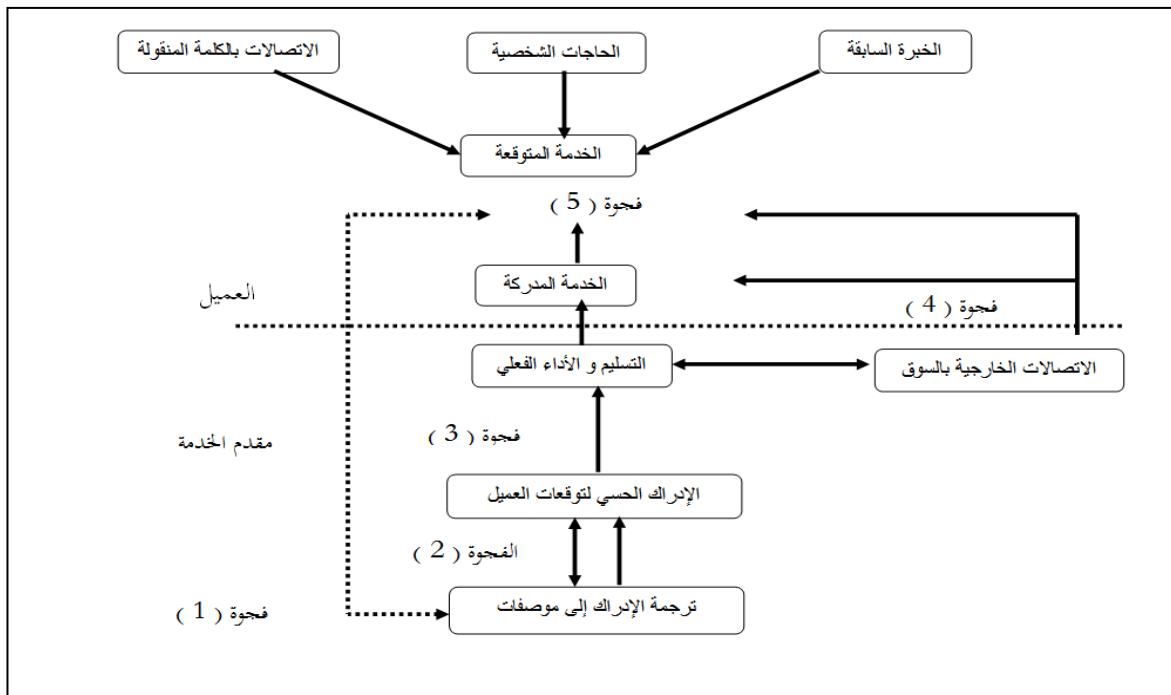
## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

ويعتمد مقياس (SERVQUAL)\* في قياس جودة الخدمة المصرفية على تصميم استمارة استبيان مكونة من 22 بنداً أو استفساراً، تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف).

ويتم العمل بالمقياس من خلال المقارنة بين نموذجين للاستبيان، يعمل الأول على قياس توقعات العملاء حول المنظمة المميزة أو المفضلة لديهم وما يجب أن تقدمه من خدمات، ويعمل الثاني على قياس إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم فعلياً، فإذا كانت النتيجة لصالح توقعات العملاء تكون الجودة منخفضة والعكس صحيح<sup>1</sup>.

وقد أوضح الباحثان أن الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للجودة المقدمة تتكون في الحقيقة من خمسة فجوات، وهي كالتالي:

الشكل رقم (02 - 07): نموذج جودة الخدمة المصرفية.



**Source:** Nitin Seth and S.G Deshmukh, Prem Vrat, **Service quality models : a review**, International Journal of Quality, Reliability Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 22, No 09, 2005, p 917.

\* "SERVQUAL" يقصد به جودة الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي: service والتي تعني الخدمة وqualité التي تعني الجودة.  
<sup>1</sup> محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بكرة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2013 - 2014، ص ص: 89 - 90.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

من خلال الشكل يتبين لنا ما يلي:<sup>1</sup>

- **فجوة 01:** الفارق بين توقعات المستهلكين وتصورات الإدارة لهذه التوقعات، أي عدم معرفتهم بما يتوقعه المستهلكون.
  - **فجوة 02:** الفارق بين نظرة الإدارة لتوقعات المستهلكين ومواصفات جودة الخدمة، أي المعايير غير السليمة لجودة الخدمة.
  - **فجوة 03:** الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتي يتم تسليمها بالفعل، أي فجوة أداء الخدمة.
  - **فجوة 04:** الفرق بين تسليم الخدمة والاتصالات إلى المستهلكين حول تقديم الخدمة، أي هل وعود مطابقة التسليم؟
  - **فجوة 05:** الفارق بين توقعات المستهلكين والخدمة المتصورة. وتعتمد هذه الفجوة على حجم واتجاه الثغرات الأربعة المرتبطة بتقديم جودة الخدمات من جانب السوق.
- 2- نموذج الاتجاه:** يعرف نموذج الاتجاه باسم (SERVPERF)\*، ظهر سنة 1992 نتيجة الدراسات التي قام بها « Tayler et cranim»، وتعتبر الجودة -في إطار هذا النموذج- مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على أنه "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".
- يقوم نموذج SERVPERF على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، و يركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة في العميل فقط، ذلك لأن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع المصرف ومستوى الرضا على الأداء الحالي. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها، فمن هذا الإطار تتم عملية تقسيم جودة الخدمة من طرف العميل.
- وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الاتجاه الأولي نحو الخدمة (أي تقييم العميل لتجربته الأولى مع المصرف) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة.

\* "SERVPERF" يعني أداء الخدمة وهو ناتج عن جمع عبارتي Service والخدمة و performance الأداء.

<sup>1</sup> Bouketir Djebar, Hassani Abdelkarim, **Impact of Banking Service Quality on Customer Satisfaction: Sample Study**, Revue des Science Humain, Biskra, algeria, No 46, 2017, p 63.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

وبتعبير آخر 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 تقييمه للأداء الحالي، بمعنى أن: الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المصرف.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

أ. في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها؛

ب. بناءً على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المصرف فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة؛

ج. إن الخبرات المتعاقبة مع المصرف ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

وعليه نخلص إلى أن نموذج الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة في المصارف يتضمن الأفكار التالية:

- إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعلياً من المصرف؛
- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المصرف أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل (نسبياً)؛
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة: (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة المصرفية وفق نموذج (SERVPERF).<sup>1</sup>

ثانياً: مستويات جودة الخدمة المصرفية.

تتمثل أهم المستويات التي تقدمها المصارف في إطار جودة خدماتها في:

- 1- **الجودة المتوقعة:** هي يتم معرفتها من قبل العملاء التي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه، وتمثل الجودة التي يرى العميل الواجب توافرها؛
- 2- **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة المصرف وترى أنها مناسبة؛<sup>2</sup>
- 3- **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة؛

<sup>1</sup> شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة)، الجزائر، 2009 - 2010، ص: 35 - 37.

<sup>2</sup> عبد المجيد إسلام كرم، إطار مقترح لتطبيق مفهوم التسويق الابتكاري لتحسين جودة الخدمات المصرفية بالتطبيق على البنوك التجارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 02، 2016، ص 71.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

4- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلا؛

5- الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية؛<sup>1</sup>

6- الجودة الفنية: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة؛

7- الجودة الفعلية: هي التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.<sup>2</sup>

8- الجودة الوظيفية: تتعلق بكيفية ترجمة العناصر الفنية للخدمة، وهي أقل موضوعية.<sup>3</sup>

ثالثا: تحسين جودة الخدمة المصرفية.

من أجل تحقيق المستوى الأفضل لتقديم الخدمات، يتطلب تحليلا استراتيجيا لكل من تخفيض التكاليف وتحسين الإيرادات، لأن السوق المعاصر يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم بصورة متميزة، فتحسين الجودة هدفه إدخال البهجة في نفس الزبون، وهذا ما يعني ضرورة الإصغاء للزبون والإبداع في تقديم الخدمة وتحقيق التفاعل بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى زيادة ارتياح الزبون من الخدمة، ومن أهم الخطوات التي يتم على أساسها تحسين جودة الخدمة المصرفية هي الآتي:<sup>4</sup>

1- تحديد حاجات ورغبات الزبائن وهذه المعايير لتحسين جودة الخدمة، فقد تتضمن تقليص مدة انتظار الزبون وتقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها، أو مدى حسن معاملة الزبون؛

2- ينبغي على مقدمي خدمة الزبائن المشاركة في دورات مستمرة لتطبيق مهارة خدمة الزبائن؛

3- اشتراك المديرين الإداريين في جهود ومساعي تحسين جودة الخدمة المصرفية؛

4- حل المشاكل ومعالجتها فقد تؤدي مثلا تخفيض المصروفات إلى فقدان الموظفين (المرتبطين بالزبائن مباشرة) لجزء مهم من المعلومات التي يحتاجونها وهذا يؤدي إلى تدهور القدرة في الاستجابة لطلبات الزبائن؛

<sup>1</sup> تيسير العفشيات العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص 276.

<sup>2</sup> المدني هنية أبو بكر، مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف الجمهورية من وجهة نظر العملاء، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 25، 2015، ص 80.

<sup>3</sup> عبد الحميد أحمد دياب، عبد الله عويد طويرش، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على منطقة جدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 02، 2013، ص 153.

<sup>4</sup> سناء رشيد محسن، أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين الحكومي (الإدارة العامة)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، المجلد 16، العدد 58، 2018، ص 119.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

5- تقييم الأداء، إذ يتوجب على إدارة المصرف مقارنة الأداء بمعايير الخدمة ومن ثم تصحيح النشاطات عند الحاجة؛

6- التركيز على الجانب الفني للموظفين، لأن تحسين الجودة يتطلب من إدارة المصرف الاهتمام بأداء العاملين في المصرف من خلال إقامة دورات تدريبية لرفع كفاءتهم؛  
فتحسين الجودة يهدف إلى إدخال الراحة في نفس الزبون، وهذا يتطلب الإصغاء إلى الزبائن وتحقيق التفاعل بينهم وبين العاملين في المصرف.

### المطلب الرابع: أبعاد ومزايا جودة الخدمة المصرفية وأهم العوامل المؤثرة فيها.

العديد من المصارف تحرص على تطوير وتحسين جودة خدماتها بتطبيق مختلف أبعادها وتقديمها بالصورة المطلوبة من طرف العميل وبشكل مستمر والذي يعتبر هدفها الأساسي ويحقق لها مزايا كزيادة الربح والنمو والاستمرارية والقدرة على المنافسة، كما أن لجودة الخدمات المصرفية عوامل يجب على المصرف تداركها في الوقت المناسب، والتي قد تؤثر على جودة الخدمة المقدمة للعميل.

### أولاً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

تم تحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية من خلال ما توصل إليه الباحثين في دراساتهم إلى الأبعاد التالية:

1- **الاعتمادية Reliability**: يشير في الاتساق والثبات في الأداء، يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال، ولأن تكون جاهزة وفقاً للطلب).<sup>1</sup> أي التسليم حسب الوعد، وهذا البعد من الأبعاد الأكثر ثباتاً ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند العملاء، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق، وضمن هذا المفهوم الواسع تعني الاعتمادية أن المصرف يسلم الخدمة بناءً على وعوده: وعود التسليم، توفير الخدمة، حل المشاكل، التسعيرة، والعميل يجري الأعمال المصرفية مع المصارف التي تحافظ على مثل هذه الوعود، خصوصاً مثل التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة، فالمصارف تحتاج لأن تكون مدركة لتوقعات العميل حول الاعتمادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> كمال مولج، محمد طلحة، الصيرفة الإلكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص 06.

وتشمل الاعتمادية على المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

- أ. الوفاء بتقديم الخدمة المصرفية في المواعيد المحددة؛
- ب. الدقة وعدم الأخطاء في الفحص أو التشخيص أو العلاج؛
- ج. توافر التخصصات المختلفة؛
- د. الثقة في المدراء والأخصائيين؛
- هـ. الحرص على حل مشكلات العميل؛
- و. الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.

### 2- الاستجابة **Responsiveness**: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة لعملاء والرد السريع على

استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء، والسرعة في أداء الخدمة.<sup>2</sup> والاستجابة تتعلق بمدى رغبة واستعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية من خلال:<sup>3</sup>

أ. إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة؛

ب. السرعة والمساعدة (سرعة تنفيذ المعاملات ، سرعة الرد على شكاوي العملاء).

### 3- الأمان **Assurance**: وتعود إلى المعرفة وحسن الضيافة المقدمة من قبل العاملين وقدرتهم على زرع الثقة

بينهم وبين المتفاعلين.<sup>4</sup> أو هو قدرة الموظفين على استخدام مهاراتهم لاكتساب ثقة العملاء، حيث يتعامل الموظفون مع العملاء مع الميزات (الأدب، الاتصال الجيد، والكفاءة)، أي إنها الثقة التي يشعر بها العميل عند التعامل مع المؤسسة. ويُعزى هذه الثقة إلى سمعة المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، بالإضافة إلى المعلومات المقدمة، وهي واضحة وشفافة.<sup>5</sup> ويشير إلى قدرة موفر الخدمة على نقل الثقة إلى العملاء والثقة بهم على أنها ضمان، وأن الدرجة التي يمكن بها لموظف الخدمة نقل هذه الصفات في نقاط الاتصال بالعملاء هي

<sup>1</sup> كفاح صالح الأسدي، أزهار نعمة أبو غنيم، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 03، العدد 07، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>3</sup> عبدلي هالة، الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات المصرفية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 389.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص 411.

<sup>5</sup> Abdelhalim Lachache, Houssam eddine Abdelhafid, **The role of banking service quality in achieving customers' satisfaction: Evidence from the banks located in Algeria**, Revue Economic Researcher Review, Skikda, Algeria, Vol 07, No 11, 2019, p 210.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

أمر حيوي لجودة الخدمة، ويساعد التدريب المناسب والحملات الترويجية الفعالة على تطوير هذا البعد. وفي إطار الجهود الرامية إلى تحسين ضمان الخدمات، بدأت المصارف في اعتماد ممارسات إدارة ضمان الخدمات مثل:

أ. إدارة الأعطال والأحداث؛

ب. إدارة الأداء؛

ج. جودة إدارة الخدمات؛

د. اختبار الشبكة والخدمة؛

هـ. إدارة حركة مرور الشبكة؛

و. إدارة تجربة العملاء؛

ز. مراقبة الاتفاقية على مستوى الخدمة؛

ح. مشكلة في إدارة التذاكر.<sup>1</sup>

**4- التعاطف Empathy:** ويعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ورؤية الأشياء من وجهة نظره، ومنح

الاهتمام للعملاء وتقديم النصح والتوجيه اللازم.<sup>2</sup> ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق بـ:<sup>3</sup>

أ. اهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماما شخيصيا؛

ب. تفهم موظفي المنظمة لحاجات العملاء؛

ج. ملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء؛

د. حرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا؛

هـ. الدراية الكافية باحتياجات العملاء.

<sup>1</sup> George N. Kenyon, Kabir C. Sen, **The Perception of Quality Mapping Product and Service Quality to Consumer Perceptions**, Library of Congress Control, London, 2015, p217.

<sup>2</sup> الصويعي هند خليفة، أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 02، 2015، ص 85.

<sup>3</sup> درويش مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 17، 2016، ص 43.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

5- الملموسية **Tangibles**: وتشمل كافة التسهيلات المادية للمنظمة الخدمية ومعدات وأجهزتها بالإضافة لمظهر العاملين بها.<sup>1</sup> وتعتمد الملموسية على:<sup>2</sup>

أ. حداثة وجاذبية مظهر البنك؛

ب. ظهور العنصر المادي:

● مظهر العاملين؛

● التسهيلات المادية...إلخ.

6- الاتصال **Communication**: يشير هذا البعد إلى مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات وتوفير العميل حول طبيعة الخدمة المصرفية بالمقدمة والدور الذي ينبغي أن يلعبه العميل للوصول إلى الخدمة المطلوبة.<sup>3</sup>

7- اللباقة **Courtesy**: وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.<sup>4</sup>

8- المصدقية **Credibility**: وتتعلق بمدى أهلية المصرف للثقة ومراعاته للصدق في تعامله مع عملائه، وينعكس ذلك من خلال التزامه بوعوده، وهل يتعامل مع طلبات عملائه بسرية تامة، وهل إذا ما أودع العميل أمواله لدى المصرف سيتم الحفاظ عليه من السرقة والضياع والتلاعب، أو التخريب نتيجة الإهمال.<sup>5</sup>

وفي الجدول التالي نلخص أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

<sup>1</sup> عمرو عبد العزيز عبد الله، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد 01، 2015، ص 442.

<sup>2</sup> عبدلي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 389.

<sup>3</sup> كاطع زينب حميد، تأثير المعايير الدولية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، المجلد 16، العدد 57، 2018، ص 138.

<sup>4</sup> الشيباني المبروك محمد امطير، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على القدرة التنافسية للمصارف التجارية في ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 04، العدد 02، 2013، ص 41.

<sup>5</sup> داودي الطيب، دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013، ص 156.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

الجدول رقم (02 - 01): أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الرقم	المعيار	المضامين
01	الفعالية والتأكد	مدى فاعلية أداء موظفي المصرف ودرجة تأكد العميل من توافر عناصر الأمان في تقديم الخدمة
02	الوصول إلى الخدمة	مدى سهولة الوصول إلى الخدمة المصرفية
03	السعر	مدى ملائمة أسعار الفوائد والعمولات المصرفية للعميل
04	الملامح الملموسة	مدى توافر الملامح الملموسة في الخدمة المصرفية
05	محفظة خدمات المصرف	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم من المصرف إلى عملائه
06	الاعتمادية	مدى إمكانية اعتماد العميل على مقدم الخدمة

المصدر: حلوز فاطمة محمد، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 39، العدد 01، 2012، ص 51.

ثانيا: مزايا جودة الخدمة المصرفية.

إن أهم المزايا التي تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات، تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية؛
- 2- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية؛
- 3- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضى أسعار وعمولات أكبر؛
- 4- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
- 5- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية Cross Selling؛
- 6- إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2015، ص 378.

ثالثا: العوامل المؤثرة في جودة العمل المصرفي:

إن أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمة المصرفية هي الآتي:<sup>1</sup>

- 1- **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 لاستخدام الانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة لتقديم الخدمات وجذب مزيد من الزبائن والمحافظة على الميزة التنافسية لها وتتطلب المنافسة الجادة بين مجهزي الخدمات المالية تحليلا استراتيجيا لكل من تخفيض التكاليف وتحسين الإيرادات من أجل تحقيق المستوى الأفضل لتقديم الخدمات؛
- 2- **التغيير في سلوك الزبائن:** إن أكثر ما يغير في سلوك الزبائن هو متطلبات اكتساب المعرفة في كيفية استخدام وطريقة التعامل مع الأجهزة الحديثة والبطاقات المصرفية عند إتمام إجراءات التعامل الأمر الذي يحتم نشر ثقافة التعامل الصحيحة في كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها. وإذا تم تقسيم زبائن المصرف حسب تفضيلهم لطريقة تقديم الخدمات المصرفية بشكل شخصي أو آلي يتضح أن هناك مجموعة تفضل الخدمة الآلية ومجموعة أخرى تفضل تقديم الخدمة الشخصية، كما أن لكل زبون في المصرف له خصائص مميزة تميزه عن غيره من الزبائن: مثل درجة التعليم، والدخل، والشخصية وغيرها؛
- 3- **التطور التكنولوجي:** ويعد التطور التكنولوجي 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؛
- 4- **علاقات الزبون والجودة:** من المهام الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون مع المحافظة على استمرارية العلاقة معه والحرص على إرضائه كليا عن الخدمات المصرفية على اعتبار أن الزبون يضع الجودة في مقدمة أولوياته؛
- 5- **تعميق الولاء:** تحرص المصارف دائما على تعميق العلاقة بينها وبين الزبائن لخلق نوع من الولاء للمصرف، وعلى اعتبار أن الانترنت يعمل على زيادة فرص اتصال الزبون بالمصرف للحصول على أكبر قدر ممكن من الخدمات ذلك يؤدي إلى توطيد العلاقة بينهما وخلق نوع من الولاء المتجدد.

<sup>1</sup> سناء رشيد محيسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 117 - 118.

### المبحث الثالث: جودة الخدمة الإلكترونية في المصارف.

شهد القرن الواحد والعشرين تطورات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الرقمية، وكانت للمصارف حصة من هذه التطورات، فبعد ما كانت تقدم خدماتها في شكلها التقليدي تطور الوضع وأصبحت تستخدم في تعاملاتها وتقديم خدماتها بما يسمى بالشبكات الإلكترونية، وهذه الأخيرة أعطت للمصارف وجه جديد للمركز في تقديم خدماتها الإلكترونية بجودة عالية تتناسب وإدراكات العملاء وتفوق توقعاتهم في بعض الأحيان ومفصلة على مقاسهم وبمستوى عالي.

### المطلب الأول: ماهية المصارف الإلكترونية.

أدى التوسع الكبير في مجال الرقمنة إلى ظهور ما يعرف بالمصارف الإلكترونية والتي تستخدم في تعاملاتها شبكة الانترنت، ويرجع تاريخ ظهور هذه المصارف إلى عام 1995 م. فهذه المصارف تسعى إلى تقديم خدماتها للزبائن بسرعة وبسرية تامة، فهي تعمل 24 ساعة على 24 ساعة وكل أيام الأسبوع، كما تتميز بالإنجاز الأعمال بدون مساعدة والمحافظة على سرية البيانات الخاصة بالعميل.

### أولاً: تعريف المصرف الإلكتروني.

يستخدم تعبير أو اصطلاح المصارف الإلكترونية (Electronic Banking) أو مصارف الإنترنت (Internet Banking) كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو المصارف الإلكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking) أو المصرف المنزلي (Home Banking) أو المصرف على الخط (Oline Banking) أو الخدمات المالية الذاتية (Selfe-Service Banking)، وجميع هذه المصطلحات تعني أن العميل يتاح له إنهاء كافة أعماله الخاصة بالمصرف الذي يتعامل معه من أي مكان دون أن يضطر إلى الذهاب إلى موقع المصرف لإنجاز تلك الأعمال.<sup>1</sup>

فالمصارف الإلكترونية هي نظم أو منافذ تسليم الخدمات المصرفية المعتمدة على الحاسبات الآلية "CBDS" (Computer Based Develery Systems) التي تتيح للعملاء خدمات دون توقف

<sup>1</sup> شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"، المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، يومي 04/ 05 جويلية، 2007، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص 08.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

(24/24 ساعة) ودون عمالة بشرية (دون موظفين إداريين)، والمصارف الإلكترونية أيضا هي تلك البنوك التي تقدم خدماتها عن طريق شبكة المعلومات.<sup>1</sup>

كما عرف أيضا على أنه العمل المصرفي الذي تكون فيه الانترنت وسيلة الاتصال بين المصرف والعميل، وبمساعدة نظم (System) أخرى يصبح عميل المصرف قادرا على الاستفادة من الخدمات والحصول على المنتجات المصرفية المختلفة التي يقدمها المصرف من خلال استخدام جهاز كمبيوتر شخصي (PC) موجود لديه، ويسمى "بالمضيف" (Host) أو من خلال استخدام أي مضيف آخر وكل ذلك عن بعد وبدون الحاجة للاتصال المباشر بكادر المصرف البشري.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها النظام الذي يتيح للزبون الوصول إلى حساباته أو أية معلومات يريدتها والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به أو أية وسيلة أخرى.<sup>3</sup>

كما يمثل المصرف الإلكتروني جميع النشاطات المصرفية التي تقوم بها المصارف أو المؤسسات غير المصرفية من خلال الانترنت، ابتداء من مرحلة الإعلان عن الخدمات المصرفية وحتى التعاقد بشأنها وتسييرها.<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن المصارف التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة والتي يحتاجها العميل من خلال شبكة الانترنت على مدار 24 ساعة، سبعة أيام في الأسبوع من خلال جهاز الحاسب الشخصي دون أي عوائق وذلك بهدف:

1- إتاحة معلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة أي الإعلان عن هذه الخدمات فقط؛

2- حصول العملاء على خدمات محدودة كالتعرف على معاملاتهم، وأرصدة حساباتهم وتحديث بياناتهم وطلب الحصول على قروض؛

<sup>1</sup> نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر: دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2012 - 2013، ص 53.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2006، ص 223.

<sup>3</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 02، 2008، ص 858.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

3- طلب العملاء تنفيذ عمليات مصرفية، مثل تحويل الأموال.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المصرف الإلكتروني على أنه النظام الذي يتم من خلاله تقديم النشاطات المصرفية للزبون باستخدام شبكة الانترنت خلال أسبوع كامل ويوم كامل دون توقف، وذلك باستخدام الحاسب الآلي الشخصي أو أي وسيلة إلكترونية أخرى.

ثانيا: كيفية عمل المصرف الإلكتروني.

المصرف الإلكتروني يتبع خطوات من أجل تنظيم عمله، وتتمثل في:<sup>2</sup>

1- أوقات العمل: من أهم ما تتميز به المصارف الإلكترونية أنها تقدم خدماتها لعملائها طوال الوقت دون التقييد بأوقات عمل معينة كالبنوك التقليدية، أي دون أن تكون هناك إجازات للموظفين مثلا أو غياب موظف ما أي أنه لا توجد أي معوقات من أي نوع لأي من الخدمات التي تقدمها تلك المصارف الإلكترونية، فهي تقدم كافة خدماتها في كافة أيام الأسبوع طوال ساعات اليوم الأربع والعشرين؛

2- كيفية الاتصال بالمصرف: يقوم العميل بالاتصال بالمصرف من أي مكان عن طرق الانترنت، فيرد عليه المصرف ممثل في جهاز الرد الآلي يستعلم من العميل عن رقمه السري المخصص له من المصرف، فيدخله العميل، وعندئذ يكون العميل قد دخل المصرف الإلكتروني، وعندئذ يكون للعميل أن يطلب ما يشاء من الخدمات التي يقدمها هذا المصرف الإلكتروني، وتتم كافة الإجراءات التي يريدها في ثوان معدودة، فيجد العميل نفسه وقد أنهى ما يريد من المصرف في دقائق، إذ أن العميل متى أدخل الرقم السري الخاص به تظهر على شاشة الكمبيوتر أمام الموظف المختص كافة البيانات الخاصة بهذا العميل، ويكون له أن يأمر بإجراء أي من تلك الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه فتتم في لحظات؛

3- العمليات المصرفية التي يقدمها المصرف الإلكتروني: عند بداية ظهور المصارف الإلكترونية كانت فقط تقدم تعريفا عما تقدمه المصارف التقليدية من عمليات مصرفية متعددة، ولم تكن هناك أي عمليات مصرفية تتم من خلال الانترنت، ثم تطور الوضع وأصبحت المصارف الإلكترونية تقدم كافة العمليات المصرفية من خلال الانترنت بل وزاد الوضع وأصبحت تلك المصارف الإلكترونية تقدم الكثير من العمليات المصرفية التي كانت تحجم عن القيام بها تلك المصارف الإلكترونية.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، اسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 223.

<sup>2</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2011، ص ص: 236 - 237.

ثالثاً: أنماط المصارف الإلكترونية.

وفقاً لدراسات علمية أثبتت أن هناك ثلاث صور أساسية للمصارف على الانترنت تتمثل في:<sup>1</sup>

1- الموقع المعلوماتي **Informational**: يمثل المستوى الأساسي والحد الأدنى للنشاط الإلكتروني

المصرفي، ويسمح هذا الموقع للمصرف بتقديم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية؛

2- الموقع التفاعلي أو الاتصالي **Communicative**: يتيح هذا الموقع عملية التبادل الاتصالي بين

البنك والعملاء مثل البريد الإلكتروني، تعبئة طلبات أو نماذج على الخط، وتعديل معلومات القيود والحسابات،

الاستفسارات؛

3- الموقع التبادلي **Trançactional**: ويمكن من خلاله أن يمارس المصرف نشاطاته في بيئة إلكترونية،

كما يمكن للعميل القيام بمعظم معاملاته إلكترونياً من سداد قيمة الفواتير، وإدارة التدفقات النقدية، وإجراء

كافة الخدمات الاستعلامية سواء داخل البنك أو خارجه.

يوضح الجدول التالي أوجه المقارنة بين مختلف الخدمات التي يقدمها أصناف المصارف الإلكترونية:

<sup>1</sup> مفتاح صالح، معرني فريدة، البنوك الإلكترونية، المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، يومي 04/ 05 جويلية، 2007، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص05.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

الجدول رقم (02-02): أوجه المقارنة بين الخدمات المقدمة من طرف المصارف الإلكترونية بمختلف أنواعها.

أوجه المقارنة	الموقع المعلوماتي	الموقع التفاعلي	الموقع التبادلي
تقديم المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم معلومات ترقية؛</li> <li>توضيح كيفية الاتصال بالمصرف؛</li> <li>تقديم عروض وإعانات خاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانية تحميل التقارير الخاصة بالمصرف؛</li> <li>إمكانية تقديم طلبات العمل عبر الموقع؛</li> <li>إمكانية الدخول على مواقع أخرى عن طريق موقع المصرف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانية التسجيل؛</li> <li>توجيه الإنذارات؛</li> <li>تأسيس منتديات خاصة بزبائن المصرف.</li> </ul>
استخدام شبكة الانترنت من أجل إثبات العلاقة بين المصرف والزبون	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام العميل للبريد الإلكتروني من أجل الاتصال بالمصرف؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانية استخدام تقنيات اتصال أخرى؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام تقنيات جد متطورة مثل تقنية: Vidéo conférence</li> </ul>
استخدام شبكة الانترنت من أجل المبادلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب فتح الحسابات؛</li> <li>طلب الاستفادة من الخدمات التي يقدمها المصرف؛</li> <li>طلب البطاقات النقدية؛</li> <li>الاستفسار عن المعاملات الخاصة بالقروض والاستثمارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانية إطلاع الزبون على وضعية حسابه؛</li> <li>إمكانية إجراء التحويل من وإلى حساب الزبون؛</li> <li>يمكن للزبون الإطلاع على بعض المعلومات الخاصة بالبنك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام النقود الإلكترونية كوسيلة لترقية التبادلات عبر شبكة الانترنت.</li> </ul>

المصدر: بوفليح نبيل، فرج شعبان، البنوك الإلكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية، الملتقى الدولي حول: المعرفة في

ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-

28 نوفمبر، 2007، ص 07.

رابعاً: مزايا المصارف الإلكترونية.

للمصارف الإلكترونية عدة مزايا أهمها:<sup>1</sup>

**1- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء:** تتميز المصارف الإلكترونية بقدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقييد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للعميل، إضافة إلى أن سرية المعاملات التي تميز هذه المصارف تزيد من ثقة العملاء فيها؛

**2- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة:** تقدم المصارف الإلكترونية كافة الخدمات المصرفية التقليدية، وإلى جانبها خدمات أكثر تطوراً عبر الانترنت تميزها عن الأداء التقليدي مثل:

أ. شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية؛

ب. إمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدهم لدى المصرف؛

ج. تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً؛

د. كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم وسندات) للعملاء؛

هـ. طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.

**3- خفض التكاليف:** من أهم ما يميز المصارف الإلكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بالمصارف

العادية، ومن ثم فإن تقليل التكلفة وتحسين جودتها هي من عوامل جذب العميل، ففي دراسة تقديرية خاصة

بتكلفة الخدمات المقدمة عبر قنوات مختلفة تبين أن تكلفة تقديم خدمة عبر فرع المصرف تصل إلى 295

وحدة، في حين تقل عنها فيما لو قدمت من خلال شبكة الانترنت بتكلفة 4 وحدات، وتصل إلى تكلفة

واحدة من خلال الصرافات الآلية؛

**4- زيادة كفاءة المصارف الإلكترونية:** مع اتساع شبكة الانترنت وسرعة إنجاز الأعمال عن المصارف التقليدية

أضحى سهلاً على العميل الاتصال بالمصرف عبر الانترنت الذي يقوم بتنفيذ الإجراءات التي تنتهي في أجزاء

صغيرة من الدقيقة الواحدة بأداء صحيح وكفاءة عالية مما لو انتقل العميل إلى مقر المصرف شخصياً وقابل

أحد موظفيه الذين عادة ما يكونون منشغولون عنه؛

**5- خدمات البطاقات:** توفر المصارف الإلكترونية خدمات متميزة لرجال الأعمال والعملاء ذوي المستوى

المرموق مثل الخدمات المقدمة لفئة محددة من العملاء على شكل بطاقات ائتمانية وبخصم خاص، ومن هذه

<sup>1</sup> فضل محمد إبراهيم الحمودي، مرجع سبق ذكره، ص: 331 - 332.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

البطاقات بطاقة سوني التي تمكن العميل من استخدامها في أكثر من 18 مليون من أكبر الأماكن، وتشتمل على خدمات مجانية على مدار الساعة برقم خاص، خدمة مراكز الأعمال، الإعفاء من رسوم وعمولات الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى كثير من الخدمات الخاصة الأخرى.

بالإضافة إلى هذه المزايا هناك مزايا أخرى للمصارف الإلكترونية تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- حرية الاختيار حيث تزود الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات والخدمات؛
  - 2- تلقائية التعامل فلا حاجة لوجود علاقة عمل مسبقاً لإجراء حركة تجارية وبدء تعامل جديد؛
  - 3- التكامل مع العمل، فالانترنت توفر خدمة التوصيل للمنازل إلى جانب كونها سوقاً تجارياً متكاملة؛
  - 4- استمرار وجود المعلومات طول اليوم أمام أي شخص يستخدم الانترنت مع إمكانية إدخال تعديلات بسهولة وسرعة؛
  - 5- تحقق للفرد درجة عالية من الراحة والوقوف في طابور طويل؛
  - 6- تحقيق سرية الحسابات التي يرغب فيه عدد كبير من العملاء؛
- المطلب الثاني: مدخل إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية.**

مما لا شك فيه أن الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تحقق رضا العميل وتبهره صارت حقيقة واقعة، فمن خلال الانترنت صار بإمكان العميل الحصول على مبتغاه بسهولة وسرعة متناهيتين وبتكاليف أقل مقارنة بما يحصل عليه في البيئة المادية الملموسة. وتشير الأبحاث والدراسات الحديثة إلى حصول تطور كبير في أساليب تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، باعتبار هذه الأخيرة تقوم بتوفير إمكانية وصول العملاء إلى حساباتهم وتنفيذ المعاملات إلكترونياً بطريقة أسهل جداً من خلال زيارة مواقع الويب المصرفية في أي وقت، ويوفر الأفراد والشركات الكثير من الوقت والمال.

**أولاً: تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية.**

تنوعت الكتابات فيما يخص تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية، وأبرزها ما يلي:

تعرف الخدمة المصرفية الإلكترونية على أنها إجراء الخدمات المصرفية المختلفة عبر الانترنت دون الحاجة إلى العمل المكتبي، حيث يمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم على مدار 24/24 ساعة وتسديد الفواتير ونقل

<sup>1</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، مرجع سبق ذكره، ص 861.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

الحسابات والحصول على قروض، وتحويل وسحب وغيرها من الأعمال المصرفية المتاحة للزبائن دون تأخير أو تعقيد.<sup>1</sup>

وقد تم تعريفها أيضا بأنها تسليم البنوك للمعلومات والخدمات عن البنوك للعملاء عبر منصات تسليم مختلفة يمكن استخدامها مع أجهزة طرفية مختلفة مثل كمبيوتر شخصي وهاتف محمول مزود بمستعرض أو برامج مكتبية أو هاتف أو تلفزيون رقمي.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمبتكرة من خلال وسائط الاتصال الإلكترونية المفتوحة، وتقوم المصارف بتقديم الخدمات لتعزيز حصتها في السوق أو بخفض التكاليف أو كوسيلة لتوسيع نشاطها داخل وخارج حدودها الوطنية.<sup>3</sup> ومن خلال شبكات اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها بهدف:

1- إتاحة معلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة؛

2- حصول العملاء على خدمات محدودة كالتعرف على معاملاتهم وأرصدة حساباتهم وتحديث بياناتهم وطلب الحصول على قروض؛

3- طلب العملاء تنفيذ عمليات مصرفية مثل تحويل الأموال.<sup>4</sup>

كما أنها تعتبر وصول العملاء إلى الحسابات، والقدرة على نقل أموالهم بين حسابات مختلفة، وإجراء دفعات أو تقديم طلبات للحصول على قروض عبر القنوات الإلكترونية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مطاي عبد القادر، بن شنيعة كريمة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في الجزائر: حالة بنك سوسيتي جنرال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيانن الخلفة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص 348.

<sup>2</sup> Mohammad Tahseen Sleimi, Asaad Ali Karam, Ihab Sameer Qubbaj, **The Impact of E-Banking Service Quality on Customers Satisfaction Moderated by Customer Trust : Survey on Arab Bank in Amman**, Jordan, Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, Vol 03, No 09, 2018, p 27.

<sup>3</sup> بشرير عمران، تهمان مورا، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف دراسة حالة الوكالات العمومية والخاصة بولاية البليدة، مجلة معارف، العدد 20، 2016، ص 171.

<sup>4</sup> أحمد ناجي أحمد، أساسيات العمل المصرفي، قسم البنوك والمصرفين، دبي، بدون سنة نشر، ص 40.

<sup>5</sup> Mahmood Shah, Steve Clarke, **E-Banking Management : Issues, Solution, and Strategies**, Published by Information Science Reference, Imprint of IGI Global, The United States of America, 2009, p 02.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

كما تعتبر من الخدمات الحديثة والمباشرة حيث يستطيع عميل المصرف الوصول إلى رصيد حسابه لدى المصرف عن طريق استعمال الهاتف أو الانترنت وبموجب رقم سري خاص به وإجراء عدد من المعاملات المصرفية في أي وقت كطلب رصيد حسابه أو كشفا لحسابه أو التحويل بين حساباته المختلفة أو لحسابات أخرى وضمن شروط محددة سلفاً مع المصرف.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية على أنها مجموعة من العمليات الإلكترونية ذات المضمون النفعي التي تقوم بتقديمها المصارف عن طريق شبكات الاتصال الإلكترونية، ويتم إدراكها من قبل الأفراد والأشخاص المتعاملين مع المصرف من خلال قيمتها ودلالاتها والتي تشكل مصدراً لربحية المصرف، وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين المصرف والعميل.

ثانياً: أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية.

إن توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية مفيدة ومهمة للعملاء وللمصرف على حد سواء، وبالتالي يمكن تلخيص أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية على النحو التالي:<sup>2</sup>

1- تخفيض النفقات التي يتحملها المصرف لإجراء المعاملات؛

2- زيادة ارتباط العملاء بالمصرف؛

3- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء؛

4- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة؛

5- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى.

ثالثاً: خصائص الخدمات المصرفية الإلكترونية:

أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها البنوك من أجل تسهيل معاملاتها مع الزبائن، وذلك لتمييزها بجملة من الخصائص تتمثل في:<sup>3</sup>

1- السرعة: حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بسرعة فائقة

وفي الوقت المناسب، ومن خلال وضع استراتيجيات وسياسات فعالة من شأنها خفض الفترة الزمنية التي يتم

<sup>1</sup> حازم بدر الخطيب، خالد الجعرات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي، البلدة، الجزائر، العدد 13، 2016، ص 114.

<sup>2</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان-الأردن، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن، 2016، ص 22.

<sup>3</sup> طه محمد حسنين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 245 - 247.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

فيها إنجاز الخدمة الإلكترونية إلى الحد الأدنى الممكن، حيث يجب الحصول على هذه الخدمات في وقت قياسي مقارنة بالطرق التقليدية للحصول على الخدمات وقتما يتم الحاجة إليها دون وجود عوائق ومن مظاهر هذه الخاصية ما يلي:

- أ. سرعة التعرف على كشف الحسابات المصرفية والحصول عليها؛
- ب. سرعة تحديث المعلومات الشخصية للعملاء بشكل مستمر؛
- ج. سرعة سداد الفواتير والمبالغ المستحقة لبطاقات الائتمان.

**2- ترشيد التكاليف:** في إطار تخفيض وترشيد التكاليف كشف أحد الدراسات عن أهمية تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالنسبة لرضا العملاء، ومن مظاهر هذه الخاصية ما يلي:

- أ. وفورات من حيث التكلفة الزمنية (انخفاض وقت الحصول على الخدمة)؛
- ب. وفورات من حيث التكلفة المادية، من خلال خفض تكلفة الحصول على الخدمة من جانب العميل حيث يحصل على عدد من الخدمات بصورة مجانية، وذلك على العكس من الخدمات التقليدية (شباك خدمة العملاء) مثل الحصول على كشف الحساب بصورة مجانية من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية بينما تحمل رسول الحصول عليها من شباك خدمة العملاء بالفروع التقليدية؛

**3- السهولة:** تعد خاصية السهولة في التعامل مع الخدمات المصرفية الإلكترونية أهم الخصائص التي تساهم في رضا العملاء وتبنيهم لمثل هذه الخدمات، حيث يجب أن تتسم الخدمات المصرفية الإلكترونية ببساطة إجراءات الحصول على الخدمة المصرفية، وذلك من خلال تذليل كافة الصعوبات التي تعوق الحصول على ذات الخدمة بصورتها التقليدية، مما يجعل إجراءات الحصول على الخدمات الإلكترونية مفهومة وبعيدة عن التعقيدات ومن مظاهر هذه الخاصية ما يلي:

- أ. سهولة وصول العملاء المصرفيين إلى حساباتهم وتتبعها؛
- ب. سهولة إجراء المعاملات المصرفية المختلفة بواسطة العملاء؛
- ج. سهولة طلب أحد الخدمات التقليدية (طلب إصدار دفتر شيكات - طلب الحصول على قرض و/أو تسهيل ائتماني... إلخ).

**4- السرية:** ضرورة الاهتمام بسرية الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث زيادة أمان كلمة المرور للدخول والدفع الإلكتروني للمعاملات البنكية حيث تساعد على رفع مستوى ثقة ورضا العملاء والاستفادة من هذه الخدمة الإلكترونية، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين قد أظهروا أن العملاء عبر الانترنت قد تمتنع عن

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

استخدام الخدمات الإلكترونية بسبب تخوفهم بشأن السرية واحتمالية اختراق الحسابات والأرصدة، ولذلك يجب أن تتسم الخدمات المصرفية الإلكترونية بضمان أعلى مستويات السرية للعملاء من خلال حماية البيانات والمعلومات الشخصية الخاصة بالعملاء مما يدعم شعور العملاء المصرفيين بأن ذاتيتهم وخصوصيتهم لا تمس وفي مآمن من الغير ومن مظاهر هذه الخاصية ما يلي:

أ. سرية البيانات الشخصية للعملاء المصرفيين؛

ب. سرية البيانات الاتصال (الهاتف - البريد الإلكتروني) للعملاء.

**5- توافر الخدمة:** تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بإمكانية الحصول عليها من خلال أكثر من وسيط وفي أي وقت 24 ساعة في اليوم 07 أيام في الأسبوع وهو ما يعرف بالإتاحة الزمنية بجانب المكانية؛

**6- تعدد الوسائط:** تتميز الخدمات المصرفية الإلكترونية بتعدد الوسائط والقنوات التي يمكن للعملاء من خلالها تلقي تلك الخدمات وأهمها (الموقع الإلكتروني للبنك - آلات الصرف الذاتي - تطبيقات الهاتف النقال... إلخ).

رابعاً: مزايا الخدمة المصرفية الإلكترونية.

للخدمة المصرفية الإلكترونية عدة مزايا سواء بالنسبة للمؤسسات المصرفية أو بالنسبة للمتعاملين مع هذه المؤسسات<sup>1</sup>:

**1- مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة المصرفية:** والتي تتمثل في:

أ. تقديم خدمة قليلة التكاليف بمعنى تختصر وتلغي عددا كبيرا من عناصر التكلفة التي يتم تكبدها في حالة الخدمات المصرفية التقليدية؛

ب. تقديم خدمة تتميز بصيغة العالمية وهذا لأن حدود الموقع الإلكتروني هي حدود شبكة الانترنت ويمكن الوصول للموقع أينما امتدت الشبكة؛

ج. تعزز الخدمة المصرفية الإلكترونية من فرص المؤسسة المصرفية المنافسة؛

د. تعطي الخدمة المصرفية الإلكترونية للمؤسسة المصرفية فرصة كبيرة لتعزيز جهودها التسويقية حيث يمكن الترويج لمنتجاتها المختلفة وإقناع المزيد من جمهور شبكة الانترنت ليتعاملوا معها؛

<sup>1</sup> مطاي عبد القادر، بن شنيبة كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 349.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

هـ. تتيح الخدمة المصرفية الإلكترونية للمؤسسة المصرفية فرصة تقديم خدمات تتصف بالملاءة مما يساعدها في توفير خدمات ترضي العملاء على مختلف مستوياتهم ويقود إلى زيادة حجم التعامل وتعزيز فرص زيادة عوائد المؤسسة المصرفية؛

2- مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة المصرفية: ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

أ. الخدمات متوفرة على مدار اليوم والساعة؛

ب. تقدم الخدمات المصرفية الإلكترونية بسعر منخفض في معظم الحالات مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية؛

ج. تتميز الخدمة المصرفية الإلكترونية بالملاءة حيث لا يحتاج العميل لمغادرة المكان الذي يتواجد فيه ليحصل على الخدمة؛

د. الخدمة المصرفية الإلكترونية عالمية وليست مربوطة بحدود جغرافية محددة ويستطيع العميل أن يحصل عليها من أي مكان ينتقل إليه حيثما توفرت شبكة الانترنت؛

هـ. الخدمة المصرفية الإلكترونية تمكن العميل من الدخول إلى تفاصيل حسابه كاملة ليطلع على كافة القيود والحركات في الحساب مما يساعده في اتخاذ قراراته المستقبلية بشكل أفضل في ظل اطلاعه على كافة المعلومات التاريخية؛

و. تسهل الخدمة المصرفية الإلكترونية للعميل التعامل عن منافذ التجارة الإلكترونية حيث توفر له وسائل التحقق من الهوية والسداد بأمان عبر شبكة الانترنت؛

ز. يتيح هذا النوع من الخدمات للعميل التواصل مع المؤسسة المصرفية فعالة ومتعددة بما يمكنه من متابعة شؤونه المالية وإدارتها بشكل أفضل.

وفي الأخير يمكن شمل هذه المزايا في ما يلي:<sup>1</sup>

1- انخفاض التكاليف: إن أداء المؤسسات المصرفية لأعمالها ونشاطاتها التسويقية من خلال شبكة الانترنت أدى تخفيض التكاليف لعدم الحاجة إلى البنى التحتية للاستثمار، والحد من العوائق اللوجستية مما ساوى ما بين المؤسسات المصرفية الكبيرة والصغيرة في أن تقدم كل منها ما لديها عبر هذه الشبكة أو الوسائل التكنولوجية الأخرى؛

<sup>1</sup> رمزي طلال حسن الردايدة، أثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن: دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن، 2011، ص: 24-25.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

2- جودة وسرعة خدمة العملاء: فالمؤسسات المصرفية التي تقدم خدماتها للعملاء عبر شبكة الانترنت والوسائل التكنولوجية الأخرى تمتاز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يقلل من التكاليف والجهد البدني المبذول الذي يتحمله العملاء في الحصول على الخدمة المصرفية أو البحث عن المعلومة فيما يتعلق بالأمور المالية؛

3- مساعدة العميل في إمكانية المقارنة بين كم هائل من البدائل المتاحة واتخاذ قرار الاختيار النهائي؛

4- زيادة الكفاءة والفعالية: فالإجابة عن أسئلة العملاء الفنية فيما يتعلق بخدماتها من خلال موقعها الإلكتروني يزيد من إنتاجية المصارف الإلكترونية بأقل التكاليف وأقل جهد ممكن؛

5- مبادلة المعلومات، ملاءمتها، والرقابة عليها: يسهل التسويق المصرفي الإلكتروني عملية مبادلة المعلومات بين المهتمين وتقديمها عند الحاجة لها. وإمكانية الرقابة عليها، حيث يمكن للعملاء الدخول لموقع المصرف والدخول على الحسابات الخاصة بهم، أو إمكانية التسجيل دون الالتزام بالمكان المادي للمصرف التجاري. ومن خلال الانترنت يمكن للمؤسسات المصرفية أن تقدم خدماتها المصرفية لعملائها في الأسواق المحلية والأسواق الخارجية المستهدفة بما يتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم وحاجة أسواق العمل فيها.

### المطلب الثالث: أساسيات حول الخدمات المصرفية الإلكترونية.

الخدمة المصرفية الإلكترونية خدمة متوفرة على وسائل ومواقع الانترنت وشبكات إلكترونية أخرى، فبها يسعى المصرف لتقديم أنواع وتصنيفات مختلفة من الخدمات للعملاء وتلبية لتوقعاتهم. كما أن للخدمة المصرفية الإلكترونية محددات يجب على المصرف تداركها وتغطيتها بتوفير متطلبات تطبيق هذه الخدمة بجودة عالية تناسب وإدراكات العملاء.

#### أولاً: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية.

هناك مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

1- الإيداع المباشر: العائدات أو (المدفوعات الحكومية) المودعة تلقائياً في الحسابات المصرفية، مما يوفر الوقت والجهد والمال؛

2- المدفوعات التلقائية: شركات المنافع العامة، تسديد القروض وأعمال أخرى تستخدم نظام دفع تلقائي مع تسديد الفواتير من خلال سحب المال مباشرة من الحساب المصرفي؛

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، مزعم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص ص : 155-156.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

- 3- أجهزة الصراف الآلي: تسمح للعملاء بالحصول على المال النقدي وإتمام عمليات مصرفية، تباع بعض أجهزة الصراف الآلي تذاكر وسائل المواصلات العامة، الطوابع البريدية، قسائم الهدايا، إلخ...؛
- 4- عمليات لدى مراكز البيع: قبول بطاقات أجهزة الصراف الآلي، بطاقات الدفع والصراف الآلي وبطاقات الائتمان في محلات البيع بالتجزئة والمطاعم للدفع مقابل البضائع والخدمات؛
- 5- البطاقات المتوفرة في المتاجر: بطاقات مدفوعة مسبقا لخدمة الهاتف، تعرفه نقل البضائع، رسوم المرور في لطرق العامة، خدمة تنظيف الملابس أو رسوم المكتبة... إلخ؛
- 6- المال النقدي الإلكتروني: تطور الشركات نسخات إلكترونية عن جميع وسائل الدفع الموجودة: المال النقدي، الشيكات، بطاقات الائتمان والعملات النقدية المعدنية؛
- 7- الخدمة المصرفية عبر الانترنت: إمام المعاملات المصرفية عبر خدمات الانترنت، تسمح المصارف التي لديها موقع إلكتروني لعملائها أن يتحققوا من رصيدهم عبر الانترنت، دفع الفواتير، تحويل المبالغ المالية، مقارنة خطط الادخار وتقديم طلبات القروض عبر الانترنت؛
- 8- الخدمة المصرفية عبر الهاتف: تسمح الخدمات المصرفية عبر الهاتف للعملاء بإتمام عملياتهم المصرفية من أي جهاز هاتف حول العالم في أي وقت كان، ويمكن للعملاء أن يتحققوا من رصيد حسابهم الجاري، دفع فواتير بطاقتهم الائتمانية، القيام بمدفوعات بمساعدة طرف ثالث مثل طلب دفع من أمين الصندوق، طلب حوالة أو تحويل مال بالتلغراف، إيقاف عملية دفع شيك أو تحديد موعد جديد لاستحقاق حسابات الوديعة لأجل محدد.

كما توفر المصارف للعملاء خدمات متنوعة عبر شبكة الانترنت، ومن هذه الخدمات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- خدمة معرفة الرصيد: وهي أبسط الخدمات التي توفرها المصارف من خلال دخول المستخدم إلى حسابه المصرفي عن طريق كلمة مرور خاصة يزوده المصرف بها، وهذه الخدمة قد يحصل عليها المستخدم كخدمة إضافية تنافسية من المصرف التقليدي الذي يتعامل معه؛
- 2- خدمات تسديد الفواتير ودفع المبالغ المالية المستحقة؛
- 3- خدمات تحصيل الديون والمستحقات المالية من الآخرين بصورة آلية؛
- 4- خدمات التوفير؛

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني - عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004، صص: 176 - 177.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

5- خدمات الوساطة المالية في الأسواق المالية (البورصات) وتسهيل عمليات البيع والشراء للمستخدمين؛

6- تقديم خدمات الائتمان المصرفي: تنتشر خدمات الائتمان بصورة كبيرة في العمل المصرفي التقليدي، ولكن هذه الخدمات (خدمات الائتمان المصرفي) لا تزال محدودة كخدمات تقديم عبر الانترنت غير معروفين لإدارة المصرف، وعملية منح الائتمان تحتاج إلى جمع بيانات مفصلة وحديثة ودقيقة وصحيحة حول المستخدم الذي يطلب الائتمان المصرفي، وتجري عملية تقييم البيانات لاتخاذ القرار بمنح أو عدم منح الائتمان المصرفي، ويطلب الزبائن (المستخدمون) خدمة الائتمان المصرفي من أجل عمليات شراء إلكتروني من مواقع تجارية على الانترنت، إذ أن أعدادا قليلة من المتاجر الإلكترونية تسمح بالبيع بأسلوب الائتمان والزبائن محدودين (مع أنه تجري محاولات مستمرة لتسهيل وتوسيع عمليات منح الائتمان وجعل آجال الدفع لفترات زمنية أطول).

### ثانيا: تصنيف الخدمة المصرفية الإلكترونية.

يمكن تصنيف الخدمات المصرفية الإلكترونية على النحو التالي:

- 1- **النقود الإلكترونية:** هي عبارة عن قيمة نقدية مخزنة بطريقة إلكترونية على وسيلة إلكترونية كبطاقة أو ذاكرة الكمبيوتر، ومقبولة كوسيلة للدفع بواسطة متعهدين غير المؤسسة التي أصدرتها، ويتم وضعها في متناول المستخدمين لاستعمالها كبديل عن العملات النقدية والورقية وذلك بهدف إحداث تحويلات إلكترونية لمدفوعات ذات قيمة محددة؛<sup>1</sup>
- 2- **الشيكات الإلكترونية:** وهي مثل الشيك التقليدي، أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه لدفع مبلغ مسمى إلى المستفيد (أو حامله)، غير أنه يختلف عنه في أنه يرسل إلكترونيا عبر الانترنت، فبعد أن يستلم المستفيد الشيك يرسله إلى البنك ليتم تحويل المبلغ لفائدته، ثم يعيده إلى المستفيد مؤكدا له عملية التحويل؛<sup>2</sup>
- 3- **البطاقات البلاستيكية الممغنطة:** وهي البطاقات المدفوعة مسبقا، وتكون القيمة المالية المخزنة فيها، ويمكن استخدامها في نقاط البيع التقليدية وتنقسم هذه البطاقات إلى (بطاقات الخصم بطاقة السداد الشهري - البطاقة الائتمانية... إلخ)؛

<sup>1</sup> حاج صدوق بن شرقي، إيفي محمد، النقود الإلكترونية كوسيلة دفع في إطار الصيرفة الإلكترونية (الأدوار، الآثار والتصور المستقبلي للتنظيم القانوني)، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي 26 - 27 أبريل، 2011، ص 04.

<sup>2</sup> منية خليفة، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لتأهيل وعصنة البنوك التجارية، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي 26 - 27 أبريل، 2011، ص 03.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

4- النقود الإلكترونية البرمجية: وهي عبارة عن بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الحاسب الشخصي أو تكون قرصا مرنا يمكن إدخاله إلى الحاسب الآلي لنقل القيمة المالية عبر الانترنت، وتكون هذه البطاقة مزودة بشريحة حسابية قادرة على تخزين بيانات تعادل خمسمائة ضعف؛

5- الصكوك الإلكترونية: وهي المكافئ الإلكتروني للصكوك الورقية التقليدية، ويشير الصك الإلكتروني إلى الرسالة الإلكترونية الموثقة والمؤمنة التي يرسلها مصدر الصك إلى مستلم الصك (حامله) ليعتمده ويقدمه للمصرف الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم المصرف بتحويل قيمة الصك المالية إلى حساب حامل الصك؛

6- بنك الهاتف النقال: حيث تعتبر خدمة الواب المصرفي من أحدث التقنيات التي تقدمها البنوك وهي تتيح لعملاء البنك الوصول إلى حساباتهم المصرفية وإجراء معاملاتهم عبر أجهزة الهاتف بيسر وأمان، وفي أي مكان وعلى مدار 24 ساعة.

7- البطاقة الذكية: وهي عبارة عن بطاقة تحتوي على معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال البرامج الآمنة، وتستطيع التعامل مع بقية الحسابات الآلية ولا تتطلب تفويض أو تأكيد صلاحية البطاقة من أجل نقل الأموال من المشتري إلى البائع.<sup>1</sup> ومن بين نماذج البطاقات الذكية ما يلي:<sup>2</sup>

أ. بطاقة الموندكس **Mondex Card**: هي بطاقة ذات شريحة إلكترونية قادرة على تخزين المعلومات، حيث تعد بمثابة حاسب آلي صغير تحمله البطاقة، ممل يعطيها المرونة العالية في الاستخدام التي تجعلها تجمع بين مميزات النقود الورقية وبطاقات الدفع الحديثة مع تجنب عيوبها؛

ب. بطاقات الدفع **Debit Cards**: هذا النوع من بطاقات الدفع الإلكتروني عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحول صاحبها تحويل قيمة مالية معينة من رصيده الفعلي لدى البنك في صورة الحسابات الجارية إلى رصيد البائع، وذلك من خلال تقديم دليل إثبات الهوية، وتتبع هذه البطاقة منهجا يقوم على تقديم صاحب البطاقة إلى البائع في حالة الشراء حيث يقوم مسجل النقد الإلكتروني بإرسال رسالة طلب التحويل إلى بنك المستهلك، ليكشف البنك المستهلك في حساب عميله والتأكد من وجود إيداع كافي لإتمام عملية الشراء،

<sup>1</sup> Ariff M.S.M, Yun L.O, Zakuan N, Ismail K, **The impacts of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in internet banking**, Procedia- social and behavioral sciences, Vol 81, 2013, p p : 469- 473 .

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ب ط، 2010، ص ص: 53- 55.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

كما يقوم البنك بالكشف على سجل الأرقام للتأكد من أن البطاقة ليست مسروقة أو مفقودة، فإذا كانت الأمور على ما يرام يقوم بنك المستهلك بإرسال رسالة إلى البائع تؤكد له قدرة المستهلك على الشراء،  
ج. بطاقات الائتمان **Credit Card**: إن هذه البطاقات الائتمانية تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، ويتم استخدامها كأداة ضمان؛

د. بطاقات الصرف البنكي **Charge Card**: إن هذا النوع من البطاقات يشبه إلى حد كبير بطاقات الائتمان من حيث الشراء الفوري والدفع الآجل، ولكن الاختلاف يمكن في فترة الدفع حيث السداد للبنك يتم بالكامل من قبل العميل خلال الشهر الذي تم السحب فيه أي أن فترة الائتمان لا تتجاوز الشهر.

8- الحافظة الإلكترونية: هي عبارة عن أدوات أجزاء صلبة أو برامج قيمة مخزنة... ويمكن تحميلها بقيمة محددة إما بزيادة عدد عمله أو باختزان صفوف أرقام ثنائية (bit strings)، وتمثل عملات إلكترونية. اتجاه التكنولوجيا الحالية هو إنتاج حوافظ إلكترونية بتكنولوجيا بطاقة ذكية. في نظام الدفع الإلكتروني المطور في مشروع **CAFE (Conditional Access For Europe)**. ممول بواسطة برنامج **ESPRIT (European Community)**، فإن الحوافظ الإلكترونية يمكن أن تكون في شكل حاسب آلي صغير محمول بمصدر تغذية داخل (I-wallet)، أو في شكل بطاقة ذكية، ويمكن تحميل النقود الإلكترونية داخل الحوافظ المركزية (online) وتستعمل للدفع عند أطراف نقاط البيع.<sup>1</sup>

ثالثاً: محددات الخدمات المصرفية الإلكترونية.

على الرغم مما وصلت إليه ثورة الاتصالات والتقنية الرقمية، وعلى الرغم من المزايا والفوائد الكثيرة منها، إلا أنه ما زال هناك بعض المحددات التي يجب أخذها بعين الاعتبار:<sup>2</sup>

1- أمن البيانات والمعلومات وضمانها: في العام 2000 ذكرت مقالة في صحيفة الـ (Economist) أن 95% من الأمريكيين ما زالوا يترددون في أن يعطوا رقم بطاقة الائتمان عبر الإنترنت، خوفاً من عمليات التضليل التي حصلت لبعض العملاء؛

2- عدم إمكانية منافسة المؤسسات المصرفية الصغيرة للمؤسسات المصرفية الكبيرة في السعر، والتسهيلات الائتمانية، والخدمات الأخرى التي يقدمها؛

<sup>1</sup> فاروق سيد حسين، التجارة الإلكترونية وتأمينها، هلا للنشر والتوزيع، الجزيرة، ط 01، 2001، ص30.

<sup>2</sup> هاني جزاع ارتيمة، غسان الطالب، تحسين الخدمات الإلكترونية المصرفية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية في إقليم الشمال)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2011، ص 83.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

3- عدم فاعلية بعض العمليات الإلكترونية، كحاجة البنوك إلى نوع ما من الوسطاء للتفاوض معهم، أو لضمان شرعية المعاملات المالية القائمة فيما بينهم، وهؤلاء الوسطاء لهم تكاليفهم الخاصة التي ترفع من الكلفة التي يتحملها العملاء.

رابعاً: متطلبات تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية.

قبل تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية هناك العديد من المتطلبات يجب توفرها، وتمثل في:<sup>1</sup>

1- البنية التحتية اللازمة: لا يمكن الانتشار لأي عمل إلكتروني يتضمن عمليات عبر الشبكات المعلوماتية دون وجود بنية تحتية أساسية؛

2- الموارد البشرية اللازمة لانتشار العمليات المصرفية الإلكترونية: يعد العنصر البشري من العناصر المهمة والأساسية في العمليات المصرفية الإلكترونية، حيث أن زيادة انتشارها متوقف على عدد مستخدمي القنوات الإلكترونية؛

3- بحوث التطوير: غن بحوث تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية تعد لازمة وضرورية لاستثمار هذه الخدمات، ذلك أنه من الضروري استثمار بحوث دعم وانتشار تلك الخدمات وتطويرها ورفع درجة تأمينها وتخفيض تكلفتها؛

4- البنية التشريعية: تعد البنية التشريعية وما قد تعرضه من قيد أو ما تطرحه من تيسيرات من أهم العوامل المرشحة لنمو العمليات المصرفية الإلكترونية التي من شأنها توفير مناخ يضمن لكافة التعامل البنكي الإلكتروني الاطمئنان؛

5- السياسات الضريبية: فالسياسات الضريبية المشجعة تعد من العوامل المؤثرة إيجابياً على درجة الانتشار للعمليات المصرفية الإلكترونية؛

6- الدعم الحكومي: يلعب الدعم الحكومي دوراً أساسياً في انتشار الخدمات المصرفية.

<sup>1</sup> سارة بن غيدة، سعيدة حركات، إدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونية وأثرها على الخدمة البنكية الإلكترونية: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي CPA, BNA, BEA، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، 2018، ص 674.

المطلب الرابع: محاور أساسية حول جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية.

بات على المصارف التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات وتطبيق الشبكات الإلكترونية على خدماتها من أجل تحقيق جودة عالية وفي وقت قصير وذلك تلبية لطلبات عملائها. وبالتالي جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية أصبحت واسعة الاستعمال لتحديد وتقييم الشامل للخدمة لمختلف المصارف المقدمة للعملاء من أجل إدراكها، مع تطبيق مختلف أدوات قياس تطبيقها ومختلف أبعادها.

أولاً: تعريف جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية.

للجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية عدة تعاريف تتمثل في:

تتعلق جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية بالتقييم الشامل والفتنة من جانب العميل فيما يتعلق بصدارة وجودة تقديم الخدمات الإلكترونية، حيث أن القدرة على التحمل في البيئة المصرفية التنافسية اليوم تعتمد على توفير خدمة ومنتجات ممتازة للعملاء، ولقد بلغت الخدمات المصرفية الإلكترونية مكانة الخدمة الأساسية في تحقيق ولاء العملاء في القطاع المصرفي من خلال ضمان رضا العملاء والعلاقات الصحية. والأهم من ذلك كله أنه ذو أهمية فائقة في تحقيق توقعات العملاء.<sup>1</sup>

كما يتباين الباحثون في تناول مفهوم شامل لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، فمنهم من أشار صراحة في تعريفه لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى خصائص الموقع الإلكتروني للبنك بوصفه بوابة التعامل الإلكتروني الأساسي له والي من خلاله يستطيع العميل إجراء العمليات المصرفية التي يرغب بها.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً على أنها ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصلون نتيجة حصولهم على الخدمة.<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق

<sup>1</sup> Areeba Toor, Mudassir Hunain, Talha Hussain, Shoaib Ali, Adnan Shahid, **The Impact of E-Banking on Customer Satisfaction: Evidence from Banking Sector of Pakistan**, Journal of Business Administration Research, Vol 05, No 02, 2016, p 28.

<sup>2</sup> جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2017 - 2018، ص 90.

<sup>3</sup> أبي محمود، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في رضا العميل: دراسة مقارنة بين فروع المصارف العامة والخاصة في مدينة حماة، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، العدد 38، 2016، ص: 05 - 06.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

وتتطابق مع توقعاتهم، ويقصد هنا تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية عن طريق شبكة العنكبوتية الدولية الانترنت كقناة تسويقية جديدة لها خصائصها الفريدة والمميزة لها عن بقية القنوات الاتصالية الأخرى التي تمتاز بالسرعة وانخفاض التكاليف، والتي تمثل إستراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني، وتعمل على التحول من السوق المكاني إلى السوق الفضائي.<sup>1</sup>

كما تعرف الجودة في سياق الأعمال المصرفية الإلكترونية ويمكن النظر إليها في هذا السياق من منظورين:<sup>2</sup>

### 1- الجودة من منظور المصرف: ويقصد بها حصول المطابقة بين المعايير والمواصفات الموضوعية مسبقا والإنجاز

المحقق من قبل المصرف، وإذا ما حصل الانحراف أي انحراف في الإنجاز عن المعايير والمواصفات الموضوعية فإنه ينبغي على المصرف الذي يسوق منتجاته إلكترونيا أن يعمل على التقليل من فجوة الجودة، وأن يضع لنفسه معايير تغطي جوانب متعددة تكفل إنتاج وتسويق وبيع الخدمات المصرفية على شبكة الانترنت وتحصيل أثمانها بالشكل الذي يشبع حاجات ورغبات الزبون بأفضل ما يمكن وبالتالي يحقق المصرف بذلك رضا الزبون.

### 2- الجودة من منظور الزبون: ويقصد بالجودة من منظور الزبون هو تقديم المنتجات والخدمات وأنشطة

المصرف بصورة ملائمة ومناسبة لاستخداماته ونعني بملائمة الخدمة للاستخدام هو أن تكون الخدمة المصرفية قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبون الإلكتروني بالصورة التي تحقق له الرضا عن المصرف الذي يمارس أعماله إلكترونيا، وينبغي أن يراعي المصرف في ذلك رضا الزبون في خصائص الخدمة المصرفية في أساليب ترويجها، وفي تقنيات وآليات توزيعها وإيصالها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية أنها مقياس إلى أي مدى

تلاقي الخدمة الإلكترونية المقدمة من طرف المصارف توقعات العميل، فالخدمة تحدد حسب تصور العملاء لها

وليس حسب تصور مقدم هذه الخدمة، وبالتالي فإن عرض الخدمة للعميل وإظهارها بما يشبع حاجاته ورغباته.

<sup>1</sup> صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> مسعودي راوية، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2013 - 2014، ص 92.

ثانيا: أدوات قياس جودة الخدمات المصرفية على الانترنت.

تمثل مختلف الأدوات لقياس جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في:<sup>1</sup>

**1- الجودة على الخط (Webqual):** عرف بأنه الاستبيان على الخط (الاستبيان الإلكتروني) الذي يقدم

للعلماء لتقييم جودة المواقع على شبكة الانترنت وفقا لتطوراته. الاستبيان ينجز من قبل العملاء (يجب على التساؤلات في الاستبيان) وتقييم العملاء النوعي يحول إلى مقاييس كمية تعتبر مفيدة لإدارة عملية صنع القرار. (Webqual) يسمح بإجراء مقارنات بين بيئة التجارة الإلكترونية في نفس الميدان ومع مرور الوقت، وقد تم تطبيقه في العديد من المجالات منها مواقع الجامعة على الشبكة، مواقع البيع بالمزاد العلني، موقع بيع الكتب على الشبكة. كما أنها تعتبر تتابع جزئي لتقييم جودة المعلومة وانتشارها في بيئة التجارة الإلكترونية. إن وسيلة (Webqual) أصبحت سلوك متكرر تنجز وتعديل حسب متغيرات كل ميدان في التجارة الإلكترونية.

**2- E-servqual:** عرف بأنه نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة في محيط الجدار الإلكتروني ( E- tailing

environment). وهي قائمة على هيكل جودة الخدمات التقليدية خارج الخط المسماة (Servqual) وهي مشتقة من البحوث الاستكشافية حول مجموعات التعديل ومرحلتين من مجموعة المعلومة التجريبية والتحليلية. هذا ينتج سبعة خصائص لجودة الخدمة: الكفاءة، الاعتمادية، الإنجاز، السرية، الاستجابة، التعويض، الاتصال المباشر. كل هذه الخصائص تمثل مقاييس يستعملها العملاء لتقييم الخدمات على الخط. على سبيل المثال: خاصية الاستجابة تقيس قدرة الإجابة على أسئلة العملاء، الأداء السريع تحديث نظام القوانين. ويمكن استعمال (E-Servqual) كهيكلي لمديري التسويق لتقييم جودة الخدمات في محيط الجدار الإلكتروني؛

**3- E-Sequal:** عرف بأنه هيكل لجودة الخدمة التي تعتبر أساس تجربة وإدماج علاقات العملاء

الإلكترونية (E-CRM). واستراتيجيات HCI للتصميم الفعال وتطوير محيط الجدار الإلكتروني ( E- tailing environment).

**E-Sequal** يمكن أن يوفر توجيهات وإرشادات للتجارة الإلكترونية فيما يتعلق بتكامل الواجهة وإنهاء

الإجراءات التجارية (back-end). وعبر مختلف نقاط التماس للعملاء مثل: الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني... إلخ، ويمكن تطبيقه كوسيلة تقييمية لتوجيه مصممي web ومختصي التسويق لطريقة استخدام

<sup>1</sup> شيرف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية : دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص:

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

تتماشى مع الشروط الأساسية لإدماج توقعات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، وقابلية الاستعمال في تصميم محيط الجدار الإلكتروني.

**4- E-S-Qual**: عرفت على أنها مشتقة لقياس جودة الخدمة المقدمة على الخط. ومن المعلومات التجريبية

المجمعة اكتشفت وضعيتين مختلفتين وضرورتين لقياس جودة الخدمة الإلكترونية. الوضعية الأولى (**E-S-Qual**)

(**Qual**) تضم أربعة أبعاد لها 22 صفة وهي: الكفاءة، الوفاء، توافر النظام والخصوصية. والوضعية الثانية

(**E-RecS-Qual**) هي تكون مع العملاء الذين ليس لهم لقاء روتيني مع الموقع وتضم ثلاثة أبعاد لهم

11 صفة وهي الاستجابة، التعويض، الاتصال.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية.

تباينت آراء الكتاب والباحثين بشأن مدى إمكانية تطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية التقليدية (بنموذج

**SERVQUAL**) على الخدمة الإلكترونية، وذلك بإدخال بعض التعديلات على هذا النموذج ليطبق في

البيئة الإلكترونية، والجدول التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

الجدول رقم (02 - 03): أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية (E-SERVQUAL).

الوصف	أبعاد جودة خدمة الإنترنت المصرفية
هي استجابة مقدم الخدمة الإلكترونية لطلبات العملاء بدقة وشفافية كما يتوقع والرد على ملاحظات واستفسارات العملاء بالسرعة المقبولة التي يتوقعها العميل.	الاستجابة (Responsiveness)
إمكانية الدخول إلى الموقع على مدار الساعة/ 24 ساعة في اليوم/ 07 أيام في الأسبوع وهو المقياس المعياري الذي يتوقعه زبائن الانترنت.	المصدقية / الاعتمادية (Reliability)
ضمان قدرة خدمة الانترنت المصرفية على منح العميل الثقة في التعامل مع الموقع، ويجب التأكد من أن الموظفين على دراية بتشغيلها.	الثقة (Assurance)
يشير إلى الطريقة التي يتفاعل ويتعامل بها موظفي البنك مع العملاء.	التعاطف (Empathy)
ضرورة أن تكون المعلومات الواردة خلال مراحل الخدمة بالدقة والسهولة والوضوح.	جودة المعلومات (Quality of information)
وسائل مساعدة العملاء على الانترنت.	مساعدة الشبكة (Web assistance)

المصدر: البوقري نعيمة بكر عمر، جودة خدمة الانترنت المصرفية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 41، العدد 02، 2017،

ص 109.

وفي هذا السياق أكدت الدراسات أن العميل يستخدم فقط نصف أبعاد نموذج SEVQUAL عند تقييم جودة الموقع الإلكتروني، فضلا عن وجود خصائص الاعتمادية والوصول إلى التي تتعامل مع الخصائص الإلكترونية لا يتضمنها هذا النموذج ومن ثم قدمت الدراسات نموذج لتقييم جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية E-SERVQUAL والذي يتكون من قسمين القسم الأول يسمى الخدمة الجوهرية Core service ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1- الكفاءة Efficiency: وتشير إلى قدرة العميل إلى الوصول للموقع وتحديد ما يرغبه بأقل مجهود؛

2- الإنجاز Fulfillment: ويتكون من دقة الخدمة وأدائها في الوقت المحدد؛

3- الاعتمادية Reliability: وتتعلق بالوظائف الفنية للموقع؛

4- الخصوصية Privacy: وتتضمن سرية معلومات العميل.

أما القسم الثاني فيعرف بما يسمى خدمة الطوارئ Recovery service وذلك في حالة وجود

مشكلات تواجه العميل ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

1- الاستجابة **Responsiveness**: وتقيس مدى القدرة على توفير المعلومات للعميل عند حدوث أي مشكلة ويعكس الضمان الإلكتروني؛

2- النفويض **Compensation**: ويتضمن رد الأموال للعميل وكذلك تكاليف الشحن والمناولة في حالة وجود أخطاء أو مشاكل؛

3- الاتصال **Conyact**: ويشير إلى قدرة العميل على التحدث المباشر مع وكيل الخدمة إلكترونياً أو من خلال الهاتف.

ومما هو جدير بالذكر أن هذه الدراسات كشفت عن وجود أربعة فجوات رئيسية تعوق جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية يمكن تناولها على النحو التالي:

1- فجوة المعلومات: تمثل مقدار الفرق بين توقعات العميل عند تلقي الخدمة وإدراكات إدارة البنك بها؛

2- فجوة التصميم: تمثل مقدار الفرق بين إدراكات إدارة البنك لتوقعات العميل وتوصيفات جودة الخدمة؛

3- فجوة الإنجاز: وتمثل مقدار الفرق بين توصيفات جودة الخدمة والخدمة المقدمة فعلاً من قبل إدارة البنك؛

4- فجوة الاتصال: وتشير إلى الفرق بين الخدمة المقدمة فعلاً وما تم ترويجه للعميل عنها.

كما أن هناك ستة أبعاد يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية:

1- سهولة الاستخدام: وتتضمن سرعة التحميل والتعامل والمقدرة على البحث وسهولة التنقل داخل الموقع؛

2- المحتوى: ويتضمن المعلومات التي يحتاج إليها العميل؛

3- توقيت الاستجابة؛

4- الجمال الفني للموقع؛

5- دقة المحتوى؛

6- السرية.<sup>1</sup>

وبعض الآخر من الكتاب يرى أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية هي:<sup>2</sup>

1- القدرة الفنية للنظام الإلكتروني: وهو يشير على مدى كفاءة النظام الإلكتروني على تنفيذ العمليات

المصرفية بما يحتويه من السرعة والدقة والجاذبية والوضوح؛

<sup>1</sup> محمد حسنين السيد طه، دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك التجارية المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، المجلد 30، العدد 02، 2016، ص ص: 249 - 250.

<sup>2</sup> عوض إنجي أحمد، نموذج مقترح لأبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المصرفية: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية ب.ج.م.ع، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 04، العدد 01، 2014، ص ص: 129.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف.

- 2- محتوى الخدمات الإلكترونية: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة النظام الإلكتروني على تقديم أنواع متعددة من الخدمات من خلال خيارات متنوعة ولكل خيار من هذه الخيارات مجموعة من البدائل؛
- 3- الثقة في النظام الإلكتروني: ويقاس هذا البعد درجة مصداقية ودقة النظام الإلكتروني ومدى إدراك العميل لهذه الثقة؛
- 4- القدرة على دعم قرارات العميل: ويشير هذا البعد على مدى قدرة النظام على إمداد العميل بالمعلومات التي تساعد على تنفيذ المعاملة المصرفية التي يريدتها؛
- 5- الخصوصية: ويشير على مدى قدرة النظام الإلكتروني على حماية خصوصية العميل وعدم إمكانية الإطلاع على المعاملات من الآخرين بما تعني السرية الكاملة للحسابات وكافة المعاملات وسريتها.



### خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المصارف تحتل مكانة هامة في أي اقتصاد ولأي دولة في العالم، حيث أصبحت الركيزة الأساسية لأي دولة في توجهاتها لتحقيق أهدافها المرجوة، وحتى يتحقق هذا الدور وجب على المصارف البلوغ بمستوى خدماتها المصرفية لمستوى الجودة المتوقعة من طرف العميل الذي يعتمد على معايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة له.

لذا وجب على المصارف الارتقاء من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإلكتروني وذلك بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة والاستغلال الأمثل لها، وذلك تناسبا والظروف الحاصلة. وبالتالي فإنه يتوجب على كل مؤسسة خدمية وبالخصوص البنوك على معرفة كل الأبعاد والمتطلبات التكنولوجية المطبقة في الإدارات من أجل تداركها في نشاطها اليومي من أجل تقديم خدماتها المصرفية الإلكترونية بجودة عالية تلبي حاجات عملائها وتوقعاتهم، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم وكسب ولائهم. وهذا ما سنحاول معالجته في الواقع من خلال الفصل الموالي المتمثل في دراسة تطبيقية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية

### تيارت.

المبحث الأول: لمحة حول بعض البنوك العمومية بولاية تيارت.

المطلب الأول: واقع الإدارة الإلكترونية المصرفية في الجزائر.

المطلب الثاني: نشأة البنوك العمومية في الجزائر محل الدراسة.

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.

المطلب الرابع: الخدمات المصرفية المقدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها ونموذج دراستها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لكل متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، جودة الخدمات المصرفية) ومختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، محاولين بذلك الوصول لإسهامات التي يقدمها تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات المصرفية.

قمنا من خلال هذا الفصل بالتناول في أوله إلى جملة الأعمال الإلكترونية التي تقوم بها البنوك العمومية بولاية تيارت، وذلك بعد المرور على نشأتها وهيكلها التنظيمي. بعد ذلك قمنا بإسقاط الدراسة الميدانية على هذه البنوك لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدماتها المصرفية، وذلك من خلال الوصف الإجمالي لمنهجية الدراسة من حيث المجتمع والعينة، والإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تفسير النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات الموضوعية من أجل هذه الدراسة.

ومن هذا المنطلق ستناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث:

- المبحث الأول: لمحة حول بعض البنوك العمومية في الجزائر.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة حول بعض البنوك العمومية في الجزائر.

في هذا المبحث سنتناول تقديم لمحة حول المصارف محل الدراسة، من خلال الإشارة إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ثم تقديم تعريف شامل حول البنوك العمومية محل الدراسة، والخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل وكالات هذه المصارف العمومية والهيكلة التنظيمي لها.

المطلب الأول: واقع الإدارة الإلكترونية المصرفية في الجزائر.

قامت الجزائر في ظل مسعاها نحو الاستمرار في تنفيذ المزيد من الإصلاحات المصرفية بعصرنة وتحديث أنظمة المعلومات والدفع والمعاملات المصرفية والمالية، وطرق معالجة البيانات، كما سعت إلى تحسين القاعدة الإلكترونية في المجال الإداري في البنوك وذلك تماشيا مع التطورات والتحديات الحاصلة في الساحة المصرفية والمالية، ومسايرة التطور في مجال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا الإعلام لتقديم خدمات مصرفية حديثة تتماشى ورغبات المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.

أولا: أنظمة الدفع المطبقة في الجزائر.

في خضم هذا التطور التكنولوجي السريع الذي أصبح حتمية على كل دولة التأقلم معه، سعت الجزائر إلى الاهتمام باستعمال تقنية الدفع الإلكتروني، وقد اهتمت الحكومة الجزائرية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أصبح خيار استراتيجي لتطوير هذا القطاع وترقية الاقتصاد الرقمي الداخلي وتفاعله مع الاقتصاد العالمي، حيث عملت الحكومة الجزائرية على إنجاح هذه التقنية وذلك من خلال الاستيراد الهائل للوسائل المادية، كما تم وضع إستراتيجية منسجمة وكاملة لتحقيق ذلك.

ظهرت في أواخر التسعينات شركة "ساتيم SATIM" وهي شركة ذات أسهم تابعة للبنوك الجزائرية والتي ساهمت في وضع حلول في مجال التحويلات الإلكترونية ما بين البنوك الذي دخل حيز التنفيذ منذ عام 1997م، فعملت الشركة نفسها على قناة وطنية للموزعين الأوتوماتكيين للأوراق المالية التي تنخرط فيه البنوك للاستفادة من هذه الخدمات وقد عملت هذه التقنية على القيام بحوالي مليون عملية سنويا عن طريق 300 موزع الأوراق المالية. كما نص قانون النقد والقرض 11-2003 في المادة 69 منه على الاعتراف باستعمال كافة وسائل الدفع التي تسمح للأشخاص بتحويل الأموال مهما كانت الدعامة أو الطريقة المستعملة، ومن خلالها يمكننا أن نستنتج أن المشروع نص على إمكانية استعمال كافة تقنيات ووسائل الدفع التقليدية والإلكترونية، وهو ما يعتبر اعتراف

ضمني لاستعمال هذه الوسائل، فهذا مؤشر إيجابي نحو تنظيم استعمال هذه التقنية عبر قنوات مفتوحة كالانترنت.<sup>1</sup>

**1- نظام الجزائري للتسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة ARTS:** وهو نظام للتسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام. ويقوم بمعالجة أوامر الدفع بين البنوك لتحويل المبالغ التي تساوي أو تفوق مليون دج والمدفوعات المستعجلة عبر هذا النظام، وتتعلق هذه المدفوعات المصرفية بالتحويلات لحسابهم الخاص ولحساب زبائنهم على حد سواء. وقد جاء هذا النظام لمسايرة التطورات المصرفية والمعايير الدولية في مجال أنظمة الدفع بهدف ضمان سرعة المبادلات وتخفيض مخاطر الدفع بين البنوك، وقد دخل هذا النظام قيد التشغيل في فيفري 2006.<sup>2</sup> ويهدف إقامة نظام التسوية الإجمالية في الجزائر من بغية تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

أ. تسوية عمليات البطاقة المصرفية في وقت حقيق، وكل وسائل الدفع الأخرى؛

ب. تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني؛

ج. تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات؛

د. تخفيض آجال التسوية وتشجيع استعمال النقود الكتابية؛

هـ. جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة؛

و. تقوية العلاقات بين المصارف؛

ز. تشجيع إقامة المصارف الأجنبية.

**2- النظام الجزائري للمقاصة الإلكترونية ATCI:** هو نظام مكمل لنظم التسوية الإجمالية الفورية، حيث استخدم النظام في بداية تشغيله لمعالجة الشيكات الموحدة وقد أدخلت وسائل الدفع أخرى جديدة في النظام

<sup>1</sup> ليرة هشام، محمد الهادي ضيف الله، واقع وتحديات وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، 2017، ص 288.

<sup>2</sup> بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كآلية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 11، العدد 04، 2019، ص 62.

<sup>3</sup> غياط شريف، عبد المالك مهري، إشكالية اعتماد الصيرفة الإلكترونية العصرية في الجزائر بين الواقع والطموحات، الملتقى الوطني الثالث حول: الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التموع الجيد، يومي 03/02 ديسمبر، 2013، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 22.

تدرجياً.<sup>1</sup> وواقع العملي للمقاصة الإلكترونية المعتمدة من طرف بنك الجزائر منذ ماي 2006، وهذا النظام مكن الجهاز المصرفي الجزائري من تحقيق:

- أ. تألية (Automatisation) التبادل ما بين البنوك لعمليات الدفع التي ينفذها المتعاملون؛
  - ب. تقليص آجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك؛
  - ج. ضمان أمن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل في المحاسبة؛
  - د. إمكانية مركزة (Centralisation) أرصدة التسوية: إذ يصبح هناك حساب واحد للتسوية وع رصيد واحد صافي يمكن متابعته مركزيا من طرف البنوك؛
  - هـ. تحسين تسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية؛
  - و. تمكين البنك المركزي من التحكم ومراقبة الكتلة النقدية: في إطار تحديث وسائل الدفع في السوق المصرفية الجزائرية خصوصا تلك المتعلقة بالمبالغ الصغيرة، قام بنك الجزائر في شهر أوت 2004 بمشاركة المؤسسات البنكية بإنشاء فرع لها تمثل في مركز المقاصة ما بين البنوك CPI حيث استحوذ بنك الجزائر على أعلى نسبة من الأسهم، وأوكلت لهذا المركز مهمة إحداث نظام المقاصة الإلكترونية في البداية. ومن ثمة وبمجرد تفعيل نظام ATCI يقوم بالإشراف على هذا النظام (يضمن حسن عمله) باعتباره المسير الرئيسي له.
- يتميز نظام ATCI بكونه نظام مقاصة سريع للشيكات وباقي وسائل الدفع، حيث يتجاوب مع احتياجات ومتطلبات تحديث نظم الدفع في الجزائر، كما يقوم بتكامل النظام الجزائري للتسوية الحقيقية الإجمالية ARTS، وهكذا فإن تحديث نظام الدفع الإجمالي يمثل قفزة نوعية وهامة في إصلاحات نظم الدفع في الجزائر، ويظهر هذا جليا من خلال إحداث نظام للمقاصة الآلية للشيكات، الكمبيالات، السحب والدفع من خلال البطاقات البنكية.<sup>2</sup>

### 3- نظام Swift: كلمة Swift هي اختصار لاسم الشبكة society for World Interbank

Financial Telecommunication التي تعبر عن مؤسسة عالمية للاتصالات المالية فيما بين البنوك، تجعل التحويل المالي الإلكتروني ممكنا على نطاق واسع، تأسست هذه الشبكة في ماي 1973 بواسطة مجموعة مكونة من 239 بنكا من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. بدأ العمل بهذه الشبكة في عام 1977،

<sup>1</sup> جلوي سهام، منصور الشريفة، المعاملات المالية الإلكترونية بين البنوك المصرفية (دراسة حالة الجزائر)، Global Journal of Economics and Business، المجلد 05، العدد 03، 2018، ص 380.

<sup>2</sup> لعاب وليد، تقييم تجربة نظام الدفع الإلكتروني الجزائري في ظل ثورة التكنولوجيا المصرفية -دراسة مقارنة مع تجربة نظام الدفع الإلكتروني الأوروبي-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 150 - 151.

يشارك في نظامها خمسة آلاف مشترك من 130 دولة، وتأتي من الدول العربية البحرين ومصر التي اشتركت في النظام سنة 1987.

تستخدم شبكة سويفت أحدث التقنيات المتقدمة في مجال الاتصالات بعيدة المدى وأجهزة الكمبيوتر الموجودة في البنوك المشاركة في النظام. تهدف الشبكة في المقام الأول إلى تزويد أعضائها من البنوك والمؤسسات المالية بشبكة دولية من الاتصالات لتحقيق السرعة المطلوبة للتحويلات النقدية الدولية بين البنوك والرسائل المتبادلة بينها. تتمثل مهمتها في نقل التعليمات من بنك إلى آخر بسرعة فائقة، ولهذا الغرض تحتفظ البنوك المحلية لمراسيلها في الخارج بحسابات نقدية، كما أن البنوك المراسلة تحتفظ بحسابات نقدية للبنوك المحلية لكي يتم الخصم منها أو الإضافة لها حسب تعليمات العملاء.<sup>1</sup>

ثانيا: وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر.

تتمثل وسائل الدفع الإلكترونية في مجموعة من البطاقات نوجزها في التالي:

#### 1- البطاقات المحلية المتداولة في الجزائر: تتمثل البطاقات البنكية المتداولة في الجزائر في:

أ. البطاقة البنكية المشتركة **CIB**: بدأ العمل بها سنة 1997 وهي تستعمل خاصة للسحب من أجهزة الصراف الآلي، لتصبح سنة 2005 كأداة سحب ودفع وهي تسمح بالقيام بعملية السحب والدفع على المستوى المحلي فقط، وهي موجهة لكل عملاء المصرف، تقدر مدة صلاحيتها بستين ابتداء من تاريخ صنعها، كما تتجدد تلقائيا، إلا إذا رغب حاملها في عدم التجديد وذلك بإعلام المصرف بشهرين قبل انتهاء صلاحيتها.<sup>2</sup> ويمكن تمييز نوعين أساسيين هما:

- **البطاقة الكلاسيكية**: هي توفر خدمات الدفع والسحب ما بين البنوك للزبائن محليا وفقا للمعايير المعمول بها من طرف كل بنك، إذ تمنح في الغالب للأفراد من ذوي الدخل الضعيف أو المتوسط؛
- **البطاقة الذهبية**: بطاقة توفر خدمات الدفع والسحب النقدي للزبائن محليا، بحيث تعطي لذوي الدخل العالية، أو المتعاملين الاقتصاديين، سواء كانوا أفراد طبيعيين أو معنويين، مع تقديم امتيازات تفضيلية فيما يتعلق بمبلغ السحب أو الدفع... إلخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة)، الجزائر، 2007، ص ص: 212 - 213.

<sup>2</sup> سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، 2008، ص ص: 14 - 15.

<sup>3</sup> عريوة محاد، محمد خاوي، واقع وسائل وأنظمة الدفع الإلكترونية في النظام البنكي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص 145.

2- البطاقة الدولية في الجزائر: تقوم بعض البنوك التجارية بإصدار بطاقات ائتمان عالمية بالتعاون مع الهيئات الدولية العاملة في هذا المجال، فقد قام القرض الشعبي الجزائري في جويلية 2007 بتركيب أول موزع آلي للأوراق النقدية يقبل بطاقة الدفع الدولية فيزا على مستوى مطار هواري بومدين. هذا الجهاز يستجيب للمعايير الدولية EMV (Europay, Master Cardet Visa)، ويمكن للزوار الأجانب وحتى الجالية الجزائرية بالخارج عند تواجدها بالجزائر والذين يحملون بطاقة الائتمان الدولية فيزا من القيام بعمليات السحب بالدينار.<sup>1</sup> ويمكن تمييز بطاقتين دوليتين هما:

أ. بطاقة فيزا الكلاسيكية: يمنح هذا النوع من البطاقات للعملاء الذين لديهم رصيد من العملة الصعبة أكبر أو يساوي 1500 أورو على أن لا يتعدى عدد عمليات السحب في اليوم أربع عمليات؛<sup>2</sup>

ب. بطاقة فيزا الذهبية: لقد بدأت تظهر بوادر الصيرفة الإلكترونية في الجزائر عن طريق إصدار أول بطاقة ائتمانية وهي بطاقة الدفع الإلكترونية العالمية " سي - بي أي - فيزا - غولد " التي ترخصها هيئة عالمية "فيزا" حيث عن طريق هذه البطاقة يتمكن صاحبها من شراء السلعة التي يرغبها عبر الانترنت في أي مكان في العالم و تحويل الأموال إلى البائع عن طريق إرسال المعلومات البنكية عبر البريد الإلكتروني بشكل مشفر لضمان عدم قراءتها في حالة اعتراضها غير أن مايعيق هذه العملية في الجزائر هو بطء إجراءات تحويل الأموال عبر البنوك، فحسب مستثمر سعودي فإن تحويل الأموال من وكالة بنكية في بسكرة إلى وكالة أخرى بالعاصمة تابعة لنفس البنك يتطلب 10 أيام كاملة.<sup>3</sup>

### ثالثا: قنوات التوزيع الإلكترونية المستعملة في الجزائر.

من أجل تسهيل المعاملات المالية بين العملاء والمصارف كان لابد من تبني وإدخال قنوات توزيع إلكترونية تجعل من معاملات المالية سهلة وفورية، وهذه القنوات تتمثل في:

1- أجهزة الصراف الآلي في الجزائر: وهي أكثر الخدمات الإلكترونية انتشارا توفرها البنوك في معظم فروعها بهدف تخفيض ضغط العمل وتلبية حاجات العملاء المالية بعد أوقات العمل، ويتم الدخول إلى هذه الأجهزة بواسطة بطاقة إلكترونية يحملها عميل البنك، ويستخدم فيها رقم سري للدخول إلى حسابه، وهي وسيلة

<sup>1</sup> وافي ميلود، داودي محمد، واقع ومتطلبات تفعيل البنوك الإلكترونية -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 21.

<sup>2</sup> سمية عباس، وسائل الدفع الإلكتروني في النظام البنكي الجزائري -الواقع والمعوقات الآفاق المستقبلية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، 2016، ص 354.

<sup>3</sup> آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، 2007، جامعة فلادلفيا، الأردن، ص: 13 - 14.



تستخدم في العديد من العمليات مثل تحويل الأموال بين الحسابات لنفس الشخص أو لمستفيد آخر، والحصول على كشف رصيد مختصر، والسحب النقدي باستخدام بطاقات الائتمان.<sup>1</sup> وفي الجزائر منذ بداية سنة 1997 توفرت الموزعات الآلية للأوراق والشبايك الآلية للبنوك ونهائيات الدفع الإلكتروني والتي تقوم شركة SATIM بتوزيعها.

أ. الموزعات الآلية للنقود **DAB**: وتسمى أيضا Internal ATM آلة الصراف الداخلية، وهي جهاز يسمح بسحب النقود الورقية عن طريق استخدام البطاقة البنكية، وإدخال رمز سري ثم يتم خصم المبالغ المسحوبة من حساب العميل،<sup>2</sup>

ب. الشبايك الأوتوماتيكية للأوراق **GAB**: يسمح هذا الجهاز بإجراء العديد من العمليات دون التدخل المباشر لموظفي البنك، على مدار 24 ساعة وبالأخص لعملاء البنك المالك لجهاز GAB ومن الخدمات يوفرها طلب دفتر الشيكات تحويل الأموال من الحساب البنكي إلى حساب آخر داخل البنك الدفع النقدي... الخ تستعمل كسابقه كبطاقة بنكية ورقما سريا للاستفادة من خدماته،<sup>3</sup>

ج. النهائيات الدفع الإلكتروني **TPE**: هناك نوعان من نهائيات الدفع الإلكتروني في الجزائر نهائيات الدفع الثابتة ونهائيات الدفع من النوع المحمول، وتم هذه العملية بثلاث مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: القيام بعملية الدفع بالبطاقة من خلال تمريرها عبر الجهاز المتواجد لدى التاجر حيث مطالب هذا الأخير بالتحقق من صحة البطاقة واتخاذ الإجراءات اللازمة، يتم بعدها آليا إرسال طلب التصريح بالعملية لمركز التصحيح لدى (satim)؛

- المرحلة الثانية: بعد الموافقة الآلية على إنجاز العملية، تتم عملية إرسال المعلومات عن العملية عبر الربط الآلي بين جهاز نهائي الدفع الإلكتروني ومركز المعلومات بعدها مباشرة تتم عملية معالجة المعلومات؛

- المرحلة الثالثة: بعد إتمام المعالجة تتم عملية إرسال المعلومات وفق حالتين:
  - ✓ المصرف في حال هو نفسه مصرف التاجر ومصرف صاحب البطاقة، وعند ذلك يقوم المصرف بتحويل مبلغ العملية من حساب صاحب البطاقة إلى حساب التاجر؛

<sup>1</sup> زير عباش، مناصرة سميرة، دور وسائل الدفع الإلكتروني في تحسين الأداء البنكي، الملتقى الوطني الثالث حول: الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التوقع الجيد، يومي 03/02 ديسمبر، 2013، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 36.

<sup>2</sup> جلايلة عبد الجليل وآخرون، منافذ الصيرفة الإلكترونية في الجزائر - حالة بنك التنمية المحلية BDL، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 114.

<sup>3</sup> جلايلة عبد الجليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114.

✓ في حال تبين أن مصرف صاحب البطاقة ليس نفسه مصرف التاجر، ففي هذه الحالة توجه المعلومات إلى مركز المكلف بإجراء المقاصة بين المصارف.<sup>1</sup>

2- الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الجزائر: تسمح هذه الخدمة لعملاء المؤسسات البنكية بالقيام بالمعاملات المالية من خلال الدخول إلى الصفحة الإلكترونية التي تشغلها المؤسسة البنكية عبر الانترنت، حيث تسمح هذه الخدمة المريحة الآمنة للعملاء الذين لديهم بطاقات السحب الآلي من الدخول لمعلوماتهم البنكية من أي مكان وعلى مدار الساعة، ومن أهم هذه المعاملات نجد التحقق من أرصدة الحسابات، فتح حسابات جديدة، تحويل الأموال بين الحسابات ودفع الفواتير إلكترونياً، تسديد فواتير بطاقات الائتمان، شراء أو بيع الاستثمارات، إرسال رسائل إلكترونية للاستفسار عن أية معلومات مثل أسعار الفوائد على الودائع والقروض وغيرها.<sup>2</sup> كما أن هناك العديد من البنوك الجزائرية التي لها موقع خاص بها عبر شبكة الانترنت تقدم وتعرض من خلاله خدماتها، ومن هذه البنوك ما يلي:<sup>3</sup>

أ. بنك الجزائر موقعه: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

ب. البنك الخارجي الجزائري موقعه: [www.bea.dz](http://www.bea.dz)

ج. بنك التنمية المحلية موقعه: [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)

د. القرض الشعبي الجزائري موقعه: [www.cpa-bank.com](http://www.cpa-bank.com)

هـ. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك موقعه: [www.cnepanque.dz](http://www.cnepanque.dz)

و. الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي موقعه: [www.cnma.dz](http://www.cnma.dz)

ز. بنك البركة الجزائري موقعه: [www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com)

ح. المؤسسة المصرفية العربية الجزائرية موقعها:

[www.bank-abc.com/ABCworld/africa/algeria](http://www.bank-abc.com/ABCworld/africa/algeria)

ط. سوسيتي جينرال موقعه: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz)

ي. بنك BNP paribas موقعه: [www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)

<sup>1</sup> زميت محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تفعيل الخدمات المصرفية -دراسة حالة عينة من المصارف الجزائرية-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2015، ص ص: 445 - 461.

<sup>2</sup> دليلة بدران، طلحة المسعود، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجاً، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 427.

<sup>3</sup> وافي ميلود، داودي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23 - 24.

ك. بنك خليج الجزائر موقعه: [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)

ل. بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعه: [www.badr-bank.com](http://www.badr-bank.com)

م. البنك الوطني الجزائري موقعه: [www.bna.dz](http://www.bna.dz)

هذه البنوك أغلب مواقعها معلوماتية فقط، حيث تقدم معلومات عن خدماتها وأنشطتها وفروعها... إلخ، باستثناء SGA، paribas، cpa وبنك الجزائر يقدمون كذلك من خلال رقم سري خاص للعميل إمكانية الإطلاع على حساباته، ونجد كذلك سوسيتي جينرال لها وظيفة البنك عن بعد بحيث يمكن الإطلاع على الحسابات عن طريق الهاتف بالرسائل، وكذلك messagipo swift للإطلاع على مراحل القرض المستندي من البداية إلى غاية نهايته، ونجد بنك paribas وظيفة تسيير حساباتك عن بعد من خلال الإطلاع على الحسابات والقيام بعمليات التحويل بين الحسابات ولكن في نفس البنك.

### 3- الخدمات المصرفية عبر الهاتف في الجزائر: بدأت البنوك استخدام الهاتف النقال في المجال البنكي من

خلال إرسال رسائل قصيرة تبين الحركات التي تمت على الحساب حيث يستقبلها العميل بشكل منتظم على هاتفه النقال ويطلق على نشاط البنك من خلاله بالصيرفة الخلوية، وقد تم في سنوات ربط الانترنت بالهاتف النقال WAP حيث يشترط البنك لعرض هذه الخدمة وجود بطاقة فيزا إلكترونية لمن يريد ربطها بالانترنت، أما في الوقت الحالي ومع ظهور الجيل الجديد للهواتف النقالة والتي أصبحت تتميز بنفس خصائص الحاسب الآلي إلا أنها بحجم مصغر وبسعة أقل<sup>1</sup>، وهذه القناة تشكل جسرا للتفاعل الشخصي عالي المستوى بين البنك وعملاءه، حيث تتيح هذه التقنية اتصال سريع بين العميل ورجال البنك كما تسمح للعميل الاستفادة من العديد من الخدمات مثل طلب كشف الحساب ودفع الشيكات، الاستفسار عن الرصيد، تحويل الأموال بين الحسابات، دفع الفواتير، كما تمكن البنك من الوقوف على بعض احتياجات ومتطلبات العملاء بصورة أكثر دقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 13.

<sup>2</sup> أمينة بن جدو، سمية ديقش، ممارسات خدمات الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 92.

المطلب الثاني: نشأة البنوك العمومية في الجزائر محل الدراسة.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري BNA.

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تُسير بواسطة القانون الأساسي لها، والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها. وعلى الرغم من أنه أسس على يد شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية، لذلك ومن خلال المادة السابعة سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 05%، ويمكن أيضاً أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله والذي أشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، وحسب القانون الأساسي فإن البنك يُسير من قبل رئيس (مدير عام) ومجلس إدارة من مختلف الوزارات، ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ، كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأبي بنك تجاري إلا أنه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقاً لسياسة الحكومة في هذا المجال. وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تُسير وفقاً لقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 لـ 12 جانفي 1988، وقانون 88-119 لـ 21 جوان 1988، وقانون 88-177 لـ 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر بـ 8 شارع شيفيفارة وحددت مدته بـ 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

وفي شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري وذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها و شرائها من قبل الخزينة العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت رقم 540.

وفي شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 150.000 مليار دينار جزائري.<sup>1</sup>

#### ثانيا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بمقتضى مرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>2</sup>، كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، فهو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والتسييري، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تكون في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عنها من البنك الوطني الجزائري.<sup>3</sup> والهدف منه هو تمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي كمزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين من الثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، الدواوين والتعاونيات الفلاحية، المؤسسات الصناعية، إضافة إلى مؤسسات الصيد البحري، وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية وتحويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة برأس مال مقدر بـ 22 مليار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000.000 دج للسهم الواحد، وبعد ظهور قانون النقد والقرض رقم 10-90 في 14 أبريل 1990 الذي أعطى استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصيص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بجميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية كمنح تسهيلات إئتمانية، تشجيع عمليات الإدخار والمساهمة في التنمية<sup>4</sup>، ويقع مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش.<sup>5</sup>

#### ثالثا: نشأة بنك الخارجي الجزائري BEA.

تأسس البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 204/67، وبهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري تم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي<sup>6</sup>، فهو بنك تجاري ملك للدولة أنشأ برأس مال قدر بـ 24 مليون دينار جزائري، يخضع للقانون التجاري ويهدف أساسا إلى تشجيع وتمويل العمليات التجارية مع الخارج، وهو بنك ودائع يقوم بعمليات الإقراض كما يتكفل هذا البنك بتمويل العمليات التجارية الخارجية فهو

<sup>1</sup> البنك الوطني الجزائري، الموقع: <https://www.bna.dz>، تاريخ الإطلاع 2021/01/15.

<sup>2</sup> مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، المؤرخ في 13 مارس 1982.

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت رقم 541.

<sup>4</sup> رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 748-، (مذكرة تخرج

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة)، الجزائر، 2009، ص 109.

<sup>5</sup> بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع: <https://www.badr.dz>، تاريخ الإطلاع 2021/01/20.

<sup>6</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010، ص 189.

يهدف إلى تطوير الخدمات المصرفية والعلاقات المالية مع البنوك الأجنبية حيث يقوم بمنح قروض للاستيراد وتأمين المصدرين الجزائريين وكذا تقديم الدعم المالي لهم.<sup>1</sup>

### رابعاً: نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP.

تم تأسيسه 10 أوت 1964م، وهو بنك ملك للدولة ومقره الرئيسي الجزائر العاصمة، يتخصص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء.

بالإضافة إلى وكالاته البالغ عددها 206 وكالة ومديرياته الجهوية البالغ عددها 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الجزائري، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك على مستوى شبكة البريد لأجل جمع أموال التوفير.<sup>2</sup>

وابتداء من عام 1971، وبقرار من وزارة المالية تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، وهذا الأمر قد أعطى دافعا قويا له، حيث أنه أمام حافز الحصول على السكن في إطار برنامج الصندوق، قد زاد من ادخار العائلات وبالتالي ارتفعت موارده المالية. وفي إطار سياسة الاقتراضية في مجال السكن فإن الصندوق يقوم بمنح قروض إما لبناء السكن، أو لشراء سكن جديد، أو تمويل مشاركة المقترض في التعاونية العقارية.<sup>3</sup>

### خامساً: نشأة القرض الشعبي الجزائري CPA.

يعتبر القرض الشعبي الجزائري ثاني البنوك التجارية التي أنشأت بالجزائر، وهو أول بنك يتعامل مع المنظمات العالمية، أنشئ بالأمر 366/66 سنة 1966 برأس مال قدره 15 مليون دج، كما حددت قوانينه بالأمر رقم 67-78 بتاريخ 11 مارس 1967.

أنشئ القرض الشعبي الجزائري على أساس هياكل البنكية التي كانت موجودة في عهد الاستعمار وهو عبارة عن إدماج للبنوك التالية:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BRICIA)؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BRICIO)؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة (BRICIC)؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري وكالة تيارت.

<sup>2</sup> الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الموقع: <https://www.cnepanque.dz>، تاريخ الإطلاع 2021/03/04.

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة تيارت.

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BRCIAN)؛
- البنك المختلط الجزائري ميسر (BMAM).

وفي 1985/04/30 انبثق عن CPA بنك التنمية المحلية BDL بموجب المرسوم 65/85، تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار و89000 حساب تجاري للزبائن.

وطبقا للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات شاملة، فمهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصحة وصناعة الأدوية، التجارة والتوزيع، الفنادق والسياحة، وسائل الإعلام، الصناعات المتوسطة والصغيرة والتقليدية.

وطبقا لأحكام القوانين السائدة في الجزائر فإن القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية والقرض وهو مؤهل لقبض الودائع ومنح القروض بمختلف أشكالها والمساهمة في رؤوس أموال كل المؤسسات وفتح الاعتمادات لحساب الغير ممنوحة من طرف مؤسسات مصرفية أخرى.

بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا، وابتداء من 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية. وبعد ما أوفى البنك بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض، تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: بطاقة تعريفية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.**

من خلال هذا المطلب يتم تناول بطاقات تعريفية بالوكالات البنكية محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الخارجي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري) وهيكلها التنظيمي.

**أولا: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وكالة رقم 540 - تيارت - وهيكله التنظيمي.**

تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540، تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198، حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 35 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري بتيارت.

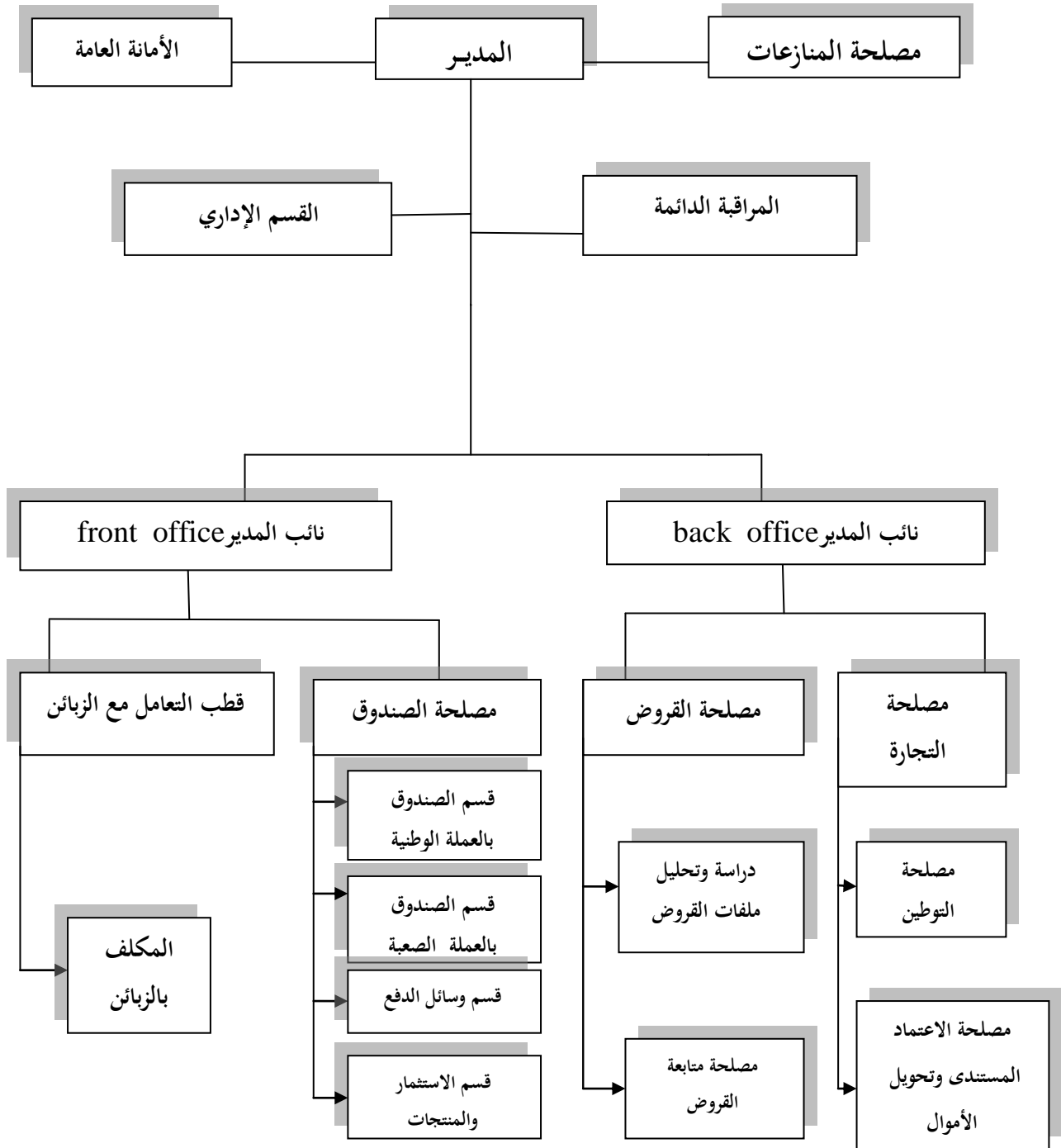
كما عرفت وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري تنظيما إداريا جديدا بداية من السنة 2017، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبابيك (front office)، وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية (office back)، في ظل رغبة البنك بعصرنة خدماته وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت رقم 540 في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540.



الشكل رقم: (03 - 01): الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم 540 للبنك الوطني الجزائري.



المصدر : وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت رقم 540.

ثانيا: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 541-تيارت- وهيكله التنظيمي.

تعد الوكالة رقم 541 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية تزاوّل الأعمال المصرفية التي حددت وظائفها من معظم التشريعات المصرفية، كقبول الأموال من الأفراد في شكل ودائع والقيام بكافة التسهيلات المصرفية للعملاء، كما تعد الوكالة الرئيسية لولاية تيارت وهي معادلة لمجمع الجهوي من حيث الأهمية. تغطي الوكالة الرئيسية لتيارت نشاط 12 وكالة، وهي الوكالة الوحيدة التي لها ختم التجارة الخارجية، وتعد قطبا هاما لا يستهان به في تطوير النشاطات الفلاحية والصناعية بالمنطقة.

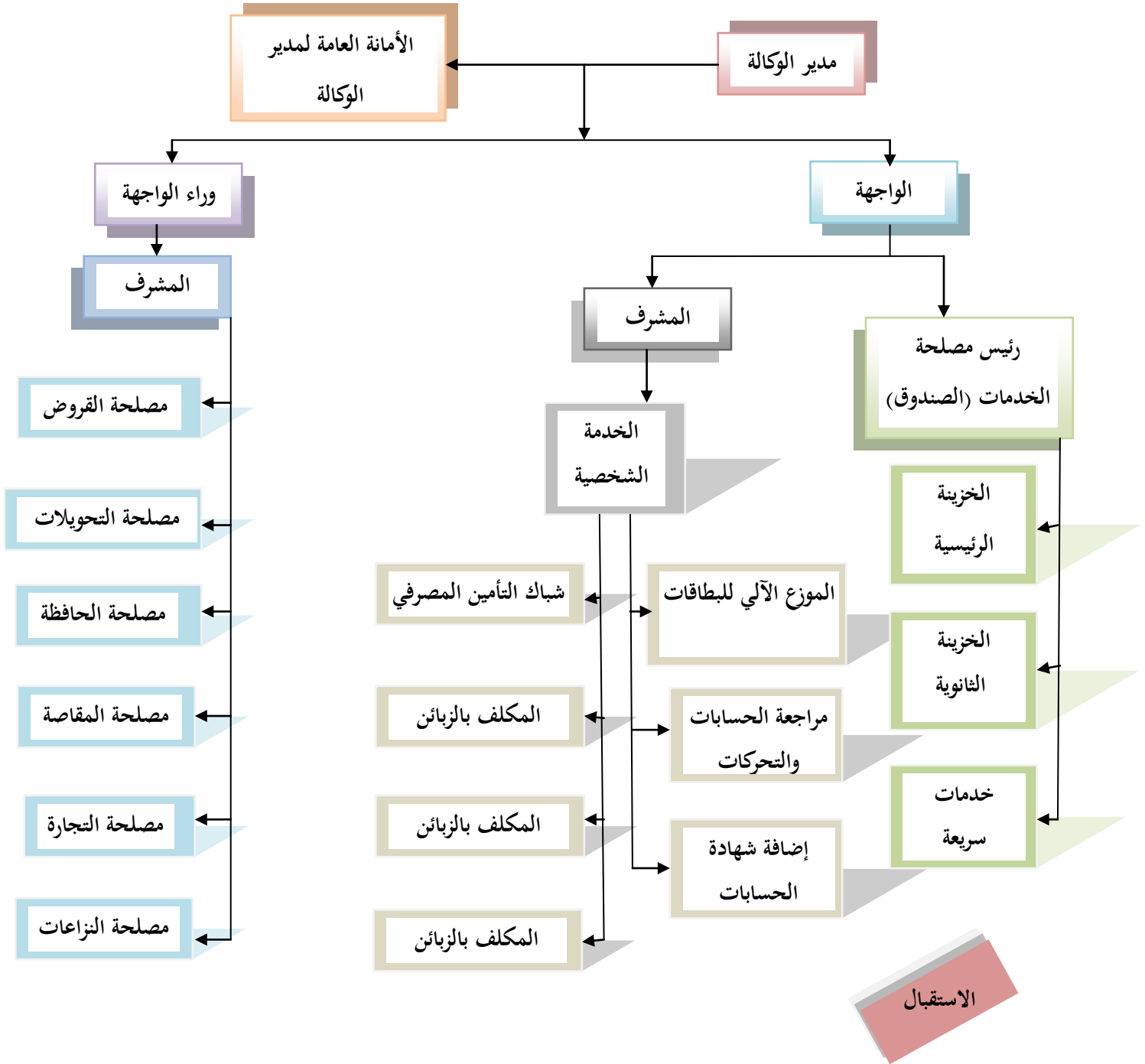
شيد المبنى الذي يضم حاليا الوكالة في الأربعينات من القرن الماضي، وكان يضم مديرية الفلاحة في العهد الاستعماري، ثم تحول بعد الاستعمار إلى وكالة الصندوق التعاون الفلاحي، وبعد إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982م، تم ضم هذه الوكالة إلى هذا البنك وأصبحت ملكا له إلى حد الآن، حيث يضم إلى وكالته ولاية تيسمسيلت، ومن هنا فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ممثل من طرف مديرية جهوية للاستغلال مقره بتيارت، وإحدى عشر (11) وكالة للاستغلال محلية، منها ثمانية (08) في تيارت، وثلاثة (03) في ولاية تيسمسيلت.

وفي إطار تطبيقها لمخطط العصرية قامت الوكالة الرئيسية لبدر بتحديد هيكلها عن طريق تهيئة جديدة لأماكن الاستقبال والعمل.<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت رقم 541 في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة بدر 541 بتيارت.

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم 541 بنك بدر.



المصدر: وكالة بدر بمدينة تيارت.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

ثالثا: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 069-تيارت- وهيكله التنظيمي.

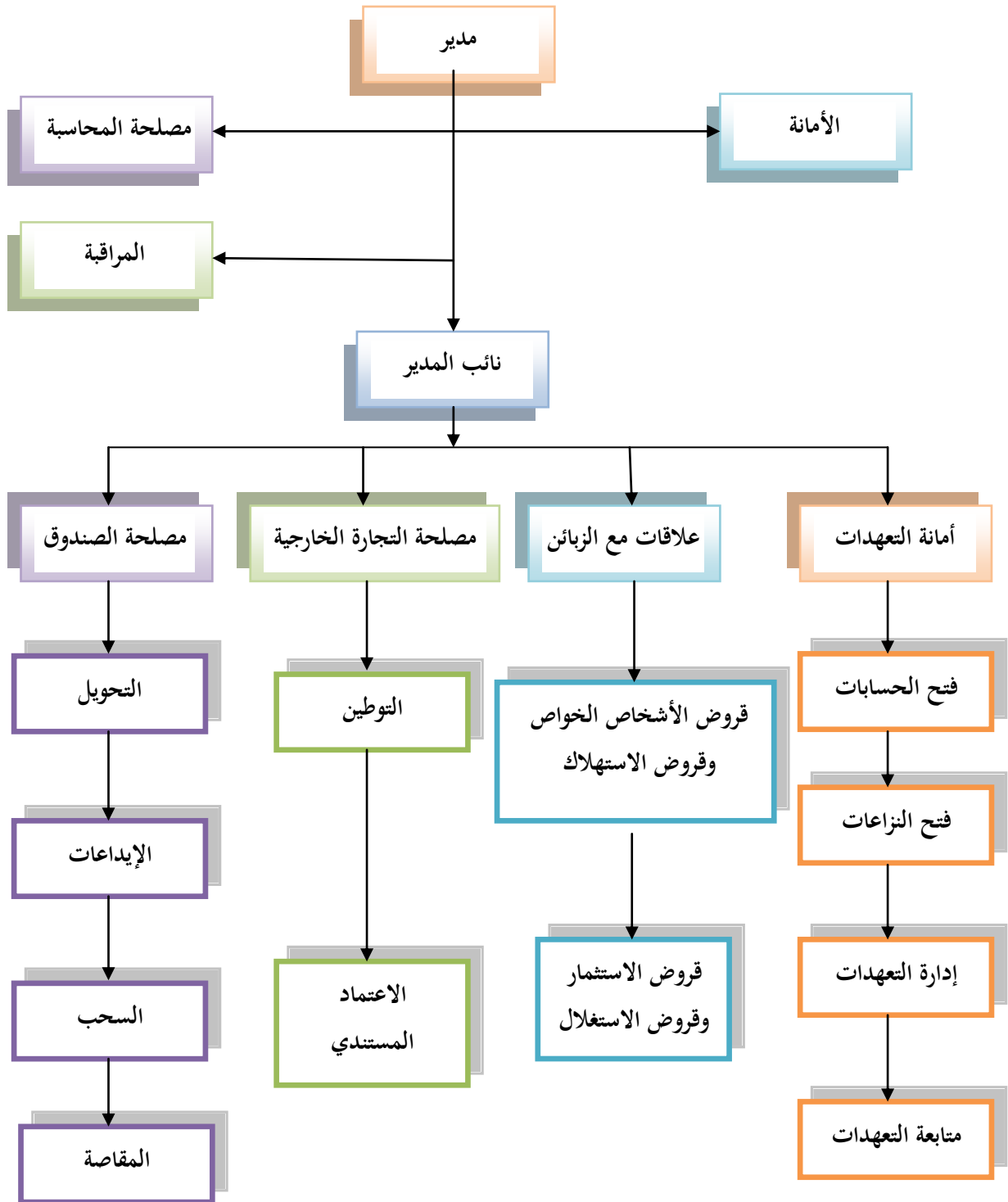
تأسست وكالة تيارت بتاريخ 15/03/1987 برأس مال يقدر بحوالي 18 مليار دينار جزائري مقرها الاجتماعي شارع غلام الله نور الدين -رقم 3- تيارت، وهي موضوعة تحت تصرف مدير مرتبط بالمديرية الجهوية لمستغام، تعتبر وكالة تيارت الخلية القاعدية للبنك، وبواسطتها يتم الاتصال المباشر بالزبائن وعليه تلبية طلباتهم، وتوفر لهم المناخ الملائم لسير العمل في أحسن الظروف.

تحرص هذه الوكالة على تمويل كل العمليات التجارية الخارجية والمساهمة في ترقية الصادرات، كما أنها تقوم بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية، وتعالج جميع العمليات البنكية من صرف وقروض في الإطار الشرعي والتنظيمي للبنك، كما أنها تفحص كل أنواع القروض الممنوحة، السلفات كانت أو تسيقات بدون ضمانات أو مع ضمانات.<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة تيارت رقم 69 في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي الجزائري بتيارت.

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة رقم 069 بولاية تيارت.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

رابعا: التعريف بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة رقم 504 -تيارت- وهيكله التنظيمي.

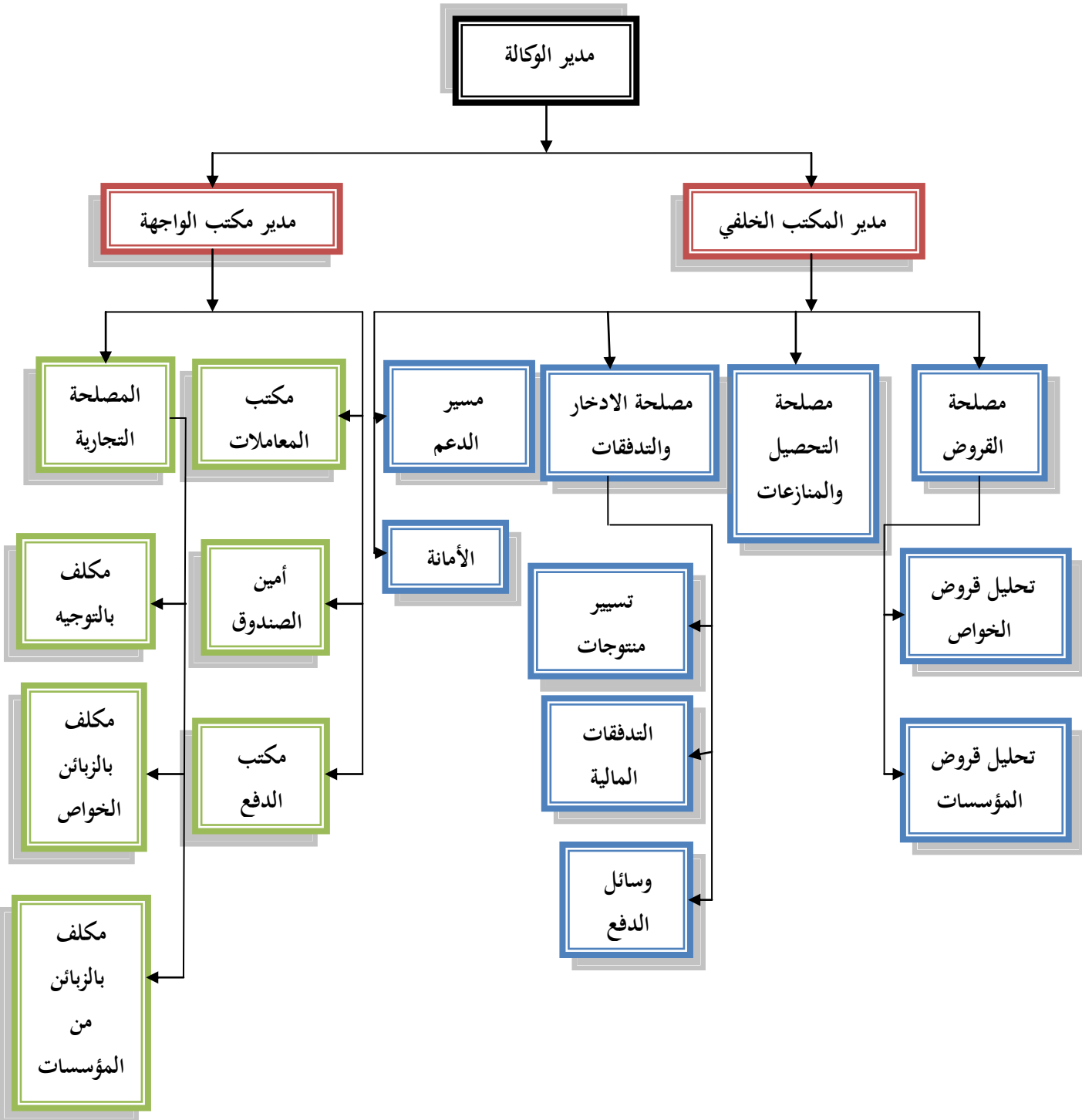
تعتبر وكالة تيارت الوكالة الرئيسية نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل هذه الوكالة رقم 504 والتي تم إنشاؤها في 15 مارس 1975، وتتفرع هذه الوكالة عن مديرية شبكة الاستغلال لولاية الشلف والتي تحمل بدورها الرقم 500، إذ تشرف على أعمال الوكالة وتراقبها. تضم الوكالة حوالي 30 موظفا موزعين على مختلف مكاتب ومصالح البنك تحت إشراف مدير الوكالة والذين يسهرون على تسييرها.

ويلعب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك -وكالة تيارت- دور الوساطة بين نوعين من المتعاملين الاقتصاديين الذين يرغبون في الحصول على حقوقهم من البنك، وآخرون يودون ترتيب ديون عليهم من قبل البنك، وبذلك يحصل على مبالغ مقابل ما يقدمه من خدمات ومن خلالها تترتب للبنك حقوق تتمثل في أصوله كما تترتب عليه التزامات تتمثل في الخصوم ومجموع هذه الأصول والخصوم تشكل ميزانية البنك.<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة تيارت رقم 504 في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة تيارت.

الشكل رقم (03-04): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك -وكالة تيارت-.



المصدر: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك -وكالة تيارت-.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

خامسا: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري وكالة مدينة تيارت وهيكله التنظيمي.

القرض الشعبي الجزائري هو هيئة مالية حكومية مشكلت قانونا مؤسسة مالية عمومية برأس مال قدره 21.000.000.000 دج، وكغيره من بقية البنوك والهيئات المالية يعتمد على جمع وتحصيل أموال من القطاعين العام والخاص والاستثمار بتقديم قروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، ومقر الوكالة بـ 04 شارع بوعبدلي عبد الله بمدينة تيارت.

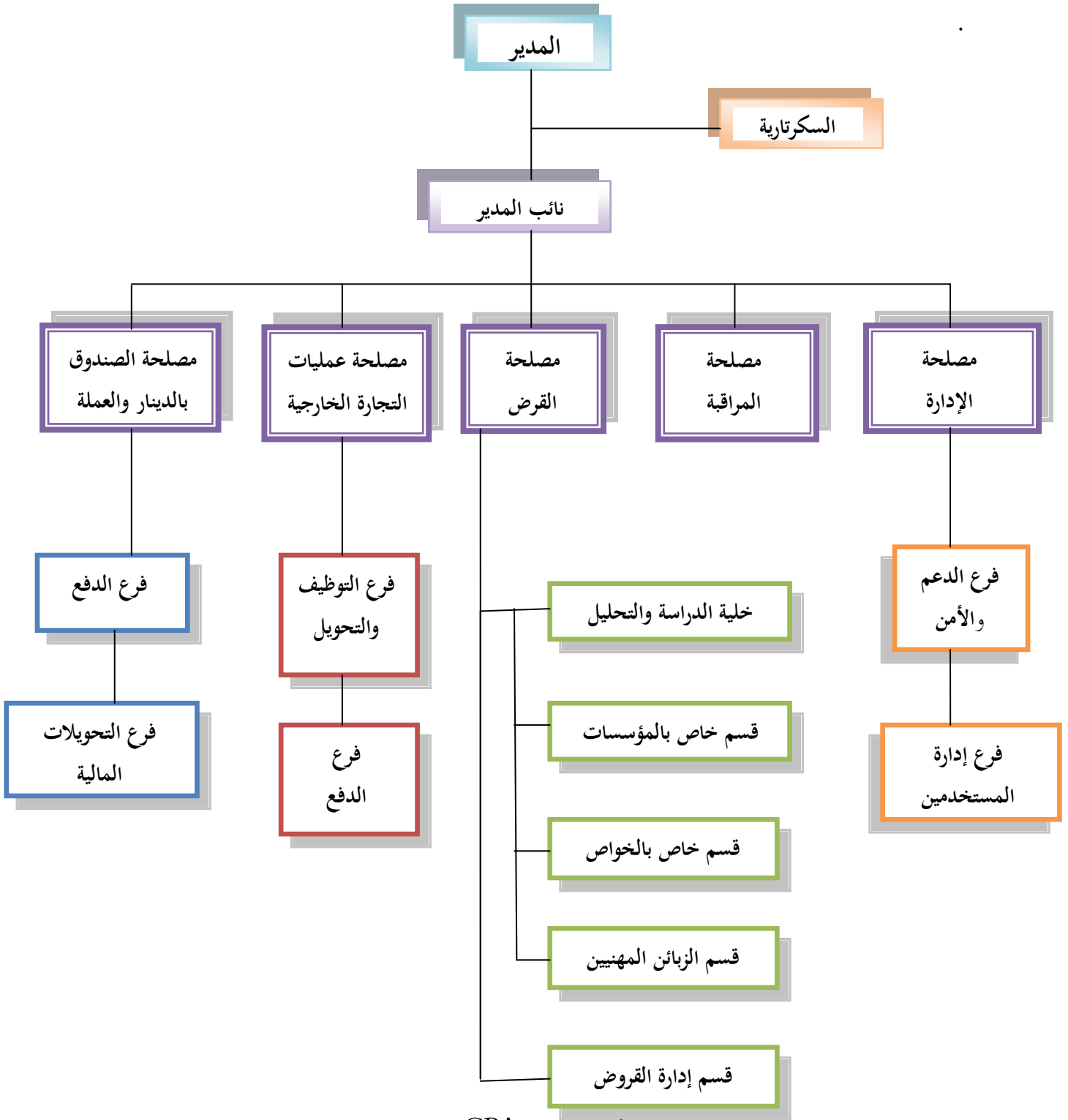
يقوم بتسيير الوكالة عدد من المسؤولين ذوي كفاءة يتمثلون في المدير ونائب المدير، أمانة المدير ومصلحة الإدارة (خدمة الموظفين، خدمة الزبائن)، بالإضافة إلى مصلحة المراقبة ومصلحة الإقراض، ومصلحة التجارة الخارجية ومصلحة الصندوق.<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تيارت.



الشكل رقم (03-05): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري (CPA) تيارت.



المصدر: وكالة CPA تيارت.

المطلب الرابع: الخدمات المصرفية المقدمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للوكالات المصرفية العمومية بولاية تيارت.

يتم في هذا المطلب التعرف على مختلف الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف الوكالات المصرفية بولاية تيارت محل الدراسة.

أولا: الخدمات المصرفية في ظل الإدارة الإلكترونية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

يُعد البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري وطني جزائري، حيث قام بممارسة كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة كما تخصص في الخدمات المصرفية المقدمة عن طريق الشبكات الإلكترونية، وتتمثل هذه الخدمات في:

1- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال الصرافات الآلية **ATM**: يعتمد البنك الوطني الجزائري على مجموعة من الصرافات الآلية، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

أ. الموزع الآلي للأوراق **DAB**: تم تخفيض الضغط السحب من الفروع الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت، وذلك من خلال توفير الموزعات الآلية للأوراق **DAB** والتي بلغ عددها آخر سنة 2020، ثلاثة موزعات آلية للأوراق النقدية؛

ب. الشباك الأوتوماتيكي للأوراق **GAB**: تتمثل هذه الخدمة في تمكين الزبون من الإطلاع على رصيده والقيام بالتحويلات وطلب الشيكات، وقد بلغ عدد الشبائيك الآلية في البنك على مستوى وكالة تيارت **GAB 03** في نهاية سنة 2020.

2- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال البنك الإلكتروني (**BNA.net**): يضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه خدمة جديدة وهي خدمة دائمة وآنية تسمح للزبون بالولوج إلى حسابه البنكي بنقرة بسيطة وبكل أمان (24 ساعة/24 ساعة) و (7 أيام/ 7 أيام) من خلال الرابط "**ebanking.bna.dz**"، أو عن طريق تحميل تطبيق الهاتف المحمول "**BN @ tic**" على متجر **Play Store** عن طريق إدخال "**BNAtic**" وقريبا على **App Store**، بحيث هذه الخدمة تسمح للزبون تكبد عناء التنقل إلى وكالة البنك.

3- الخدمات المصرفية الإلكترونية عن طريق الهاتف النقال (**Mobile Banking**): يقدم البنك الوطني الجزائري **BNA** خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال بالنسبة لزبائن مستخدمي شبكة

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت رقم 540.

الهاتف النقال "موبيليس Mobilis" حيث تسمح هذه الخدمة للزبائن بالإطلاع على رصيد حسابهم البنكي وتحويل أموالهم ودفع فواتيرهم الهاتفية "موبيليس" من هواتفهم أينما كانوا ووقت ما يشاءون، وهذه الخدمة متوفرة 24/24 ساعة على مدار 7/7 أيام، وفي جميع أرجاء الوطن من خلال التغطية الشاملة التي توفرها الشبكة اللاسلكية موبيليس<sup>1</sup>.

4- الخدمات المصرفية الإلكترونية عن طريق خدمة الدفع الإلكتروني عن طريق الإنترنت (E.Paiment): يضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه خدمة الدفع الإلكتروني (e.paiment) ، والتي تتيح لهم فرصة تسوية الفواتير والخدمات عبر مواقع الإنترنت التي تقبل هذه الوسيلة من خلال البطاقة البنكية CIB سواء كانت كلاسيكية أو ذهبية.

5- الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الزبون: يوفر BNA للزبون خدمة جديدة مجانية متوفرة طول أيام الأسبوع و24/24 ساعة والتي تتمثل في الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الإنترنت، والتي يتم من خلالها توفير الوقت، وتتم هذه العملية وفق الخطوات التالية:

أ. قم بتسجيل الدخول إلى موقع الخدمات البنكية الإلكترونية [ebanking.bna.dz](http://ebanking.bna.dz) أو بتحميل تطبيق BN @ tic أو عبر URL

<https://ouverture-de-compte.bna.dz/accounts/signup>

ب. إملأ استمارة المعلومات الموضوعية تحت تصرف الزبون؛

ج. تحميل الوثائق الثبوتية (شهادة الميلاد، شهادة الإقامة ووثيقة الهوية)؛

د. اختيار الوكالة، تاريخ وتوقيت الموعد لإنهاء عملية الفتح وتفعيلها؛

مع الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الإنترنت، سيتمكن الزبون من فتح الحسابات التالية:

- حساب ودائع تحت الطلب؛
- حساب توفير كلاسيكي وحساب توفير مستقبلي؛
- حساب إسلامي للودائع تحت الطلب؛
- حساب توفير إسلامي بربح أو بدون ربح؛
- حساب الاستثمار الإسلام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمينة بن جدو، سمية ديقش، مرجع سبق ذكره، ص: 96 - 97.

<sup>2</sup> البنك الوطني الجزائري، الموقع: [www.bna.dz](http://www.bna.dz)، تاريخ الإطلاع 2021/01/26.

ثانيا: الخدمات المصرفية في ظل الإدارة الإلكترونية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تيارت.

للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 541 بمدينة تيارت يتميز بعدة خدمات إلكترونية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

1- الخدمات المصرفية عن طريق أجهزة الصراف الآلي: من بين الأجهزة المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية الشباك البنكي الآلي للأوراق GAB والذي يعتبر آلة أوتوماتيكية تقدم خدمات متنوعة متمثلة في

خدمة السحب وقبول الودائع، بالإضافة إلى طلب الصك وبطاقة عملية التحويل من حساب لآخر... إلخ،

وكل ذلك والشبايك الأوتوماتيكية للأوراق المتصلة بالحاسوب الرئيسي للبنك وهو موجود في بنك الفلاحة

والتنمية الريفية لوكالة تيارت منذ 2009، ويتم استخدام GAB وفق الخطوات التالية:

أ. إدخال البطاقة البنكية؛

ب. اختيار اللغة فرنسية /عربية؛

ج. إدخال الرقم السري؛

د. اختيار المبلغ من 500 دج إلى 2000000 دج كحد أقصى وذلك باستخدام الزر الأخضر؛

هـ. سحب النقود المراد سحبها ومن ثم خروج البطاقة البنكية؛

و. سحب النقود؛

ز. إخراج كشف راتب الوصل؛

ح. وأخيرا خروج رسالة لإدخال بطاقة بنكية أخرى من طرف زبون آخر.

2- الخدمات المصرفية عن طريق البطاقات الإلكترونية: تقوم وكالة بدر لمدينة تيارت بمجموعة من البطاقات

للقيام بعمليات السحب والتحويل والدفع وغيرها من العمليات المصرفية، وهذه البطاقات تتمثل في:

● بطاقة السحب CBRI: هي أول بطاقة تم استخدامها من طرف الوكالة، يستفيد منها زبائن الوكالة ذوي

الراتب الشهري الذين يتقاضونه من شبائيك الوكالة أي الطبقة العاملة والأجراء، وتتم هذه الخدمة طيلة أيام

الأسبوع وعلى مدار الساعة، وهذا النوع من البطاقات يقدمها البنك بطلب من العميل مقابل خصم 500

دج من الحساب الخاص به؛

● بطاقة CIB: هي بطاقة يقدمها البنك للمتعاملين التجار والفلاحين، يقدمها البنك للعميل مقابل خصم

600 دج من حسابه، ويشترط فيها أن يكون للزبون حساب بنكي خاص به، بالإضافة إلى طلب خطي من

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ولاية تيارت.

طرف الزبون الراغب في الحصول على البطاقة البنكية التي يريد، وهذه البطاقة تصدر من طرف البنك على نوعين:

✓ **البطاقة الكلاسيكية:** وهي بطاقة زرقاء اللون تقدم خدمتي الدفع والسحب وتمنح للعملاء على أساس معايير التي يضعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويستفاد منها الأجراء وفئة من التجار وأصحاب المؤسسات والمقاولات ومالكي حسابات في الوكالة؛

✓ **البطاقة الذهبية GOLD:** تعتبر بطاقات امتياز خاصة ذات اللون الذهبي تقدم لأصحاب الملاة المالية العالية حيث تتمتع بقدرة كبيرة للدفع وهي أكثر أمان، فهي تتميز بازدواجية الوظيفة من دفع وسحب، كما أنها تمنح لأصحابها أسقف سحب تفوق 200.000 دج مع الحفاظ على مدة الاستهلاك 72 ساعة، وهذا وفقا للمعايير المحددة من طرف الوكالة.

● **البطاقة الإلكترونية TAWFIR:** تم إصدارها سنة 2012 عند رؤية مسؤولي البنك كثرة الزبائن من حاملي دفاتر التوفير وعدم كفاية متطلباتهم دعت الحاجة إلى تحديث هذا الدفتر إلى بطاقة إلكترونية تسمى بطاقة التوفير، تتميز بلونها الأخضر الفاتح ولها نفس عمر البطاقات الأخرى عامين من تاريخ إصدارها، وهذه البطاقة توفر نفس الخدمات التي تقدمها بطاقة CIB إلا في مبلغ الخصم لأن مبلغ الخصم في هذه لبطاقة هو 500 دج. وبالنسبة لعملية السحب فيستطيع حامل البطاقة سحب 5 ملايين فقط خارج الولاية، أما داخل الولاية فيستطيع سحب أي مبلغ موجود في حسابه.

● **البطاقة الإلكترونية البنكية بشريحة 2016:** عرف الوكالة سنة 2016 قفزة نوعية في تطوير البطاقة الإلكترونية خدمة لزبائنها، وذلك من خلال أنه أصبحت كل البطاقات بشريحة إلكترونية (البرغوثة) وهي خلية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها وهي مزدوجة الوظيفة (سحب، دفع). إذ يمكن استعمالها في تسديد فواتير المشتريات والخدمات على أجهزة نهائي نقطة الدفع TPE على مستوى التجار المتعاقدين معهم على الدفع بواسطة الدفع الإلكتروني E.PAIMENT .

3- **الخدمة الإلكترونية عن طريق BADR net:** وهي خدمة تم تطبيقها في البنك سنة 2013، تمكن المتعاملين بالإطلاع على أرصدهم وحركة حساباتهم خلال 24/24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع بالإضافة إلى تحويل الأموال من حساب إلى آخر وطباعة الكشف الخاص بحسابه، من خلال استعمال الأرقام الشخصية السرية الخاصة بهم، والمسلمة لهم من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي والهواتف. وللاستفادة من خدمة بدر نت لابد من إتباع الخطوات التالية:

أ. أن يقوم الزبون بفتح حساب خاص به في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حتى يتحصل على رقم الانخراط والرقم السري الخاص به بالإضافة إلى التوقيع على اتفاقية مع البنك؛

ب. بعد إتمام الإجراء الألو يتجه الزبون إلى خدمة بدرنت؛

ج. يتوجه الزبون إلى طلب الانخراط في الخدمة من خلال إدخال رقم الانخراط والرقم السري الخاص به المقدمين من طرف الوكالة؛

د. بعد الاشتراك في خدمة بدرنت يطلب من الزبون القيام بتغيير الرقم السري وهذا لغرض السرية والأمان عند الدخول إلى الحساب، وعادة ما يتم الطلب من العميل القيام بتغيير كلمة المرور من فترة لأخرى.

4- خدمة الدفع الإلكتروني **E. Paiement**: هذه الخدمة جاءت في إطار معاملات البيع والشراء عبر

الانترنت حيث يسهل على الزبائن طريقة الدفع الإلكتروني **E. Paiement** من خلال تمكين المستفيدين

من بطاقة الدفع الإلكتروني الحصول على أرقام سرية تتكون من 6 أرقام؛

5- خدمة البريد الإلكتروني: للحصول على أي معلومات أو تقديم تعليقات، شكاوى، طلبات التوضيح، يتم

الاتصال بالبنك عبر البريد الإلكتروني الخاص به والرد يكون في أقرب الآجال الممكنة.

ثالثا: الخدمات المصرفية في ظل الإدارة الإلكترونية ببنك الخارجي الجزائري بولاية تيارت.

تمثل أهم الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي الجزائري وكالة تيارت في:<sup>1</sup>

1- خدمات البطاقات البنكية الإلكترونية: يوجد في البنك الخارجي الجزائري البطاقة البنكية CIB والتي

تنقسم بدورها إلى نوعين نذكرها فيما يلي:

أ. البطاقة الكلاسيكية: يمتلك البنك الخارجي الجزائري هذه البطاقة الذي يقوم بمنحها للعملاء ذوي الدخل

المنتظم وتوفر خدمات السحب والدفع ما بين البنوك حيث تتميز هذه البطاقة بسهولة الاستعمال وكذا توفر

الضمان والأمان وتساعد في ربح الوقت؛

ب. البطاقة الذهبية: يمنحها البنك الخارجي الجزائري إلى العملاء ذوي الكفاءة المالية العالية مثل رجال الأعمال

وفقا لمعايير محددة لدى البنك وصاحب هذه البطاقة يصنف ضمن الزبائن المفضلين وهي ذات صقف عالي،

تقوم هذه البطاقة بمنح اهتمام أكبر لأصحابها مع السرعة في إجراء التحويلات.

2- خدمات أنظمة الدفع: يستعمل البنك الخارجي الجزائري الأنظمة الإلكترونية لتحل محل المعاملات المالية

التقليدية، والتي سوف نتطرق إليها في الآتي:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الخارجي الجزائري وكالة ولاية تيارت.

أ. نظام التسوية الفورية الإجمالية: وهو نظام التسوية في الوقت الحقيقي، كما هو الحال بالنسبة لنظام الدفع الذي هو جزء من التحديث، بدأ العمل بهذا النظام في البنك الخارجي سنة 2006، وهو مفيد في تنفيذ التحويلات في فترة لا تتجاوز ثلاثة أيام ويظهر عندما يفوق المبلغ المالي المحول من طرف الزبون مليون دينار جزائري؛

ب. نظام المقاصة الإلكترونية: دخلت المقاصة الإلكترونية حيز التنفيذ في البنك الخارجي الجزائري سنة 2006، فهو يسعى إلى تسوية المعاملات ومعالجتها عن بعد بصورة آلية تحت إشراف البنك المركزي الجزائري ويتعلق نظام المقاصة الإلكترونية بصكوك، سندات التحويلات والاقطاعات الأوتوماتيكية التي تقل قيمتها عن مليون دينار جزائري؛

ج. نظام **swift**: انظم البنك الخارجي الجزائري إلى نظام **swift** في عام 1988م، باستعمال موزع مزدوج ببرنامج نظام **swift** ويستعمل البنك الخارجي حاليا مجموعة لبرامج ثانوية لنظام **swift**، وتم الانتقال إلى نظام **SWIFT.NET** لتمكن من استعمال التكنولوجيا الجديدة من أجل تجنب تأخيرات شبكة النظام حيث يعتبر هذا النظام الوسيلة الأكثر موثوقية في الاتصالات ما بين البنوك عبر العالم.

3- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال أجهزة الصراف الآلي: يتمتع البنك الخارجي الجزائري بنوعين أساسيين من الموزعات الآلية والمتمثلة في:

أ. الموزعات الآلية للنقود **DAB** : يتواجد داخل البنك الخارجي الجزائري والذي يمكن العملاء من سحب مبالغ نقدية من أرصدهم وفق سقف محدد فهي تساعد في تفادي الازدحام وما قد ينجم من أخطاء من قبل الموظف؛

ب. الشبكات الآلي البنكي **GAB**: وهو جهاز أوتوماتيكي موجود في البنك الخارجي الجزائري يقدم خدمات متنوعة ويكون متصل مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك؛

ج. نهائي نقطة البيع الإلكتروني **TPE**: وهو بدوره يتواجد في البنك الخارجي الجزائري لكنه يستخدم من طرف الزبائن المتعاقدين مع شركة نפטال فقط.

رابعاً: الخدمات المصرفية في ظل الإدارة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بولاية تيارت.

يوفر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية أبرزها:<sup>1</sup>

1- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال الصرافات الآلية ATM: الصندوق الوطني للتوفير

والاحتياط وكالة تيارت يعتمد على نوعين من الصرافات الآلية تتمثل في:

أ. الموزع الآلي للأوراق DAB: هو جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة

وهذه المدارات تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعياً. وبالتالي في وكالة CNEP بمدينة تيارت

فالموزع الآلي للنقود مثبت خارج الوكالة ومتصل بصفحة دائمة مع مركز العمليات النقدية الإلكترونية لشبكة

SATIM، فبه يستطيع الزبون الحائز على بطاقة السحب من سحب مبلغ من المال دون حاجة اللجوء إلى

الفروع وذلك بصفة دائمة دون انقطاع؛

ب. الموزع الآلي GAB: تعتمد وكالة تيارت للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على الموزع الآلي GAB

والذي بدوره يكون متصل بالحاسوب الرئيسي للبنك حيث يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تمنح للزبون

من أجل معرفة رصيده وذلك عن طريق رمز سري خاص به. ومن خلال هذا الصراف يستطيع الزبون القيام

بعدة عمليات من سحب وتحويلات ومعرفة الرصيد وطلب الشيكات...إلخ.

2- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال نقاط البيع TPE: هذه الخدمة تمنح للزبون المرونة في تسديد

قيمة مدفوعاتهم إلكترونياً كبديل للنقود الورقية أو الشيكات، أي بخصم قيمة مشتريات العميل من رصيده

الخاص بعد أن يمرر موظف نقطة البيع البطاقة الائتمانية على القارئ الإلكتروني الموصول مباشرة مع الحاسوب

المركزي للبنك وإدخال الرقم السري الخاص بالعميل وبالتالي تخصم القيمة من رصيده وتضاف إلى رصيد المتجر

إلكترونياً، وهذه الخدمة تحل مشاكل نقل الأموال بطريقة آمنة وسريعة.

3- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال البطاقات الإلكترونية: تعتمد وكالة CNEP على البطاقات

التالية في تقديم خدماتها إلكترونياً:

أ. البطاقة البنكية CIB: تسمح هذه البطاقة لحاملها تسديد مشتريات السلع والخدمات من مختلف المحلات

التجارية ودفع فواتير الفنادق والمطاعم، كما يستطيع حاملها أيضاً القيام بالسحوبات النقدية من الموزعات

الآلية للأوراق النقدية الخاصة ببنك CNEP، وهذه البطاقة توفر السيولة الدائمة وتكون آمنة لأنها تحتوي

على شريحة إلكترونية ورمز سري الخاص بصاحبها؛

ب. بطاقة التوفير الإلكترونية: تعتمد وكالة تيارت على بطاقتين للتوفير تتمثلان في بطاقة التوفير carte

epargne وبطاقة التوفير الرأسمالي carte rasmali، فالبطاقة الأولى تمنح لكل الأفراد الراغبين في ادخار

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة cnep بولاية تيارت.



أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف الوكالة، أما البطاقة الثانية فتمنح للأفراد الراغبين في الادخار من دون فوائد ربوية.

**4- الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال شبكة الانترنت e.banking:** تعتمد cnep banque على هذه الخدمة لكونها تسمح للزبون بالولوج إلى الصفحة الإلكترونية للبنك عبر الانترنت والاستفادة من خدمات البنك المتنوعة والتي تتمثل في التحقق من أرصدة الحسابات والودائع، فتح حسابات جديدة، تحويل الأموال بين الحسابات ودفع الفواتير إلكترونياً.. إلخ، كما يستطيع الزبون من طرف هذه الخدمة إرسال رسائل إلكترونية إلى البنك للاستفسار عن معلومات تخص البنك.

**خامسا: الخدمات المصرفية في ظل الإدارة الإلكترونية بالقرض الشعبي الجزائري بولاية تيارت.**

يقوم بنك القرض الشعبي الجزائري بتقديم خدمات إلكترونية عبر الانترنت واستخدام البطاقات البنكية عبر الصرافات الآلية، وذلك لتمكين المتعاملين من الحصول على الخدمات بطريقة إلكترونية وذات جودة عالية في مدة قصيرة، ومن بين هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري بمدينة تيارت:<sup>1</sup>

**1- الموزع الآلي للأوراق النقدية:** حيث تملك وكالة القرض الشعبي الجزائري بمدينة تيارت على DAB 02، مما يسهل على عملاء البنك من سحب مبالغ نقدية من رصيدهم المالي في أي وقت حتى أيام العطل وهذا باستخدام البطاقات البنكية دون اللجوء إلى البنك والوقوف في طابورات الانتظار الطويلة وبالمقابل يخفف الضغط على موظفي البنك مما يسمح لهم بتقديم خدمات أكثر؛

**2- خدمة التواصل مع البنك:** هذه الخدمة متاحة على المواقع الإلكترونية، حيث أنه باستطاعة العميل التواصل مع بنكه كمعرفة معلومات حول الخدمات التي يقدمها هذا البنك بالإضافة إلى معرفة عنوان البنك والمناطق التي له وكالات فيها، والملاحظ أن الموقع الخاصة بالبنك هو موقع ذات محتوى معلوماتي لا أكثر، فهو ليس بالموقع الخدماتي الخاص من ناحية الدفع الإلكتروني؛

**3- الخدمات المصرفية عن بعد:** البنك الإلكتروني لبنك CPA يتيح للعملاء الوصول إلى مختلف وكالات البنك وفتح الحسابات الجارية وفحصها بالدخول للموقع ebanking.cpa-bank.dz، وهذه الخدمة تسمح للعملاء الاستفادة من الخدمات المصرفية المتمثلة في فحص الحسابات، الأرصدة وطلب دفاتر الشيكات وبطاقات الإئتمان، التحويلات المصرفية وأخيرا تأمين نقل الملفات عن طريق البريد الإلكتروني. وهذه الخدمات بسيطة يمكن الوصول إليها ومتوفرة على الانترنت 24/24 ساعة و 7/7 أيام، وذلك لتجنب

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تيارت.

العملاء عناء الانتقال إلى الوكالة وريح الوقت، وبالتالي يمكنهم من أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم وفي بيئة آمنة تماما تنفيذ العديد من الخدمات المصرفية والاستشارات المالية؛

4- الخدمات المصرفية عن طريق البريد الإلكتروني: إذا كانت لدى العميل مشاكل أو بعض الاقتراحات يريد أن يرسلها للبنك يدخل بريده، وذلك عن طريق إدخال رقم حسابه وكلمة السر الخاصة به للحفاظ على خصوصيات العميل،

5- خدمة تغيير الرقم السري الإلكتروني: هي يمكن لأي عميل فتح حساب على الخط، وبداية هذه العملية بالتوجه العميل إلى الوكالة ليقوم بملاً استمارة ثم منحه رقم سري يسمح له بالدخول إلى حسابه على الخط، وفي حالة ما رغب في تغيير رقمه السري يمكنه ذلك بناء على الرقم الأولي، وذلك من خلال تغيير الرقم السري لموقع E-BANKING الخاص به؛

6- خدمة الرسائل القصيرة: أتاحت هذه الخدمة نوع من الراحة بالنسبة للعميل، فيمكن أن يتحصل على قيمة رصيده في شكل رسالة قصيرة على هاتفه الشخصي، كما تساعد البنك في ربح الوقت، وتحصلت CPA على هذا النوع من الخدمة وقدمت تحت إسم @sms.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على عمال البنوك العمومية (BNA, BADR, BEA, CNEP, CPA) بمدينة تيارت، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج العلمي والأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة ونموذج الدراسة، وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها ونموذج دراستها.**

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الدراسية المستعملة والنموذج المستخدم.

**أولا: منهج الدراسة.**

من أجل تحقيق أهداف دراسة موضوع مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الدراسة ودراستها كما هي في الواقع، وقد اعتمدنا في ذلك على استخدام مختلف الأساليب المناسبة الكمية والكيفية من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العمال من خلال التنقل إلى البنوك محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا في دراستنا أيضا على أدوات ووسائل أخرى تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع مدراء البنوك والموظفين، الملاحظة، الوثائق الداخلية الخاصة بالبنوك. وتعاملنا مع معالجة البيانات من خلال تحديد طريقة اختيار العينة، خصائص العينة، مراحل إجراء الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاستعانة بمجموعة من الطرق الإحصائية المناسبة.

**ثانيا: أداة الدراسة.**

تم استخدام الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تكون من قسمين رئيسيين هما:

**1- القسم الأول:** والذي يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين في البنوك محل الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)؛

**2- القسم الثاني:** ويشمل محاور الدراسة ويتكون من 44 عبارة، حيث المحور الأول يتمثل في أبعاد الإدارة الإلكترونية المتكون من 22 عبارة ويشمل خمسة أبعاد:

أ. البعد الأول: يتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاته Hardware ويتكون من العبارات من (01 إلى 05)؛  
 ب. البعد الثاني: يتمثل في البرمجيات Software ويتكون من العبارات من (06 إلى 09)  
 ج. البعد الثالث: يتمثل في شبكة الاتصال Networks ويتكون من العبارات من (10 إلى 14)؛  
 د. البعد الرابع: يتمثل في قواعد البيانات Data Bases ويتكون من العبارات من (15 إلى 18)،  
 هـ. البعد الخامس: يتمثل في صناع المعرفة ويتكون من العبارات من (19 إلى 22).  
 أما المحور الثاني فيتمثل في أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية والذي يتكون من 22 عبارة ويشمل أربعة أبعاد:

أ. البعد الأول: يتمثل في سهولة الاستخدام ويتكون من العبارات من (23 إلى 28)؛  
 ب. البعد الثاني: يتمثل في توفير الوقت ويتكون من العبارات من (29 إلى 34)؛  
 ج. البعد الثالث: يتمثل في السرية ويتكون من العبارات من (35 إلى 39)؛  
 د. البعد الرابع: يتمثل في الأمان ويتكون من العبارات من (40 إلى 44).

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية. وفي دراستنا تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية ضمنه تتمثل في:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على هذه المقاييس بغرض وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب والإجابة على عبارات المقياس، ومعرفة الأهمية النسبية والاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان وصدقها؛

3- معامل الارتباط بيرسون: يستعمل للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد القياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها؛

4- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة ( أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال، قواعد البيانات، صناع المعرفة) على المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية). حيث اختبار الانحدار

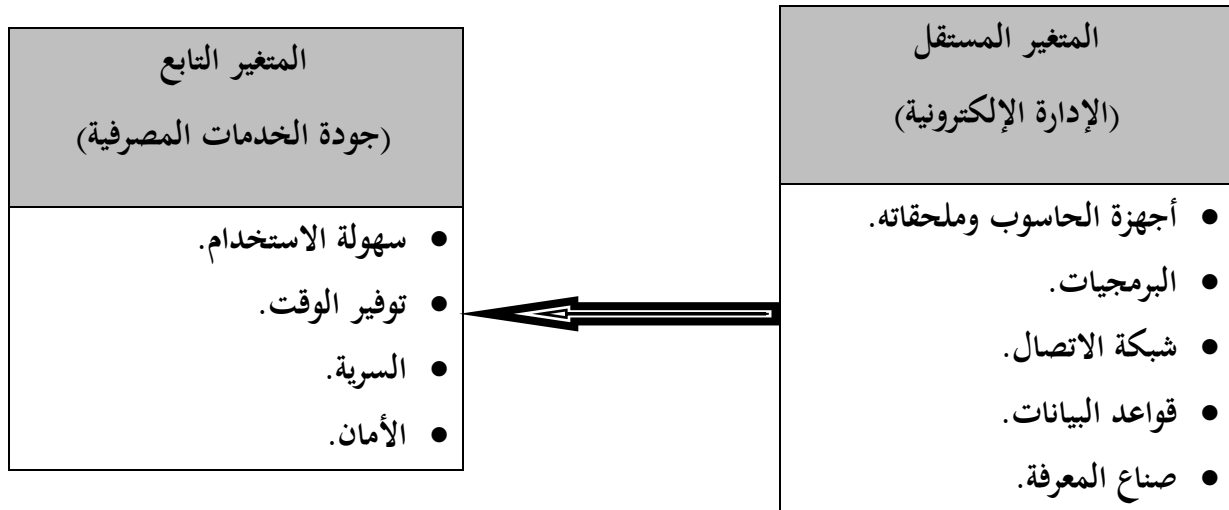
المتعدد من أفضل الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين متغيرين فبه يتم قياس تأثير مجموعة من العوامل المستقلة على العامل التابع ودراسة تأثير كل عامل من هذه العوامل.

5- تحليل التباين الأحادي ANOVA: وذلك من أجل التعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المستجوبين لمتغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: نموذج الدراسة.

بناء على الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

أولا: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في عمال البنوك العمومية (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الخارجي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري) بمدينة تيارت، اعتمد على هذا المجتمع في الدراسة وذلك باعتباره على علاقة بالطرفين البنك والزبون، ولأنه على دراية كبيرة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنك كعمال وعلى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة كزبائن. وتم توجيه الاستبيان للعمال الذين على علاقة مباشرة مع الخدمات الإلكترونية الموجودة في البنك، وذلك بهدف فهمهم محتوى الاستبيان وإعطاء إجابات دقيقة على مختلف فقراته.

ثانيا: عينة الدراسة.

تم توزيع استمارة الاستبيان على عمال الوكالات المصرفية العمومية بمدينة تيارت، لنستلم بعدها 140 إجابة صالحة للدراسة، وكانت عدد الاستبيانات المسترجعة من طرف كل وكالة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الرقم	البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	النسبة
01	البنك الوطني الجزائري BNA	35	32	30	21.43%
02	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	34	32	32	22.86%
03	البنك الخارجي الجزائري BEA	30	29	28	20%
04	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	32	30	26	18.57%
05	القرض الشعبي الجزائري CPA	29	27	24	17.14%
	المجموع	160	150	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

تم في هذا المطلب معرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المختصين، بالإضافة إلى معرفة الاتساق الداخلي والبنائي بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، ومعرفة ثبات وصدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

أولا: الصدق الظاهري.

بعد صياغة النموذج المبدئي للاستبيان تم عرضه على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة من ذوي الخبرة والاختصاص من أجل إبداء رأيهم فيه ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وبعد تدوين الملاحظات تم على ضوءها إجراء التعديلات اللازمة التي أشار إليها المحكمين، وفي الأخير تم بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة والبالغ عددها 140 مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، وذلك بالاعتماد على إجابات مفردات العينة عند مستوى معنوية تقدر بـ 05%.

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الإلكترونية: يحتوي هذا الجزء على خمسة أبعاد تتمثل في (أجهزة الحاسوب وملحقاته Hardware، البرمجيات Software، شبكة الاتصال Networks، قواعد البيانات Data Bases، صناع المعرفة). وتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من أجل توضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الأول من الاستبيان عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 05%، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة الإلكترونية.

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أجهزة الحاسوب وملحقاته	01	**0.784	0.000
	02	**0.474	0.000
	03	**0.679	0.000
	04	**0.734	0.000
	05	**0.792	0.000
البرمجيات	06	**0.873	0.000
	07	**0.661	0.000
	08	**0.866	0.000
	09	**0.682	0.000
شبكة الاتصال	10	**0.404	0.000
	11	**0.717	0.000
	12	**0.682	0.000
	13	**0.834	0.000
	14	**0.842	0.000
قواعد البيانات	15	**0.804	0.000
	16	**0.638	0.000

0.000	**0.693	17	صناع المعرفة
0.000	**0.822	18	
0.000	**0.951	19	
0.000	**0.906	20	
0.000	**0.630	21	
0.000	**0.624	22	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في المحور الأول (أبعاد الإدارة الإلكترونية) موجبة تتراوح في حدها الأعلى 0.951 للعبارة رقم 19 في البعد الخامس (صناع المعرفة)، وبين حدها الأدنى 0.404 للعبارة رقم 10 في البعد الثالث (شبكة الاتصال)، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الأول.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة الخدمات المصرفية: يحتوي هذا الجزء على أربعة أبعاد تتمثل في (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الأمان). وتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من أجل توضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني من الاستبيان عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 05%، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (03-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور جودة الخدمات المصرفية.

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
سهولة الاستخدام	23	**0.720	0.000
	24	**0.813	0.000
	25	**0.851	0.000
	26	**0.581	0.000
	27	**0.689	0.000
	28	**0.339	0.000
توفير الوقت	29	**0.735	0.000
	30	**0.812	0.000
	31	**0.445	0.000
	32	**0.828	0.000
	33	**0.696	0.000
	34	**0.792	0.000
السرية	35	**0.801	0.000
	36	**0.624	0.000
	37	**0.863	0.000
	38	**0.750	0.000
	39	**0.567	0.000
	40	**0.716	0.000
الأمان	41	**0.777	0.000
	42	**0.688	0.000
	43	**0.759	0.000
	44	**0.627	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في المحور الثاني (أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية) موجبة تتراوح في حدها الأعلى 0.863 للعبارة رقم

37 في البعد الثالث (السرية)، وبين حدها الأدنى 0.339 للعبارة رقم 28 في البعد الأول (سهولة الاستخدام)، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الثاني.

ثالثا: صدق الاتساق البنائي.

من خلال صدق الاتساق البنائي يتم قياس مدى تجانس المحاور الفرعية لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور التي تندرج ضمنه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على مفردات عينة الدراسة عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 05%.

الجدول رقم (03-04): الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	محاور الاستبيان	
0.000	**0.826	05	أجهزة الحاسوب وملحقاته	أبعاد الإدارة الإلكترونية
0.000	**0.925	04	البرمجيات	
0.000	**0.724	05	شبكة الاتصال	
0.000	**0.769	04	قواعد البيانات	
0.000	**0.819	04	صناع المعرفة	
0.000	**0.894	06	سهولة الاستخدام	أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية
0.000	**0.861	06	توفير الوقت	
0.000	**0.792	05	السرية	
0.000	**0.788	05	الأمان	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات كل بعد مع فقرات المحور الأول ككل والخاص بأبعاد الإدارة الإلكترونية، ومعاملات ارتباط فقرات كل بعد مع فقرات المحور الثاني ككل والخاص بأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية جاءت بنسب معتبرة وعالية تتراوح قيمتها ما بين 0.925 كأعلى قيمة و0.724 كأقل قيمة عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية أقل من 05%، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الأول والثاني صادقة (صدق الاتساق البنائي) لما وضعت لقياسه.

رابعاً: ثبات الاستبيان (Reliability).

الجدول رقم (03-05): اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

الأبعاد	الثبات (قيمة ألفا كرونباخ)	الصدق (الجذر التربيعي للثبات)
01	0.737	0.858
02	0.779	0.882
03	0.704	0.839
04	0.720	0.848
05	0.802	0.895
المحور الأول (أبعاد الإدارة الإلكترونية)		
المحور الأول ككل		
01	0.764	0.874
02	0.815	0.902
03	0.777	0.881
04	0.753	0.867
المحور الثاني (أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية)		
المحور الثاني ككل		
الاستبيان ككل (مجموع المحاور)		
	0.955	0.977

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول تراوحت ما بين 0.704 كأقل قيمة و0.802 كأعلى قيمة والمحور ككل بلغت 0.914، أما أبعاد المحور الثاني فكان معامل ألفا كرونباخ متراوح ما بين 0.753 كأقل قيمة و0.815 كأعلى قيمة والمحور ككل بلغت 0.911، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.955 وكل هذه القيم مرتفعة وموجبة الإشارة وأكبر من (0.60)، وهو ما يدل على ثبات أسئلة الاستبيان، وبالتالي فإن الاستبيان مناسب لأغراض البحث.

كما نستخلص أن أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جدا، مما يجعلها أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

أولاً: الجنس.

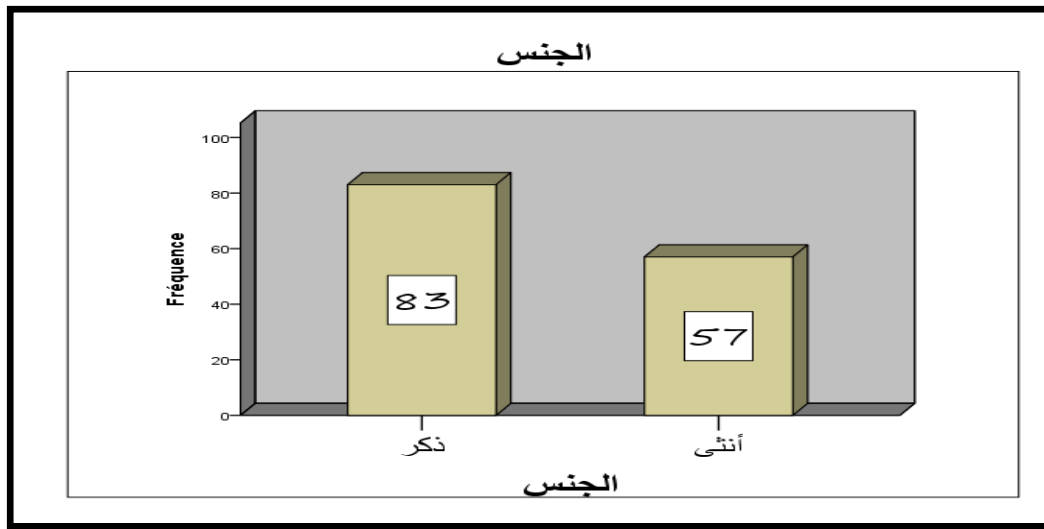
الجدول رقم (03-06): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	83	59.3%
الإناث	57	40.7%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-07): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المكونة من 140 مفردة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 83 مفردة ما يمثل نسبة 59.3%. في حين بلغ عدد الإناث 57 مفردة ما يعادل 40.7%، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم الذكور.

ثانيا: العمر.

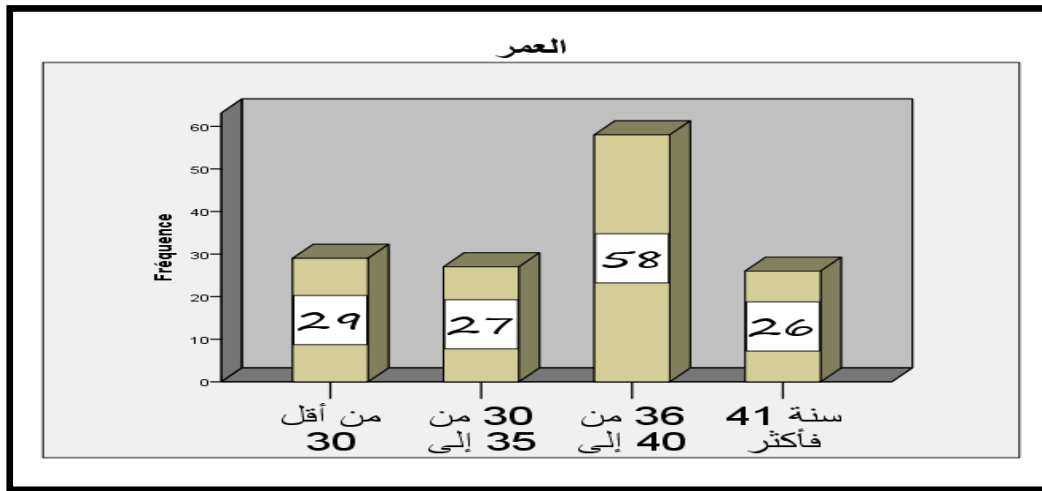
الجدول رقم (03-07): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
20.7%	29	أقل من 30 سنة
19.3%	27	من 30 سنة إلى 35 سنة
41.4%	58	من 36 سنة إلى 40 سنة
18.6%	26	41 سنة فأكثر
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-08): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه أن 41.4% من الأفراد المستجوبين منهم كانت أعمارهم تتراوح بين 36 سنة إلى 40 سنة (58 مفردة) وهي الفئة أكثر تكرار في عينة الدراسة، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 20.7% (29 مفردة)، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 35 سنة كانت نسبتها 19.3% (27 مفردة)، وبعدها فئة 41 سنة فأكثر والتي هي أقل تكرار بنسبة 18.6% (26 مفردة)، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الشباب.

ثالثا: المؤهل العلمي.

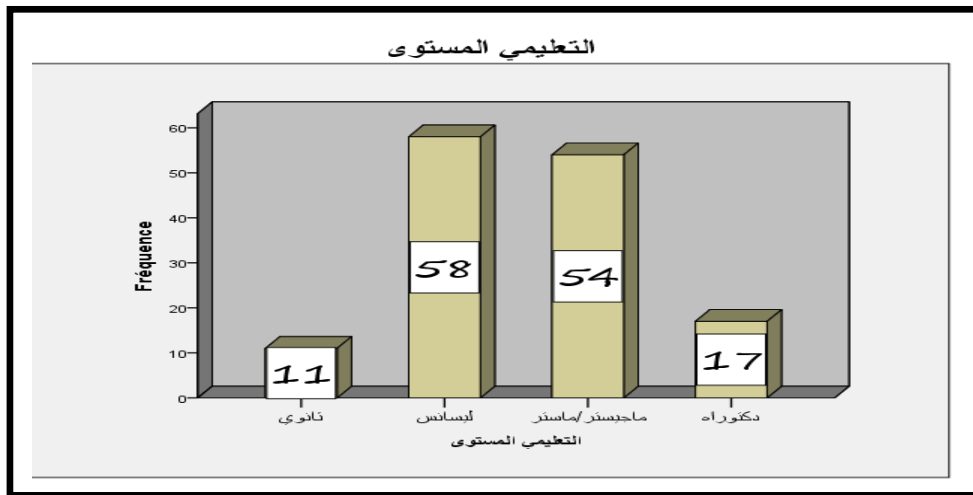
الجدول رقم (03-08): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.9%	11	ثانوي
41.4%	58	ليسانس
38.6%	54	ماستر/ماجستير
12.1%	17	دكتوراه
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-09): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ بأن فئة ليسانس هي أكثر تكرارا في عينة الدراسة وذلك بنسبة 41.4%، ثم تليها فئة ماستر/ماجستير بنسبة 38.6%، وبعدها تليها فئة الدكتوراه بنسبة 12.1% ثم فئة من بلغوا في دراستهم مستوى الثانوي بنسبة 7.9% وهي الفئة أقل تكرارا، وبالتالي فإن المستوى الجامعي مسيطر على عينة الدراسة وهذا ما دل على الفهم الصحيح لأسئلة الاستبيان والإجابة عليها بدقة.

رابعاً: عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة).

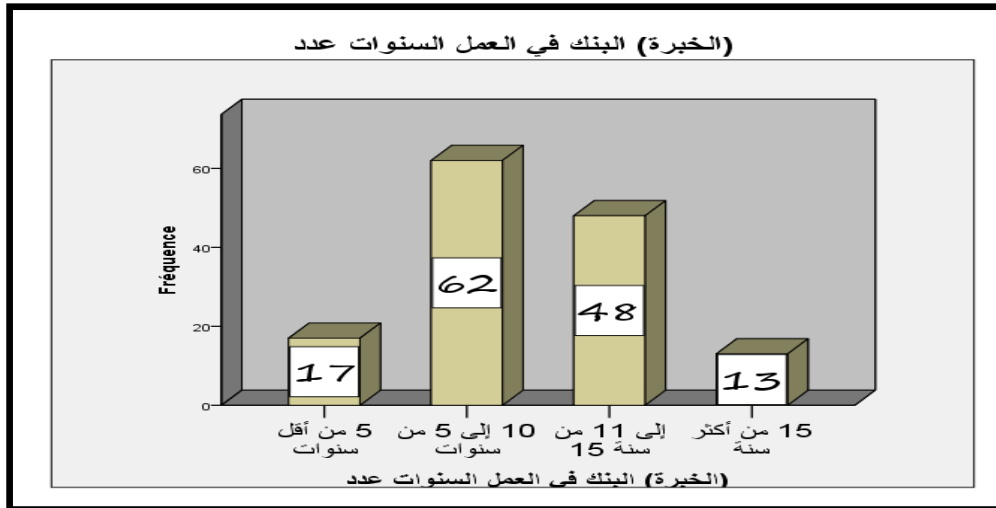
الجدول رقم (03-09): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل
12.1%	17	أقل من 5 سنوات
44.3%	62	من 5 إلى 10 سنوات
34.3%	48	من 11 إلى 15 سنة
9.3%	13	أكثر من 15 سنة
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-10): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن فئة العاملين في البنوك العمومية محل الدراسة لمدة تتراوح من 10 إلى 15 سنوات كانت الأكثر تكراراً بنسبة 44.3%، ثم تليها فئة من لهم خبرة في العمل من 11 إلى 15 سنة بنسبة 34.3%، ثم فئة العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.1%، أما العمال الذين كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة كانت أقل تكراراً بنسبة 9.3%، وبالتالي فإن النسبة الأكثر تكراراً العمال الذين كانت لديهم خبرة معتبرة في العمل في البنوك محل الدراسة مقارنة بالعمال الذين كانت لهم خبرة أقل نسبياً، وهذا يدل على أن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

خامسا: عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

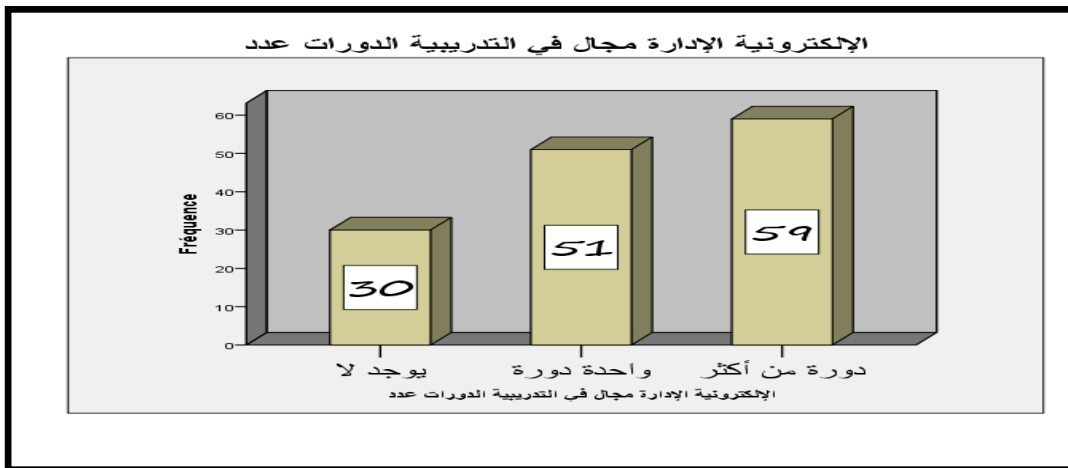
الجدول رقم (03-10): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لا يوجد	30	21.4%
دورة واحدة	51	36.4%
أكثر من دورة	59	42.1%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني:

الشكل رقم (03-11): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن نسبة العمال الأكثر تكرارا الذين تلقوا دورات تدريبية لأكثر من مرة في مجال الإدارة الإلكترونية بـ 42.1% ثم تليها نسبة من تلقوا التدريبات لمرة واحدة فقط بـ 36.4%، والنسبة الأقل تكرارا في عينة الدراسة هم العمال الذين لم يتلقوا ولا دورة تدريبية بنسبة 21.4%، وبالتالي فإن أغلب العمال تلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى أن البنوك محل الدراسة تدعم هذا النوع من الدورات وتسعى إلى تطوير الوضع الراهن وتحسينه.



سادسا: القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

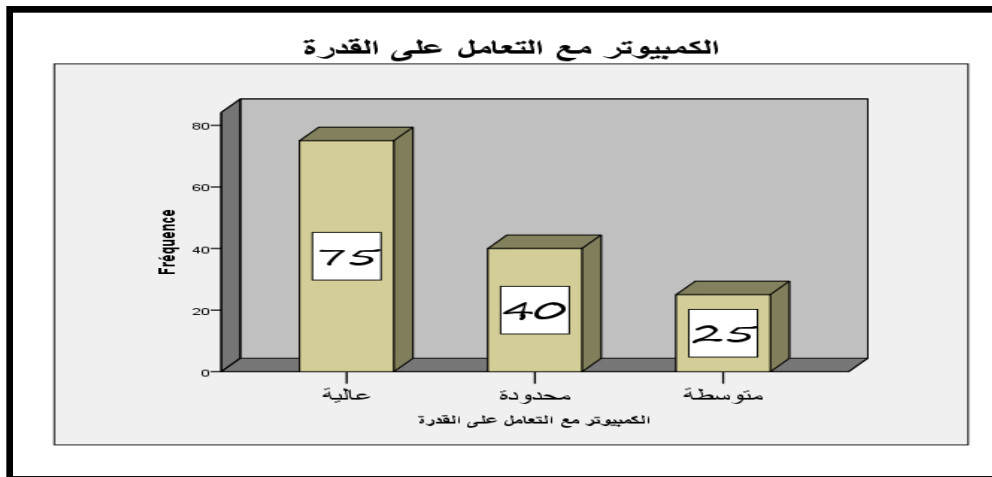
الجدول رقم (03-11): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

النسبة	التكرار	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر
53.6%	75	عالية
28.6%	40	محدودة
17.9%	25	متوسطة
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (03-12): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن نسبة العمال الذين لديهم قدرة عالية على التعامل مع الكمبيوتر تقدر بـ 53.6% وهي النسبة الأكثر تكرارا، ثم تليها نسبة من لديهم قدرة محدودة في التعامل مع الكمبيوتر بنسبة 28.6%، وفي الأخير نسبة من لديهم قدرة متوسطة في التعامل مع الكمبيوتر بـ 17.9%، وبالتالي فأكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم قدرة عالية في التعامل مع الكمبيوتر وهذا راجع للدورات التدريبية للعمال في مجال الرقمنة التي تدعمها البنوك محل الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث يتم استعراض التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات أفراد العينة لكل من متغير جزئي من متغيرات الدراسة والتي هي ضمن المتغيرين المستقل والتابع. كما يتناول هذا المبحث الإجابة على الفرضيات الموضوعية من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية من خلال التأكد من صدقها أو خطأها والدلالات الإحصائية الخاصة بها.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

من خلال هذا المطلب تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للمتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، وذلك بالاعتماد على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

أولاً: تحليل البعد الأول (أجهزة الحاسوب وملحقاته).

من خلال هذا الجزء سوف نقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل بعد أجهزة الحاسوب وملحقاته المستعملة في البنوك محل الدراسة، لكن قبل التحليل يجب معرفة المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (03-12): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب

الإسلامي، 2009، ص26.

الجدول رقم (03-13): نتائج البعد الخاص بأجهزة الحاسوب وملحقاته.

الرقم	العبارة	التكرار					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	يوفر البنك أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة	00	10	20	50	60	0.918	4.14	موافق
	النسبة	00%	7.1%	14.3%	35.7%	42.9 %			
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	00	04	35	63	38	0.799	3.96	موافق
	النسبة	00%	2.9%	25%	45%	27.1%			
03	يوفر البنك مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق...)	05	05	29	66	35	0.954	3.86	موافق
	النسبة	3.6%	3.6%	20.7%	47.1%	25%			
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	03	08	26	64	39	0.941	3.91	موافق
	النسبة	2.1%	5.7%	18.6%	45.7%	27.9%			
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم	03	10	17	57	53	0.992	4.05	موافق
	النسبة	2.1%	7.1%	12.1%	40.7%	37.9%			
		الكلي					0.644	3.99	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمختلف إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي المستقل (أجهزة الحاسوب وملحقاته) تراوحت ما بين (3.86) و(4.14)، حيث جاءت فقرة " يوفر البنك أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.918) بدرجة تقدير موافق، وجاءت الفقرة " يوفر البنك مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق...)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.954) وبدرجة تقدير موافق، وبناء على إجابات

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

أفراد العينة فإنهم يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تعتمد على أجهزة الحاسوب وملحقاته في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام المرجح (3.99) بانحراف معياري (0.644).

ثانيا: تحليل البعد الثاني (البرمجيات).

الجدول رقم (03-14): نتائج البعد الخاص بالبرمجيات.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
06	يوفر البنك البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة	12	00	22	30	76	4.13	1.211	موافق
	النسبة	8.6%	00%	15.7%	21.4%	54.3%			
07	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار	00	08	13	69	50	4.15	0.813	موافق
	النسبة	00%	5.7%	9.3%	49.3%	35.7%			
08	يعتمد البنك على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين	08	08	17	60	47	3.93	1.097	موافق
	النسبة	5.7%	5.7%	12.1%	42.9%	33.6%			
09	يحرص البنك على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة	00	08	04	56	72	4.37	0.799	موافق تماما
	النسبة	00%	5.7%	2.9%	40%	51.4%			
		الكلي					4.14	0.772	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.93) و(4.37) بينما الانحرافات المعيارية جاءت متباينة وتراوحت ما بين (0.791) و(1.211)، كما امتازت الفقرة "يحرص البنك على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة" بتقدير موافق تماما بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.799) واحتلت المرتبة الأولى حسب إجابات أفراد العينة، بينما الفقرة "يعتمد البنك على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.097) وبتقدير موافق، وبناء على إجابات أفراد العينة الخاصة بالمتغير الجزئي (البرمجيات) فإن الإجابات جاءت مرتفعة بتقدير موافق بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.772).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

ثالثا: تحليل البعد الثالث (شبكة الاتصال).

الجدول رقم (03-15): نتائج البعد الخاص بشبكة الاتصال.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	الرقم
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	0.839	3.96	44	48	46	02	00	التكرار	10
			31.4%	34.3%	32.9%	1.4%	00%	النسبة	
موافق	0.882	4.08	50	61	19	10	00	التكرار	11
			35.7%	43.6%	13.6%	7.1%	00%	النسبة	
موافق	1.063	4.14	67	43	19	05	06	التكرار	12
			47.9%	30.7%	13.6%	3.6%	4.3%	النسبة	
موافق تماما	0.702	4.32	61	66	10	03	00	التكرار	13
			43.6%	47.1%	7.1%	2.1%	00%	النسبة	
موافق تماما	0.692	4.32	60	68	09	03	00	التكرار	14
			42.9%	48.6%	6.4%	2.1%	00%	النسبة	
موافق	0.573	4.16	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول فإن إجابات أفراد العينة على المتغير الجزئي (شبكة الاتصال) حظت بالموافقة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.573)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96) و(4.32) والانحرافات المعيارية ما بين (0.692) و(1.063)، كما أخذت الفقرة "ترتبط المكاتب في البنك بخدمة الهاتف"

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

المرتبة الأولى حسب إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.692) وبتقدير موافق تماما، بينما الفقرة " يوفر البنك الربط بشبكة الأنترنت Internet " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.839) وبتقدير موافق.

رابعا: تحليل البعد الرابع (قواعد البيانات).

الجدول رقم (03-16): نتائج البعد الخاص بقواعد البيانات.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
15	يملك البنك قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعمالها	01	06	14	65	54	4.18	0.833	موافق
		0.7%	4.3%	10%	46.4%	38.6%			
16	يملك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة	00	08	02	63	67	4.35	0.777	موافق تماما
		00%	5.7%	1.4%	45%	47.9%			
17	يملك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة	00	10	10	73	47	4.12	0.826	موافق
		00%	7.1%	7.1%	52.1%	33.6%			
18	يتم تعديل قاعدة بيانات البنك من قبل مختصين	00	04	10	67	59	4.29	0.725	موافق تماما
		00%	2.9%	7.1%	47.9%	42.1%			
موافق تماما	الكلية					4.24	0.584	موافق تماما	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

حسب الجدول جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مختلفة ومتباينة وبتقدير متراوح بين موافق وموافق تماما لمختلف فقرات المتغير الجزئي (قواعد البيانات)، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (4.24) وانحراف معياري قدر بـ (0.584) وبتقدير موافق تماما، وامتازت الفقرة " يملك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة" بتقدير موافق تماما، وجاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري

(0.777)، بينما الفقرة " يمتلك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.826) وبتقدير موافق.

خامسا: تحليل البعد الخامس (صناع المعرفة).

الجدول رقم (03-17): نتائج البعد الخاص بصناع المعرفة.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
19	يقدم البنك دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب	التكرار	06	07	03	73	51	0.982	موافق
		النسبة	4.3%	05%	2.1%	52.1%	36.4%		
20	يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	التكرار	06	09	07	78	40	0.993	موافق
		النسبة	4.3%	6.4%	05%	55.7%	28.6%		
21	يوجد في البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	التكرار	00	06	02	61	71	0.729	تماما موافق
		النسبة	00%	4.3%	1.4%	43.6%	50.7%		
22	لدى البنك مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة في البنك بكل سهولة	التكرار	00	06	01	87	46	0.674	تماما موافق
		النسبة	00%	4.3%	0.7%	62.1%	32.9%		
		الكلي					4.18	0.678	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بنسب متفاوتة بحيث المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.98) و(4.41)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.674) و(0.993)، وجاءت الفقرة " يوجد في البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب" حسب إجابات أفراد العينة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.729) وبتقدير موافق تماما، أما الفقرة



## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

"يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.993) وبتقدير موافق، كما جاءت إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي (صناع المعرفة) ككل بتقدير موافق بمتوسط حسابي (4.18) والانحراف معياري (0.678).

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).**

تم الاعتماد في تحليلنا على نفس الإجراءات المتبعة في تحليل المتغير المستقل، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات أفراد العينة، وهذا كله من أجل معرفة وإيضاح توجهات أفراد العينة حول المتغيرات الجزئية المكونة للمتغير التابع جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية. أولاً: تحليل البعد الأول (سهولة الاستخدام).

الجدول رقم (03-18): نتائج البعد الخاص بسهولة الاستخدام.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
23	يعتبر استخدام الخدمة المصرفية الإلكترونية أمر سهل	07	15	20	66	32	3.72	1.087	موافق
		05%	10.7%	14.3%	47.1%	22.9%			
24	يساعدني استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية على إنجاز كافة المهام	00	12	00	53	75	4.36	0.867	موافق تماماً
		00%	8.6%	00%	37.9%	53.6%			
25	يقدم البنك عبر موقعه الإلكتروني المساعدة الفورية لتسهيل العمليات للعملاء	12	12	15	31	70	3.96	1.316	موافق
		8.6%	8.6%	10.7%	22.1%	50%			
26	من السهل التسجيل والدخول على البوابة	00	02	09	72	57	4.31	0.658	موافق تماماً
		00%	1.4%	6.4%	51.4%	40.7%			

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

									الإلكترونية للبنك	
موافق	0.799	4.37	72	56	04	08	00	التكرار	تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية	27
تماما			51.4%	40%	2.9%	5.7%	00%	النسبة	مساعدة سريعة لتوجيه العملاء لحل المشاكل	
موافق	0.580	4.23	43	86	11	00	00	التكرار	تتميز اللغة المستخدمة في الموقع الإلكتروني بالوضوح	28
تماما			30.7%	61.4%	7.9%	00%	00%	النسبة		
موافق	0.623	4.16	الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.72) و(4.37) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.087) و(0.799)، حيث جاءت الفقرة " تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية مساعدة سريعة لتوجيه العملاء لحل المشاكل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.799) وبتقدير موافق تماما، بينما الفقرة " يعتبر استخدام الخدمة المصرفية الإلكترونية أمر سهل " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.087) وبتقدير موافق. وعلى ضوء هذه النتائج لمختلف فقرات المتغير الجزئي للمتغير التابع حدد المتوسط الحسابي العام (4.16) وانحراف معياري (0.623) وبتقدير موافق.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

ثانيا: تحليل البعد الثاني (توفير الوقت).

الجدول رقم (03-19): نتائج البعد الخاص بتوفير الوقت.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
29	تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونيا بالسرعة في الاستجابة من دون تأخير	08	24	42	39	27	3.38	1.147	محايد
		5.7%	17.1%	30%	27.9%	19.3%			
30	يتم الرد على استفسارات العملاء الإلكترونية في وقت قصير	07	08	11	63	51	4.02	1.063	موافق
		05%	5.7%	7.9%	45%	36.4%			
31	تسمح الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع البنك بتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات	00	01	11	80	48	4.25	0.625	موافق تماما
		00%	0.7%	7.9%	57.1%	34.3%			
32	يعمل البنك على حل مشاكل المعاملات الإلكترونية بطريقة أوتوماتيكية	00	08	15	62	55	4.17	0.839	موافق
		00%	5.7%	10.7%	44.3%	39.3%			
33	يراعي البنك الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات العملاء الإلكترونية	06	09	02	69	54	4.11	1.018	موافق
		4.3%	6.4%	1.4%	49.3%	38.6%			
34	هناك استجابة فورية لطلب الزبون	01	07	15	61	56	4.17	0.856	موافق
		0.7%	05%	10.7%	43.6%	40%			
		الكلية					4.02	0.679	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول المتغير الجزئي التابع (توفير الوقت) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الفقرات الخاصة به جاءت متفاوتة ومتباينة، حيث تراوحت

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

المتوسطات الحسابية بين (3.38) و(1.147) وانحرافات معيارية ما بين (0.625) و(1.147)، حيث جاءت الفقرة "تسمح الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع البنك بتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.625) وبتقدير موافق تماما، بينما الفقرة "تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونيا بالسرعة في الاستجابة من دون تأخير" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.147) وبتقدير محايد. وبناء على هذه النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة على المتغير الجزئي التابع (توفير الوقت) فإن اتجاهات الأفراد كانت موافق بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري قدر بـ (0.679).

ثالثا: تحليل البعد الثالث (السرية).

الجدول رقم (03-20): نتائج البعد الخاص بالسرية.

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
35	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية عند استخدام الخدمة الإلكترونية	00	05	01	65	69	4.41	0.689	موافق تماما
		00%	3.6%	0.7%	46.4%	49.3%			
36	تتوفر سرية للمعلومات التي يقدمها الزبون للموقع الإلكتروني	00	01	07	83	49	4.29	0.591	موافق تماما
		00%	0.7%	05%	59.3%	35%			
37	الخدمة المصرفية الإلكترونية لا تسمح للأخريين بالإطلاع على معلومات الزبون الشخصية	01	05	01	66	67	4.38	0.744	موافق تماما
		0.7%	3.6%	0.7%	47.1%	47.9%			
38	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة ويمكن الرجوع إليها بسرعة	03	00	06	47	84	4.49	0.773	موافق تماما
		2.1%	00%	4.3%	33.6%	60%			

## الفصل الثالث:

### دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

موافق تماما	0.571	4.39	61	73	06	00	00	التكرار	الخدمة المصرفية الإلكترونية لا تسمح بإساءة استخدام المعلومات الشخصية	39
			43.6%	52.1%	4.3%	00%	00%	النسبة		
موافق تماما	0.493	4.39	الكلبي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي للمتغير التابع (السرية) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية له بين (4.29) و(4.49) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.591) و(0.773)، وبلغ المتوسط العام للمتغير ككل (4.39) بانحراف معياري (0.493)، وقد جاءت الفقرة "يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة ويمكن الرجوع إليها بسرعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.773) وبتقدير موافق تماما، بينما الفقرة "تتوفر سرية للمعلومات التي يقدمها الزبون للموقع الإلكتروني" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري قدر بـ (0.591) وبتقدير موافق تماما. وبناء على النتائج فإن إجابات أفراد العينة على المتغير الجزئي ككل جاءت إيجابية وبتقدير موافق تماما.

رابعا: تحليل البعد الرابع (الأمان).

الجدول رقم (03-21): نتائج البعد الخاص بالأمان.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	الرقم	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
موافق	0.853	4.16	54	65	11	10	00	التكرار	40	هناك شعور بالأمان لدى عملاء البنك في أثناء إجراء معاملاتهم المصرفية عبر الموقع الإلكتروني
			38.6%	46.4%	7.9%	7.1%	00%	النسبة		
موافق تماما	0.665	4.30	55	75	07	03	00	التكرار	41	هناك أنظمة متطورة في البنك تقيد الدخول إلى الخدمة المصرفية بعدد المرات من محاولة إدخال غير ناجحة
			39.3%	53.6%	05%	2.1%	00%	النسبة		

موافق تماما	0.712	4.44	76	54	06	04	00	التكرار	هناك أنظمة متطورة للتأكد من هوية العميل قبل البدء بإتمام الصفقة بهدف تحقيق المنفعة للعميل والبنك	42
			54.3%	38.6%	4.3%	2.9%	00%	النسبة		
موافق تماما	0.679	4.31	58	71	08	03	00	التكرار	المستوى المتقدم في تقديم الخدمة الإلكترونية كان سببا في تعزيز الأمان لدى العملاء	43
			41.4%	50.7%	5.7%	2.1%	00%	النسبة		
موافق تماما	0.703	4.45	75	58	02	05	00	التكرار	استعمال الخدمات المصرفية الإلكترونية يوفر الاتصال الدائم بين العميل والبنك	44
			53.6%	41.4%	1.4%	3.6%	00%	النسبة		
موافق تماما	0.515	4.33	الكلية							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تشير نتائج الجدول بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بنسب متباينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.16) و(4.45) بينما الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.665) و(0.853)، كما امتازت الفقرة " استعمال الخدمات المصرفية الإلكترونية يوفر الاتصال الدائم بين العميل والبنك " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.703) وبتقدير موافق تماما، بينما الفقرة " هناك شعور بالأمان لدى عملاء البنك في أثناء إجراء معاملاتهم المصرفية عبر الموقع الإلكتروني " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.853) وبتقدير موافق. وبناء على هذه النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة المستجوبة حول المتغير الجزئي التابع (الأمان) جاءت بتقدير موافق تماما، وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ (4.33) وانحراف معياري ضئيل (0.515).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

من خلال هذا المطلب سيتم معالجة الفرضيتين الأولى والثانية والمتعلقان بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة على التوالي.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على:

1- الفرضية الصفرية  $H_0$ : إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

2- الفرضية البديلة  $H_1$ : إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع.

الجدول رقم (03-22): ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال،

قواعد البيانات، صناع المعرفة) والإدارة الإلكترونية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
05	موافق	0.644	3.99	أجهزة الحاسوب وملحقاته	01
04	موافق	0.772	4.14	البرمجيات	02
03	موافق	0.573	4.16	شبكة الاتصال	03
01	موافق تماما	0.584	4.24	قواعد البيانات	04
02	موافق	0.678	4.18	صناع المعرفة	05
	موافق	0.533	4.14	الإدارة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول تظهر النتائج المتوصل إليها فيما يخص المتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير المستقل الكلي (الإدارة الإلكترونية) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بنسب متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99) و(4.24) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.573) و(0.772)، وفي قراءة لنا لمخرجات الجدول يتضح لنا بأن المتغير "قواعد البيانات" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.584) وبتقدير موافق تماما وذلك حسب إجابات أفراد العينة، ثم يليه المتغير (صناع المعرفة) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.678) وبتقدير موافق، ثم يليها (شبكة الاتصال،

البرمجيات، أجهزة الحاسوب وملحقاته) بتقدير موافق بمتوسطات حسابية (4.16) (4.14) (3.99) وانحرافات معيارية (0.573) (0.772) (0.644) على التوالي.

وبناء على الجدول يلاحظ بشكل عام أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت جيدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة الدراسة كانت إيجابية على جميع فقرات المتغير المستقل، حيث يشير المتوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات الجزئية والذي يعتبر مؤشر رئيسي لمستوى أهمية الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي من وجهة نظر المستجوبين إلى ما قيمته (4.14) وجاء بانحراف معياري ضئيل يقدر بـ (0.533)، كما أن المتوسط الحسابي جاء أكبر من المتوسط الفرضي المعمول به (03) والذي يزيد عنه بفارق بلغ (1.14)، وبالتالي فإن اتجاهات أفراد العينة إيجابية، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة. ومنه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أن: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على:

3- الفرضية الصفرية  $H_0$ : إن مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

4- الفرضية البديلة  $H_1$ : إن مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع.

الجدول رقم (03-23): ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الأمان) وجودة الخدمات المصرفية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
03	موافق	0.623	4.16	سهولة الاستخدام	01
04	موافق	0.679	4.02	توفير الوقت	02
01	موافق تماما	0.493	4.39	السرية	03
02	موافق تماما	0.515	4.33	الأمان	04
	موافق تماما	0.484	4.23	جودة الخدمات المصرفية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.



من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق فيما يخص المتغيرات الجزئية المتعلقة بالمتغير التابع الكلي (جودة الخدمات المصرفية)، فإن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02) و(4.39)، بينما جاءت الانحرافات المعيارية بين (0.493) و(0.679)، وفي قراءتنا لنا لمخرجات الجدول يتضح لنا بأن المتغير الجزئي (السرية) جاء في المرتبة الأولى وبتقدير موافق تماما وبمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.493)، ثم جاءت المتغيرات الجزئية الأخرى (الأمان، سهولة الاستخدام، توفير الوقت) بمتوسطات حسابية (4.33) (4.16) (4.02) وبانحرافات معيارية (0.515) (0.623) (0.679) على التوالي وبتقدير موافق تماما بالنسبة للبعد (الأمان)، أما البعدين (سهولة الاستخدام، توفير الوقت) جاءا بتقدير موافق.

ومن خلال هذه النتائج يلاحظ بشكل عام أن المتوسط الحسابي الكلي الذي تم التوصل إليه كان إيجابي على جميع المتغيرات حيث بلغت قيمته (4.23) وبانحراف معياري قدر بـ (0.484)، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (03) المعمول به بفارق قيمته (1.23) وهذا يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المتغير التابع جاءت إيجابية، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد لجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة. ومنه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أن: " إن مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع".

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة.

من خلال هذا المطلب سيتم معالجة الفرضية الثالثة والمتعلقة بمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وعليه فإن الفرضية الرئيسة الثالثة تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة

الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

**1- الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

المصرفية في البنوك محل الدراسة .

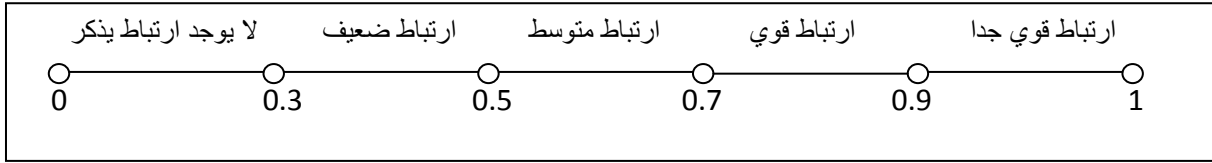
**2- الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

المصرفية في البنوك محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون **pearson** من أجل

إثبات أو نفي صحة الفرضية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-13): الخط البياني لمعامل الارتباط (بيرسون)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كتب الإحصاء.

الجدول رقم (03-24): معاملات الارتباط بين تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية.

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (sig)
أجهزة الحاسوب وملحقاته	<b>**0.754</b>	<b>0.000</b>
البرمجيات	<b>**0.885</b>	<b>0.000</b>
شبكة الاتصال	<b>**0.662</b>	<b>0.000</b>
قواعد البيانات	<b>**0.730</b>	<b>0.000</b>
صناع المعرفة	<b>**0.768</b>	<b>0.000</b>
أبعاد الإدارة الإلكترونية	<b>**0.936</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

من خلال الجدول السابق توضح النتائج المتحصل عليها أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال معامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 93.6% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ( $0.000 \leq 0.05$ )، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

كما تم الاعتماد أيضا على ملخص نموذج الانحدار المتعدد وتحليل تباين ANOVA من أجل إيجاد علاقة التأثير بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): انحدار متغير الإدارة الإلكترونية على متغير جودة الخدمات المصرفية.

مستوى المعنوية sig	اختبار قيمة F	R <sup>2</sup>	R	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	199.839	0.882	0.939	5.752	5	28.762	الانحدار
				0.029	134	3.857	الخطأ المتبقي
					139	32.619	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة المقابلة لقيمة F (199.839) هو 0.000 وهي معنوية عند مستوى 05%، كما نرى أن معامل الارتباط R قدرت قيمته بـ (0.939) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.882 وهذا يعني أن ما قيمته 0.882 من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة ناتج عن التغير في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

و الفرضية الرئيسية الثالثة تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية تتمثل في:

1- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة" وتنقسم هذه الفرضية إلى:

• الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

• الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة" وتنقسم هذه الفرضية إلى:

• الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

• الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة" وتنقسم هذه الفرضية إلى:

• الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

• الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة" وتنقسم هذه الفرضية إلى:

• الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

• الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة" وتنقسم هذه الفرضية إلى:

• الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

• الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية يجب معرفة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق (03-24)، والذي يتضح من خلاله أنه يوجد علاقة طردية قوية جدا بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدره 75.4% وهو معامل موجب وله مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$  والتي تقضي بـ "توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

كما يتضح أيضا أنه يوجد علاقة طردية قوية جدا بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدر بـ 88.5% وهو معامل موجب وله مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$  والتي تقضي بـ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

كما تم التوصل أيضا من خلال الجدول أنه يوجد علاقة طردية بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدر بـ 66.2% وهو معامل موجب وله مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$  والتي تقضي بـ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

وبالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة يتضح أنه يوجد علاقة طردية قوية بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدر بـ 73% وهو معامل موجب وله مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$  والتي تقضي بـ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة يتضح أنه يوجد علاقة طردية قوية بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدر بـ 76.8% وهو معامل موجب وله مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$  والتي تقضي بـ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة".

كما تم استخدام أيضا لاختبار الفرضيات الفرعية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدى عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية 05%، ولمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة

(أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال، قواعد البيانات، صناعات المعرفة) على المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)، وتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-26): تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

المحور	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta المعيارية	قيمة t	مستوى المعنوية sig
أجهزة الحاسوب وملحقاته	0.116	0.034	0.154	3.397	0.001
البرمجيات	0.248	0.044	0.395	5.661	0.000
شبكة الاتصال	0.114	0.040	0.135	2.881	0.005
قواعد البيانات	0.205	0.041	0.247	4.990	0.000
صناعات المعرفة	0.136	0.041	0.191	3.311	0.001
جودة الخدمات المصرفية	0.825	0.135	/	6.111	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

1- الفرضية الفرعية الأولى: من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأجهزة الحاسوب وملحقاته في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا ما دعمته قيمة (T) البالغة (3.397) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة Beta تساوي 0.154 مما يعني أن أجهزة الحاسوب وملحقاته يؤثر إيجابيا على جودة الخدمات المصرفية بقيمة 15.4%، وهي قيمة مقبولة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة."

2- الفرضية الفرعية الثانية: من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبرمجيات في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا ما دعمته قيمة (T) البالغة (5.661) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة Beta تساوي 0.395 مما يعني أن البرمجيات تؤثر إيجابيا على جودة الخدمات المصرفية بقيمة 39.5%، وهي قيمة مقبولة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة."

3- الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لشبكة الاتصال في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا ما دعمته قيمة (T) البالغة (2.881) بمستوى دلالة (0.005) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة Beta تساوي 0.135 مما يعني أن شبكة الاتصال تؤثر إيجابيا على جودة الخدمات المصرفية بقيمة 13.5%، وهي قيمة مقبولة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة."

4- الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لقواعد البيانات في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا ما دعمته قيمة (T) البالغة (4.990) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة Beta تساوي 0.245 مما يعني أن قواعد البيانات تؤثر إيجابيا على جودة الخدمات المصرفية بقيمة 24.5%، وهي قيمة مقبولة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة."

5- الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصناع المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا ما دعمته قيمة (T) البالغة (3.311) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة Beta تساوي 0.191 مما يعني أن صناع المعرفة يؤثر إيجابيا على جودة الخدمات المصرفية بقيمة 19.1%، وهي قيمة مقبولة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة."

وأیضا من خلال الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المتعدد لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y = 0.116x_1 + 0.248x_2 + 0.114 x_3 + 0.205x_4 + 0.136 x_5 + 0.825$$

حيث:

•  $X_1$ : أجهزة الحاسوب وملحقاته.

•  $X_2$ : البرمجيات.

•  $X_3$ : شبكة الاتصال.

•  $X_4$ : قواعد البيانات.

•  $X_5$ : صناع المعرفة.

•  $Y$ : جودة الخدمات المصرفية.

ومن خلال معادلة الانحدار المتعدد لنموذج الدراسة نتوصل إلى أن:

• كلما توفرت أجهزة الحاسوب وملحقاته بوحدة واحدة، فإن هذا سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة بمقدار 0.116؛

• كلما توفرت البرمجيات في البنوك محل الدراسة بوحدة واحدة، فذلك سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.248؛

• كلما توفرت شبكات الاتصال في البنوك محل الدراسة بوحدة واحدة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.114؛

• كلما توفرت قواعد البيانات في البنوك محل الدراسة بوحدة واحدة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.205؛

• كلما كان هناك صناع معرفة في البنوك محل الدراسة بوحدة واحدة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.136.



المطلب الخامس: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة.

من خلال هذا المطلب يتم معالجة الفرضيتين اللتان تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية. واختبار هذين الفرضيتين يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك من أجل تفسير ظاهرة معينة من خلال تحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر، وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أولاً: اختبار الفرضية الرابعة.

تنص الفرضية الرابعة على:

**1- الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

**2- الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

وعند إجراء الاختبار يتم الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج الحزم الإحصائية spss والتي تكون كما يلي:

الجدول رقم (03-27): تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة sig .

الفرضية	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
نتيجة Sig	Sig المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0.05 المحددة افتراضيا	Sig المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0.05 المحددة افتراضيا
	0.05 < Sig	0.05 > Sig
القرار	قبول الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

المصدر: جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج spss، رخصة المشاع الإبداعي، ط 2، 2014، ص 28.

من أجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way

ANOVA)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-28): نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرابعة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	اختبار الفرضية
الجنس	بين المجموعات	0.982	1	0.982	3.516	0.063	H <sub>0</sub>
	داخل المجموعات	38.525	138	0.279			
العمر	بين المجموعات	1.477	3	0.492	1.761	0.158	H <sub>0</sub>
	داخل المجموعات	38.030	136	0.280			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.096	3	1.032	3.854	0.011	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	36.411	136	0.268			
عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة)	بين المجموعات	3.642	3	1.214	4.604	0.004	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	35.864	136	0.264			
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	1.711	2	0.855	3.100	0.048	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	37.796	137	0.276			
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	بين المجموعات	1.939	2	0.969	3.535	0.032	H <sub>1</sub>
	داخل المجموعات	37.568	137	0.274			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي البنوك محل الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، وذلك لكون أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين كانت على التوالي (0.011) (0.004) (0.048) (0.032) وهذه القيم جاءت أصغر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي البنوك محل الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة)، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، أي أن اتجاه أجوبة موظفي البنوك محل الدراسة نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالبنك، وكذلك حسب عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها في مجال الإدارة الإلكترونية، وكذلك حسب قدرته على التعامل مع الكمبيوتر.

ثانيا: اختبار الفرضية الخامسة.

تنص الفرضية الخامسة على:

**3- الفرضية الصفريّة  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

**4- الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر).

من أجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way

ANOVA)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-29): نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الخامسة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	اختبار الفرضية
الجنس	بين المجموعات	1.079	1	1.079	4.723	0.031	$H_1$
	داخل المجموعات	31.540	138	0.229			
العمر	بين المجموعات	1.726	3	0.575	2.533	0.060	$H_0$
	داخل المجموعات	30.893	136	0.227			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.625	3	0.875	3.967	0.010	$H_1$
	داخل المجموعات	29.995	136	0.221			
عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة)	بين المجموعات	3.836	3	1.279	6.041	0.001	$H_1$
	داخل المجموعات	28.784	136	0.212			
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	2.180	2	1.090	4.906	0.009	$H_1$
	داخل المجموعات	30.439	137	0.222			
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	بين المجموعات	2.463	2	1.231	5.594	0.005	$H_1$
	داخل المجموعات	30.157	137	0.220			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي البنوك محل

الدراسة نحو مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في

مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، وذلك لكون أن القيمة الاحتمالية (sig)

المقابلة لاختبار التباين كانت على التوالي (0.031) (0.010) (0.001) (0.009) (0.005) وهذه القيم

جاءت أصغر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي البنوك محل

الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستوى جودة الخدمات المصرفية تختلف باختلاف الجنس، المؤهل

العلمي، عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة)، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على

التعامل مع الكمبيوتر، أي أن اتجاه أجوبة موظفي البنوك محل الدراسة نحو مستوى جودة الخدمات المصرفية

## **الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية بولاية تيارت.**

---

تختلف باختلاف الجنس بالنسبة للموظف سواء ذكر أو أنثى، بالإضافة إلى المؤهل العلمي للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالبنك، وكذلك حسب عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها في مجال الإدارة الإلكترونية، وكذلك حسب قدرته على التعامل مع الكمبيوتر.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك العمومية بولاية تيارت حيث في البداية تطرقنا إلى واقع الإدارة الإلكترونية المصرفية في الجزائر، بحيث عرضنا جميع التعاملات الإلكترونية التي تقوم بها البنوك من أجل تكريس الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها والوصول إلى الجودة في خدماتها المصرفية.

ومن أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام طريقة الاستبيان، وتم توزيعه على عينة عشوائية من عمال البنوك العمومية بولاية تيارت، ومن خلال برنامج SPSS قمنا بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، واختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة، ثم تطرقنا لتبيان مدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال الوصول إلى إثبات صحة كل الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة بالبنوك محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الميدانية أن هناك دورا مهما تلعبه الإدارة الإلكترونية بأبعادها (أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات، شبكة الاتصال، قواعد البيانات، صناع المعرفة) في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مظهر من مظاهر توظيف التقنية الرقمية في المجال الإداري، وذلك من خلال تحويل العمل الإداري المجهد إلى عمل ذو جودة إدارية ومعاملات سريعة من خلال الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، وبسبب الانتشار السريع لظاهرة العولمة أصبحت الإدارة الإلكترونية محرك فعال لتنشيط العمل الإداري المصرفي، فبها يستطيع البنك تقديم أفضل الخدمات بأسلوب جديد ومعاصر وبشكل لائق، في كل وقت ومن أي مكان مع أقل التكاليف والمعاناة، تلبية لحاجات ورغبات وتطلعات العملاء.

وانفتاح البنوك على عالم التكنولوجيا المتطور وخاصة تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يكن اختيارا منها، وإنما كان مفروضا عليها من باب البقاء والاستمرارية، ولأنها تعتبر المحرك الرئيسي الذي أحدثت تحولا كبيرا في إدارة المصرف من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني في تقديم خدماتها بجودة عالية لزبائنهم باعتبارهم محور اهتمامها، وزيادة القدرة التنافسية في السوق المصرفية.

**1- اختبار الفرضيات:** بعد دراسة موضوع هذا البحث ومحاولة الإحاطة ببعض جوانبه يمكننا إجراء اختبار لفرضياته والإشكالية كما يلي:

● **الفرضية الأولى:** والتي تنص في محتواها على أن " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع" فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ذلك لأن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين لعبارات الأبعاد الخمسة للإدارة الإلكترونية على مقياس ليكارت الخماسي كان أكبر من المتوسط الفرضي المعمول به وقد بلغ (4.14)، كما أن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك.

● **الفرضية الثانية:** والتي تنص في محتواها على أن "مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة هو مستوى مرتفع" فقد تم قبول هذه الفرضية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على موافقتهم لعبارات أبعاد جودة الخدمات المصرفية (4.23) على مقياس ليكارت الخماسي وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المعمول به، كما أن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني يثبت ذلك.

● **الفرضية الثالثة:** والتي تنص في محتواها على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط بيرسون وأسلوب تحليل التباين للانحدار وتم قبولها، بحيث تبين أن معامل الارتباط موجب وقد بلغ 93.6%، وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بينهما، كما تبين أن نسبة التأثير بلغت 93.9%، وهذا يدل على أنه توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية بينهما، وبالتالي فإن تطبيق



## خاتمة

الإدارة الإلكترونية لها علاقة متينة ودور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وتنفرد هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية والتي كانت نتائجها كالتالي:

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، هذه الفرضية تم قبولها لأنه تبين أن معامل الارتباط بلغ 75.4%، وهذا يدل على أن توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته له علاقة وطيدة مع جودة الخدمات المصرفية، كما أن نسبة التأثير بلغت 15.4%، وهذا يدل على أن توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته له دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: والتي تتضمن على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البرمجيات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، هذه الفرضية تم قبولها لأنه تبين أن معامل الارتباط بلغ 88.4%، وهذا يدل على أن توفير البرمجيات له علاقة وطيدة مع جودة الخدمات المصرفية، كما أن نسبة التأثير بلغت 39.5%، وهذا يدل على أن تطبيق البرمجيات له دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين شبكة الاتصال وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، هذه الفرضية تم قبولها لأنه تبين أن معامل الارتباط بلغ 66.2%، وهذا يدل على أن توفير شبكة الاتصال له علاقة وطيدة مع جودة الخدمات المصرفية، كما أن نسبة التأثير بلغت 13.5%، وهذا يدل على أن تطبيق شبكة الاتصال له دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قواعد البيانات وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، هذه الفرضية تم قبولها لأنه تبين أن معامل الارتباط بلغ 73%، وهذا يدل على أن توفير قواعد البيانات له علاقة وطيدة مع جودة الخدمات المصرفية، كما أن نسبة التأثير بلغت

24.5%، وهذا يدل على أن تطبيق قواعد البيانات له دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: والتي تتضمن على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صناع المعرفة وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة"، هذه الفرضية تم قبولها لأنه تبين أن معامل الارتباط بلغ 76.8%، وهذا يدل على أن صناع المعرفة له علاقة وطيدة مع جودة الخدمات المصرفية، كما أن نسبة التأثير بلغت 19.1%، وهذا يدل على أن صناع المعرفة له دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

● الفرضية الرابعة: والتي تنص في محتواها على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)"، تم قبولها، لأن نتائج اختبارها أكدت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، أي أن اتجاه أجوبة موظفي البنوك محل الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف، وكذلك حسب خبرته في العمل في البنك، وكذلك حسب قدرته التعامل مع الكمبيوتر.

● الفرضية الخامسة: والتي تنص في محتواها على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)"، تم قبولها، لأن نتائج اختبارها أكدت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، أي أن اتجاه أجوبة موظفي البنوك محل الدراسة نحو مستوى جودة الخدمات المصرفية

## خاتمة

تختلف باختلاف الجنس للموظف، وكذلك حسب المؤهل العلمي الذي لديه، وكذلك حسب خبرته في العمل في البنك، وكذلك حسب قدرته التعامل مع الكمبيوتر.

ومنه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: "إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بولاية تيارت؟" بالنظر إلى نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها واختبار الفرضيات التي وضعت للدراسة، تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية، وهذا ما أفرزته دراستنا من خلال معرفة علاقة الارتباط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية والتي كانت علاقة وطيدة وقوية، أما فيما يخص علاقة التأثير فلاحظنا أن كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

**2- نتائج الدراسة:** ومن خلال دراستنا لمختلف العناصر الواردة في هذا البحث والاختبار لفرضياته، استخلصنا النتائج التالية:

- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية أحدث الأساليب التي يمكن للمصارف الاستعانة بها في تقديم خدماتها بجودة وفعالية؛
- يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية بعناصرها السبب الرئيسي وراء استحداث التعاملات المصرفية الإلكترونية؛
- كل التعاملات المصرفية الإلكترونية تستلزم شبكة الاتصال وخاصة شبكة الانترنت؛
- كلما توفر كوادر بشرية مؤهلة في المجال الإلكتروني كلما ساعد البنوك على تسريع خدماتها بجودة عالية؛
- توفير بنية تحتية في البنوك يساعد على التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، معتمدين في ذلك على التقنيات المعاصرة في تقديم خدماتها المصرفية؛
- تساعد الإدارة الإلكترونية المصرفية على تحقيق مستويات أعلى من الأداء وتقديم الخدمات بجودة عالية وبصورة جيدة، وذلك من خلال التطور التكنولوجي في القطاع المصرفي الذي مكنه من التركيز أكثر على عمليات مصرفية ذات القيمة المضافة؛
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف أصبح إلزاما وذلك مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في القطاع المصرفي، وذلك ضمانا للبقاء واستمرارية؛
- يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير في التكاليف والموارد والوقت والافتقار في المسافات، والثقة في أداء الأعمال المصرفية الإلكترونية؛

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف يساعد على تحسين وزيادة تنافسية البنوك، فهي تشجع على الإبداع، وتمكن البنك من زيادة حصته السوقية وتحقيق معدلات ربحية عالية؛
  - يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف بفوائد عديدة، فهي تساعد على تزويد كلا من المسؤولين والموظفين بكافة المعلومات حول مهامهم ووظائفهم، مما يسمح بتوفير المزيد من الوقت لاتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- التوصيات:** على ضوء النتائج المتوصل إليها، يتم إعطاء مجموعة من التوصيات التي من شأنها تساعد البنوك من تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من أجل تحسين جودة خدماتها:
- العمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي؛
  - يجب تطوير تقنيات المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة عالية؛
  - الحرص على تكوين وتدريب كفاءات بشرية من طرف البنوك قادرة على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة فيما يخص عناصر الإدارة الإلكترونية؛
  - العمل على اتخاذ جميع الإجراءات لتأمين تقنيات وشبكات الاتصال من الاحتيال وضمان سرية جميع المعاملات المصرفية؛
  - ضرورة تعريف البنوك للعملاء بالخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة، والقيام بحملات توعية مكثفة لعملائها عن الخدمات الإلكترونية الجديدة وتشجيعهم على استخدامها؛
  - محاولة نشر ثقافة لدى الزبائن بأهمية التقنيات والتعاملات البنكية باستخدام تكنولوجيا المتطورة؛
  - تبسيط التعاملات الإدارية الإلكترونية في المصارف ليسهل استعمالها لجميع المواطنين؛
  - تفعيل المواقع الإلكترونية للبنوك المقامة حالياً من خلال عملها المستمر دون انقطاع والاستجابة لطلبات الزبائن؛
  - الاعتماد على التجارب الدولية في مجال الإدارة الإلكترونية المصرفية وتقليدها ومقارنتها بتجربة القطاع المصرفي الجزائري، والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تمنع من الوصول إلى خدمة مصرفية ذات جودة.
- 4- آفاق الدراسة:** من خلال هذا الموضوع الذي يمس جوانب متعددة منها جانب الإدارة الإلكترونية، وكذلك جانب جودة الخدمات المصرفية، فنرى أننا قدمنا جهداً لهذا الموضوع، لكن هناك آفاق أخرى لهذه الدراسة، لذا نطرح من هذا المنظور مجموعة من البحوث والدراسات على النحو التالي:
- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية؛
  - أثر التحديات الأمنية للإدارة الإلكترونية على الأداء في المؤسسات المصرفية،

## ﺧﺎﺗﻤﻪ

---

- دور الأﻧﺘﺮﻧﺖ ﻓﻲ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻛﻔﺎﺀﺓ وﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺧﺪﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺼﺮﻓﻴﺔ؛
- ﻣﺘﭙﻠﺒﺎﺕ ﺗﭙﻴﻖ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﺓ ﺍﻟﺈﻟﻜﺘﺮﻭﻧﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺎﺕ ﺧﺪﻣﻴﺔ ﺍﻟﻌﻤﻮﻣﻴﺔ؛
- ﺍﻟﻮﻻﺀ ﺍﻟﺈﻟﻜﺘﺮﻭﻧﻲ ﻭﺩﻭﺭﻩ ﻓﻲ ﺗﺤﻘﻴﻖ ﺍﻟﻤﻴﺰﺓ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﻟﻠﺒﻨﻮﻙ.

## قائمة المصادر والمراجع

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ب ط، 2010.
- 2- إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، بدون سنة نشر.
- 3- أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريفات، أسماء رشاد الصالح، ناصر محمد سعود جرادات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2016.
- 4- أحمد حسين علي حسين، دليلك في: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002 - 2003.
- 5- أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، مجمع العلوم الإنسانية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2018.
- 6- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- 7- أحمد ناجي أحمد، أساسيات العمل المصرفي، قسم البنوك والمصرفين، دبي، ب ط، بدون سنة نشر.
- 8- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 9- أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 10- إياد عبد الفتاح النسور، عيد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 11- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- 12- بدر محمد السيد قزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2015.
- 13- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2005.
- 14- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 15- بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2015.

## المصادر والمراجع

- 16- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 17- تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013.
- 18- ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2008.
- 19- ثامر البكري، حاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2015.
- 20- جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج، spss، رخصة المشاع الإبداعي، ط 2، 2014.
- 21- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، مصر، ط 1، 2003.
- 22- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ب ط، 1986.
- 23- حازم صلاح الدين عبد الله، تعاقد جهة الإدارة عبر شبكة الإنترنت دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2013.
- 24- الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2009.
- 25- حسين مصطفى هلال، إيمان صالح حسن عبد الفتاح، ريم الألفي، غريب جبر غانم، محمد محمد الألفي، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2016.
- 26- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2006.
- 27- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 28- خضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2008.
- 29- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.



## المصادر والمراجع

- 30- رنجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصالات والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 31- رشدي أحمد طعيمة، سعيد أحمد سليمان، عبد الرحمان النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، مصطفى أحمد عبد الباقي، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
- 32- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2006.
- 33- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 34- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2009.
- 35- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003.
- 36- زكية بوسته، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 37- زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006.
- 38- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2011.
- 39- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، ب ط، 2005.
- 40- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010.
- 41- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2014.
- 42- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2002.
- 43- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2008.

## المصادر والمراجع

- 44- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 45- صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2010.
- 46- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2013.
- 47- طارق عبد العال حماد، التجارة الإلكترونية المفاهيم - التجارب - التحديات - الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002.
- 48- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010.
- 49- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ب ط، بدون سنة النشر.
- 50- عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 51- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- 52- عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2015.
- 53- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ب ط، 2008.
- 54- علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 55- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط، بدون سنة نشر.
- 56- علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2017.
- 57- عمار بجوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، ب ط، 2006.

## المصادر والمراجع

- 58- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 59- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 1999.
- 60- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 61- فاروق سيد حسين، التجارة الإلكترونية وتأمينها، هلا للنشر والتوزيع، الجيزة، ط 01، 2001.
- 62- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 63- فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- 64- فريد كورتل، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- 65- فضل محمد إبراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، ط 1، 2013.
- 66- قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
- 67- لخضر مداح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، الجزائر، ب ط، 2009.
- 68- محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 69- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009.
- 70- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2009.
- 71- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ب ط، بدون سنة نشر.
- 72- محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزلي، تطبيق الإدارة الإلكترونية المفهوم - المزايا - المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2016.
- 73- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009.

## المصادر والمراجع

- 74- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، مصر، ب ط، بدون سنة نشر.
- 75- محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2005.
- 76- محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 77- محمد محمود المكاوي، اقتصاديات نظم المعلومات، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، دار الفكر القانون، مصر، ط 1، 2011.
- 78- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010.
- 79- محمد مدحت، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، ب ط، 2016.
- 80- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 81- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 82- محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
- 83- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 84- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2014.
- 85- محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
- 86- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، ب ط، 2012.
- 87- مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور إداري - تكنولوجي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2016.
- 88- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.

## المصادر والمراجع

- 89- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ب ط، 2011.
- 90- مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ب ط، 2018.
- 91- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006.
- 92- نبيل عزت أحمد موسى، أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ط 2، 2006.
- 93- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009.
- 94- نihal فؤاد إسماعيل عوض، تحليل وتصميم نظم المعلومات الرقمية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2011.
- 95- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008.
- 96- يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني - عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004.

### II. الرسائل والأطروحات:

#### • دكتوراه:

- 99- إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف)، الجزائر، 2017 - 2018.
- 100- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر)، الجزائر، 2005 - 2006.
- 101- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2015 - 2016.

## المصادر والمراجع

- 102- جيحخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موييليس، جيزي، أوريدو)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2017 - 2018.
- 103- دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي -حالة البنوك الجزائرية-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016 - 2017.
- 104- رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016 - 2017.
- 105- زميت محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تفعيل الخدمات المصرفية -دراسة حالة عينة من المصارف الجزائرية-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2015.
- 106- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة)، الجزائر، 2017 - 2018.
- 107- فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2010 - 2011.
- 108- محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2013 - 2014.
- ماجستير:
- 109- أحمد العلاوي عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة)، فلسطين، 2017.
- 110- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة بن يوسف بن خدة)، الجزائر، 2007.

## المصادر والمراجع

- 111- رافيق بن مرسللي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق -دراسة حالة الجزائر 2005 - 2011-، (مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو)، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 112- رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 748-، (مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة)، الجزائر.
- 113- رشا وجيه كامل الأعور، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة)، فلسطين، 2012.
- 114- رمزي طلال حسن الردايدة، أثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن: دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن، 2011.
- 115- زروق رقية، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات المصرفية، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2011 - 2012.
- 116- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة)، مصر، 2011.
- 117- سمية ديمش، التجارة الإلكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر)، الجزائر، 2010 - 2011.
- 118- سهى حسن محمود، تقويم فرص تطبيق التسويق الإلكتروني وتأثيره على تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية في مدينة دمشق)، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين)، سوريا، 2013.



## المصادر والمراجع

- 119- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض)، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 120- شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة)، الجزائر، 2009 - 2010.
- 121- صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية-، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط)، الكويت، 2012.
- 122- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان-الأردن، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن، 2016.
- 123- العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة)، الجزائر، 2007.
- 124- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، فلسطين، 2009.
- 125- محمد طالب بسيسو، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، فلسطين، 2010.
- 126- مسعودي راوية، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2013 - 2014.
- 127- نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر: دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03)، الجزائر، 2012 - 2013.

### III. المجلات:

- 128- ابن مسعود محمود محمد، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العملاء، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد 03، 2014.



## المصادر والمراجع

- 129- أبو سريويل الطاهر عبد الحميد، جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق ولاء العملاء: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة وفروعه بالمنطقة الغربية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، العدد 11، 2016.
- 130- أبي محمود، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في رضا العميل: دراسة مقارنة بين فروع المصارف العامة والخاصة في مدينة حماة، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، العدد 38، 2016.
- 131- أمينة بن جدو، سمية ديقش، ممارسات خدمات الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- 132- بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03.
- 133- بشرير عمران، تهمتان موراد، أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف دراسة حالة الوكالات العمومية والخاصة بولاية البليدة، مجلة معارف، العدد 20، 2016.
- 134- بصيري محفوظ، نظام الدفع الإلكتروني الجزائري كآلية لتطوير وسائل الدفع الجديدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 11، العدد 04، 2019.
- 135- بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة طاهري محمد-بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سبتمبر 2017.
- 136- جاسم أرشد عبد الأمير، دور الريادة والتفكير الريادي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 10، العدد 36، 2018.
- 137- جلايلة عبد الجليل وآخرون، منافذ الصيرفة الإلكترونية في الجزائر -حالة بنك التنمية المحلية BDL، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020.
- 138- جلولي سهام، منصور الشريفة، المعاملات المالية الإلكترونية بين البنوك المصرفية (دراسة حالة الجزائر)، Global Journal of Economics and Business، المجلد 05، العدد 03، 2018.
- 139- حازم بدر الخطيب، خالد الجعارات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيسسي علي، البليدة، الجزائر، العدد 13، 2016.

## المصادر والمراجع

- 140- حسن عبد السلام علي عمران، فتحية محمد عيسى الهوني، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 30، مارس 2018.
- 141- حلوز فاطمة محمد، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات- العلوم الإدارية-، الجامعة الأردنية، المجلد 39، العدد 01، 2012.
- 142- خليفة مصطفى أبو عاشور، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، العدد 02، 2013، الأردن.
- 143- داودي الطيب، دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013.
- 144- درويش مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 17، 2016.
- 145- دليلة بدران، طلحة المسعود، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجا، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- 146- رشدي عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 02، 2008.
- 147- رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02.
- 148- زاوي شهرزاد، بلغنامي نبيلة، البنية التمكينية للحكومة الإلكترونية، مجلة البدر، العدد 04، 2011، جامعة بشار، الجزائر.
- 149- زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33.
- 150- سارة بن غيدة، سعيدة حركات، إدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونية وأثرها على الخدمة البنكية الإلكترونية: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي BEA, BNA, CPA، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، 2018.
- 151- سالم بن سليم الغنوصي، سالم سعد الهاجري، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت، دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 2، 2016.

## المصادر والمراجع

- 152- سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، 2010.
- 153- سليمان عبد الله إبراهيم البصير، تقييم جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل اتفاقية تحرير الخدمات من وجهة نظر العميل: دراسة تطبيقية على البنوك في منطقة القصيم، مجلة آفاق جديد للدراسات التجارية، جامعة المنوفية، المجلد 20، العدد 3 و 4، 2008.
- 154- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، 2008.
- 155- سمية عباس، وسائل الدفع الإلكتروني في النظام البنكي الجزائري -الواقع والمعوقات الآفاق المستقبلية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، 2016.
- 156- سمير أحمد أبو زيد، شادي ربحي الشريف، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05.
- 157- سناء رشيد محسن، أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين الحكومي (الإدارة العامة)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، المجلد 16، العدد 58، 2018.
- 158- الشيباني المبروك محمد امطير، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على القدرة التنافسية للمصارف التجارية في ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 04، العدد 02، 2013.
- 159- الصويعي هند خليفة، أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 02، 2015.
- 160- عادل عبد الله عزيز، بسام عبد الرحمان يوسف، معوقات تطبيق التجارة الإلكترونية في قطاع الصناعة الدوائية - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، 2013.
- 161- عبد الحميد أحمد دياب، عبد الله عويد طويرش، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على منطقة جدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 02، 2013.
- 162- عبد القادر خليل، عبد الوهاب رميدي، دراسة ميدانية لأثر الإصلاحات المصرفية على تحسين جودة الخدمات بالمصارف -حالة الوكالات العمومية العادلة بمدينة المدية (وجهتها نظرا لعملاء والعاملين)-، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 02، العدد 27، 2013.

## المصادر والمراجع

- 163- عبد الله عمرو عبد العزيز، مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 01، 2015.
- 164- عبد المجيد إسلام كرم، إطار مقترح لتطبيق مفهوم التسويق الابتكاري لتحسّن جودة الخدمات المصرفية بالتطبيق على البنوك التجارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد 02، 2016.
- 165- عبدلي هالة، الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات المصرفية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- 166- عريوة محاد، محمد خاوي، واقع وسائل وأنظمة الدفع الإلكترونية في النظام البنكي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017.
- 167- العساف خالد توفيق، أثر جودة الخدمات المصرفية الإسلامية على الحصة السوقية : حالة دراسة البنك العربي الإسلامي في مدينة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء- عماد البحث العلمي، المجلد 16، العدد 02، 2016.
- 168- عقون شراف، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجه نظر الزبائن: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 42، 2014.
- 169- علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- 170- علي محبوب، علي سنوسي، واقع الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية مصرف السلام الجزائر أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- 171- عمرو عبد العزيز عبد الله، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد 01، 2015.
- 172- عوض إنجي أحمد، نموذج مقترح لأبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المصرفية : دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية ب.ج.م.ع، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 04، العدد 01، 2014.
- 173- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
- 174- عيشاوي وهيبية، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 2017.

## المصادر والمراجع

- 175- فاطمة الدويسان، عثمان يوسف الحجى، نوري بشير مبارك، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5.
- 176- فهد يوسف العيتاني، تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز-دراسة استكشافية لاتجاهات الأكاديميين والطلاب والإداريين-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 2012.
- 177- كاطع زينب حميد، تأثير المعايير الدولية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، المجلد 16، العدد 57، 2018.
- 178- كفاح صالح الأسدي، أزهار نعمة أبو غنيم، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 03، العدد 07، 2010.
- 179- لينة هشام، محمد الهادي ضيف الله، واقع وتحديات وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، 2017.
- 180- لعاب وليد، تقييم تجربة نظام الدفع الإلكتروني الجزائري في ظل ثورة التكنولوجيا المصرفية - دراسة مقارنة مع تجربة نظام الدفع الإلكتروني الأوروبي-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 02، 2018.
- 181- محمد حسنين السيد طه، دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك التجارية المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، المجلد 30، العدد 02، 2016.
- 182- محمود مصطفى عبد الله، عبد السلام مسعود هندر، أثر وسائل الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية- الإدارة العامة، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، العدد 17، 2016.
- 183- المدني هنيئة أبو بكر، مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف الجمهورية من وجهة نظر العملاء، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 25، 2015.
- 184- المشهداني آدم سليمان فياض، أثر جودة الخدمات المصرفية على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد 07، العدد 02، 2016.

## المصادر والمراجع

- 185- مطاي عبد القادر، بن شنيبة كريمة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في الجزائر: حالة بنك سوسيتي جنرال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيانن الجلفة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2019.
- 186- مكي الحاج، خليفي أمينة، نسيلس خديجة، أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضى الزبون المصرفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين وسارة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019.
- 187- موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
- 188- نوفيل حديد، حنان كريط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017.
- 189- النويران ثامر علي، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء : دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 61، 2017.
- 190- هاني جزاع ارتيمة، غسان الطالب، تحسين الخدمات الإلكترونية المصرفية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية في إقليم الشمال)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2011.
- 191- هروس عبد الله الصادق جمعة، التسويق المصرفي وأثرها على جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 08، العدد 03، 2017.
- 192- هروس عبد الله الصادق جمعة، التكنولوجيا الحديثة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 08، العدد 03، 2017.
- 193- وافي ميلود، داودي محمد، واقع ومتطلبات تفعيل البنوك الإلكترونية -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- 194- ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق.

## المصادر والمراجع

- 195- يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات-، مجلة دراسات علمية محكمة، الأغواط، الجزائر، العدد 21، جانفي 2014.
- IV. الملتقيات، المؤتمرات والندوات:
- 196- آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، 2007، جامعة فلادلفيا، الأردن.
- 197- حاج صدوق بن شرقي، إليفي محمد، النقود الإلكترونية كوسيلة دفع في إطار الصيرفة الإلكترونية (الأدوار، الآثار والتصور المستقبلي للتنظيم القانوني)، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر -عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي 26 - 27 أبريل، 2011.
- 198- حاجي كريمة وآخرون، دور الجودة التسويقية في البنوك التجارية في تحقيق رضا العميل -دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالة بشار-، مؤتمر رفاه الدولي حول: الاقتصاد والأعمال، يومي 19-20 سبتمبر، 2018.
- 199- حداد مناور فريح، أثر وأهمية جودة الخدمات المصرفية على التميز في أداء القطاع المصرفي في الأردن، مؤتمر دولي حول: منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أكتوبر 2011.
- 200- حسام الدين حسن عطية حمدونه، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، مؤتمر حول: تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني... واقع وتطلعات، يوم 10 / 06، 2015، غزة، فلسطين.
- 201- زبير عباش، مناصرة سميرة، دور وسائل الدفع الإلكتروني في تحسين الأداء البنكي، الملتقى الوطني الثالث حول: الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التمويع الجيد، يومي 03/02 ديسمبر، 2013، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 202- شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"، المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، يومي 05/ 04 جويلية، 2007، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.



## المصادر والمراجع

- 203- العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - السمات - العناصر (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية حول: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، من 01 حتى 04 جوان، 2010، الخرطوم، السودان.
- 204- غياط شريف، عبد المالك مهري، إشكالية اعتماد الصيرفة الإلكترونية العصرية في الجزائر بين الواقع والطموحات، الملتقى الوطني الثالث حول: الصيرفة الإلكترونية التقليدية ومتطلبات التموقع الجيد، يومي 03/02 ديسمبر، 2013، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 205- فاطمة الزهراء طلحي، رحايلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس، ملتقى دولي حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب علمية، يومي 17 - 18 نوفمبر، 2015، جامعة البليدة 02، الجزائر.
- 206- كمال مولوج، محمد طلحة، الصيرفة الإلكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر -عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- 207- محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)، الملتقى الدولي حول:متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول-،جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 13 و14 ماي، 2013.
- 208- مفتاح صالح، معرفي فريدة، البنوك الإلكترونية، المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، يومي 04 /05 جويلية، 2007، كلية العلوم الإدارية والمالية،جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.
- 209- منية خليفة، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لتأهيل وعصرنة البنوك التجارية، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر -عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، الجزائر، يومي 26 - 27 أبريل، 2011.
- 210- ميلود طبيش، مجدوب فايزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق، المؤتمر الدولي الثالث حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.



## المصادر والمراجع

211- وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، الملتقى الدولي حول: التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

212- وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009،

V. المراسيم التنفيذية:

213- مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، المؤرخ في 13 مارس 1982.

VI. المواقع الإلكترونية:

214- البنك الوطني الجزائري، الموقع: <https://www.bna.dz> ،

215- بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع: <https://www.badr.dz>

216- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الموقع: <https://www.cnepbanque.dz>،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

- 1- George N. Kenyon, Kabir C. Sen, **The Perception of Quality Mapping Product and Service Quality to Consumer Perceptions**, Library of Congress Control, London, 2015.
- 2- Hamilton Nana, **Améliorer la qualité des services avec la Gestion des problèmes ITIL**, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009.
- 3- Kotler Keller Manceau, **Marketing management**, Pearson France, France, 15<sup>e</sup> édition, 2015.
- 4- Mahmood Shah, Steve Clarke, **E-Banking Management : Issues, Solution, and Strategies**, Published by Information Science Reference, Imprint of IGI Global, The United States of America, 2009.
- 5- OCDE, **L'administration électronique: un impératif**, Les éditions de L'OCDE, 02, Paris, France, 2004.
- 6- Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine Le Gall-Elly, Isabelle Prim-Allaz, **Marketing des Services**, Dunod, Paris, France, 2014.
- 7- R Al-Shahi, M Sadler, G Rees and D Bateman, **The internet**, jnnp.bmj.com, on 16 July 2007.

- 8- Halou Atika, **Le rôle de l'approche multi canal dans le marketing des services bancaires en Algérie : La vision des clients et banques algériennes**, (Thèse pour l'obtention du diplôme de Magister En Sciences Economiques, Université d'Oran 2, Oran), Algérie, 2014 – 2015.
- 9- Khaled Lmshate, **Le rôle du facteur culturel dans la qualité de service dans le secteur bancaire libyen**, (Thèse Pour obtenir le grade de Docteur, Discipline : Sciences de Gestion, l'Université D'Auvergne), Clermont-Ferrand, 2015.

- 10- Abdelhalim Lachache, Houssam eddine Abdelhafid, **The role of banking service quality in achieving customers' satisfaction: Evidence from the banks located in Algeria**, Revue Economic Researcher Review, Skikda, Algeria, Vol 07, No 11, 2019.
- 11- Areeba Toor, Mudassir Hunain, Talha Hussain, Shoaib Ali, Adnan Shahid, **The Impact of E-Banking on Customer Satisfaction: Evidence from Banking Sector of Pakistan**, Journal of Business Administration Research, Vol 05, No 02, 2016.
- 12- Ariff M.S.M, Yun L.O, Zakuan N, Ismail K, **The impacts of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in internet banking**, Procedia- social and behavioral sciences, Vol 81, 2013.
- 13- Banaz Anwer Qader, kamal Hasan Jihad, Yalmaz Najm Addeen Taher, **E-Management System of Kirkuk University Based on Distributed Database**, Journal of AL-Qadisiyah for computer science and mathematics, Vol09, No02, 2017.
- 14- Bouketir Djebar, Hassani Abdelkarim, **Impact of Banking Service Quality on Customer Satisfaction: Sample Study**, Revue des Science Humain, Biskra, algeria, No 46, 2017.
- 15- Djamila Elidrissi, Ali Elidrissi, **Contribution des systèmes d'information a la performance des organisations : Le cas des banques**, La revue des sciences de gestion, distribution électronique Cair.infopour Direction et Gestion, No 241, 2010.
- 16- Khaled Adnan Bataineh, **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**, Journal of Management and Strategy, Vol 08, No 05, 2017.
- 17- Mazen J Al Shobaki, Samy S Abu Naser, Youssef M Abu Amuna, Suliman A El Talla. **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the**

- Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems, 2017, Vol 0 1, No 01, 2017.
- 18- Mohammad Ali Ibrahim Alkhsbah, **Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University**, International Journal of Academic Research in Accounting, finance and Management Sciences, Vol 07, No 01, January 2017.
- 19- Mohammad Tahseen Sleimi, Asaad Ali Karam, Ihab Sameer Qubbaj, **The Impact of E-Banking Service Quality on Customers Satisfaction Moderated by Customer Trust : Survey on Arab Bank in Amman , Jordan**, Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, Vol 03, No 09, 2018.
- 20- Nitin Seth and S.G Deshmukh, Prem Vrat, **Service quality models : a review**, International Journal of Quality, Reliability Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 22, No 09, 2005.
- 21- OCDE, **Arguments en faveur de l'Administration électronique : Extraits du rapport de l'OCDE L'Administration électronique : un impératif**, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Vol 03, No 01, 2003.
- 22- Waswas Dima, Jwaifell Mustafa, **The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University**, World Journal of Education, Vol 09, No 03, 2019.
- .III الملتقيات والمؤتمرات:
- 23- Oreste Signore, Franco Chesi, Maurizio Pallotti, **E-Government : Challenges and Opportunities**, CMG Italy - XIX Annual Conference, 7-9 June, 2005, Florence, Italy.

الملاحق

## ملحق

ملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الأستاذ المحكم
جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د ألعيداني إلياس
جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. بوزكري جيلالي
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د.مداح لخضر
جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	د.قنيعي عبد الحق

## ملاحق

ملحق رقم 02: الاستبيان

جامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

دكتوراه

استبانة بحث حول: "مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات

المصرفية - دراسة حالة -"

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة محاور الاستبيان بدقة وذلك بوضع علامة (X) تحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة. نخططكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نحن نشكركم بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير.

تحية إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

د. سماعيل محيسى

بهلول خيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 35 سنة  من 36 إلى 40 سنة  41 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر/ ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة): أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## ملاحق

5- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

لا يوجد  دورة واحدة  أكثر من دورة

6- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

عالية  محدودة  متوسطة

القسم الثاني: محاور الدراسة.

1- المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية.

الترقيم	المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أجهزة الحاسوب وملحقاته Hardware</b>						
01	يوفر البنك أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة					
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات					
03	يوفر البنك مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق...)					
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم					
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب بشكل مستمر ومنتظم					
<b>البرمجيات software</b>						
06	يوفر البنك البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة					
07	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار					
08	يعتمد البنك على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين					
09	يجرّص البنك على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة					
<b>شبكة الاتصال Networks</b>						
10	يوفر البنك الربط بشبكة الأنترنت Internet					
11	يوجد تواصل بين الموظفين في البنك من خلال الشبكة الداخلية الأنترانت Intranet					
12	يوجد تواصل إلكتروني بين البنك والعميل من خلال الشبكة الخارجية الأكسترانت extranet					
13	لدى البنك موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية					

## ملاحق

					ترتبط المكاتب في البنك بخدمة الهاتف	14
<b>Data Bases قواعد البيانات</b>						
					يملك البنك قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعمالها	15
					يملك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة	16
					يملك البنك قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة	17
					يتم تعديل قاعدة بيانات البنك من قبل مختصين	18
<b>صناع المعرفة</b>						
					يقدم البنك دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب	19
					يعمل البنك على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	20
					يوجد في البنك كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	21
					لدى البنك مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة في البنك بكل سهولة	22

### 2- المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

التقييم	المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>سهولة الاستخدام.</b>						
					يعتبر استخدام الخدمة المصرفية الإلكترونية أمر سهل	23
					يساعدني استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية على إنجاز كافة المهام.	24
					يقدم البنك عبر موقعه الإلكتروني المساعدة الفورية لتسهيل العمليات للعملاء.	25
					من السهل التسجيل والدخول على البوابة الإلكترونية للبنك	26
					تقدم الخدمات المصرفية الإلكترونية مساعدة سريعة لتوجيه العملاء لحل المشاكل.	27
					تتميز اللغة المستخدمة في الموقع الإلكتروني بالوضوح.	28
<b>توفير الوقت.</b>						
					تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونياً بالسرعة في الاستجابة من دون تأخير	29
					يتم الرد على استفسارات العملاء إلكترونياً في وقت قصير	30



## ملاحق

					تسمح الخدمات المقدمة إلكترونياً من موقع البنك بتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات	31
					يعمل البنك على حل مشاكل المعاملات الإلكترونية بطريقة أوتوماتيكية	32
					يراعي البنك الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات العملاء الإلكترونية	33
					هناك استجابة فورية لطلب الزبون	34
<b>السرية</b>						
					يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية عند استخدام الخدمة الإلكترونية	35
					تتوفر سرية للمعلومات التي يقدمها الزبون للموقع الإلكتروني	36
					الخدمة المصرفية الإلكترونية لا تسمح للآخرين بالإطلاع على معلومات الزبون الشخصية	37
					يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة ويمكن الرجوع إليها بسرعة	38
					الخدمة المصرفية الإلكترونية لا تسمح بإساءة استخدام المعلومات الشخصية	39
<b>الأمان</b>						
					هناك شعور بالأمان لدى عملاء البنك في أثناء إجراء معاملاتهم المصرفية عبر الموقع الإلكتروني	40
					هناك أنظمة متطورة في البنك تقيّد الدخول إلى الخدمة المصرفية بعدد المرات من محاولة إدخال غير ناجحة	41
					هناك أنظمة متطورة للتأكد من هوية العميل قبل البدء بإتمام الصفقة بهدف تحقيق المنفعة للعميل والبنك	42
					المستوى المتقدم في تقديم الخدمة الإلكترونية كان سبباً في تعزيز الأمان لدى العملاء	43
					استعمال الخدمات المصرفية الإلكترونية يوفر الاتصال الدائم بين العميل والبنك	44

شكراً على حسن تعاونكم.

ملحق رقم 03: الجداول الإحصائية المصطلح عليها باستخدام الـ spss

Correlations

	1س	2س	3س	4س	5س	X1
1س Pearson Correlation	1	,213*	,425**	,406**	,656**	,784**
Significance(2-tailed)		,012	,000	,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
2س Pearson Correlation	,213*	1	,135	,283**	,138	,474**
Significance(2-tailed)	,012		,111	,001	,103	,000
N	140	140	140	140	140	140
3س Pearson Correlation	,425**	,135	1	,356**	,403**	,679**
Significance(2-tailed)	,000	,111		,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
4س Pearson Correlation	,406**	,283**	,356**	1	,491**	,734**
Significance(2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
5س Pearson Correlation	,656**	,138	,403**	,491**	1	,792**
Significance(2-tailed)	,000	,103	,000	,000		,000
N	140	140	140	140	140	140
X1 Pearson Correlation	,784**	,474**	,679**	,734**	,792**	1
Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	140	140	140	140	140	140

\*. Correlation at 0.05(2-tailed):...

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

Correlations

	6س	7س	8س	9س	x2
6س Pearson Correlation	1	,390**	,641**	,583**	,873**
Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140
7س Pearson Correlation	,390**	1	,569**	,168*	,661**
Significance(2-tailed)	,000		,000	,047	,000
N	140	140	140	140	140
8س Pearson Correlation	,641**	,569**	1	,425**	,866**
Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N	140	140	140	140	140
9س Pearson Correlation	,583**	,168*	,425**	1	,682**
Significance(2-tailed)	,000	,047	,000		,000
N	140	140	140	140	140
x2 Pearson Correlation	,873**	,661**	,866**	,682**	1

## ملحق

Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

\*. Correlation at 0.05(2-tailed):...

### Correlations

	10سے	11سے	12سے	13سے	14سے	x3
10سے Pearson Correlation	1	,092	,144	,048	,074	,404**
Significance(2-tailed)		,279	,089	,573	,388	,000
N	140	140	140	140	140	140
11سے Pearson Correlation	,092	1	,233**	,609**	,607**	,717**
Significance(2-tailed)	,279		,006	,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
12سے Pearson Correlation	,144	,233**	1	,401**	,407**	,682**
Significance(2-tailed)	,089	,006		,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
13سے Pearson Correlation	,048	,609**	,401**	1	,985**	,834**
Significance(2-tailed)	,573	,000	,000		,000	,000
N	140	140	140	140	140	140
14سے Pearson Correlation	,074	,607**	,407**	,985**	1	,842**
Significance(2-tailed)	,388	,000	,000	,000		,000
N	140	140	140	140	140	140
x3 Pearson Correlation	,404**	,717**	,682**	,834**	,842**	1
Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

### Correlations

	15سے	16سے	17سے	18سے	x4
15سے Pearson Correlation	1	,314**	,334**	,723**	,804**
Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	140	140	140	140	140
16سے Pearson Correlation	,314**	1	,270**	,315**	,638**
Significance(2-tailed)	,000		,001	,000	,000
N	140	140	140	140	140
17سے Pearson Correlation	,334**	,270**	1	,421**	,693**
Significance(2-tailed)	,000	,001		,000	,000
N	140	140	140	140	140
18سے Pearson Correlation	,723**	,315**	,421**	1	,822**
Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000
N	140	140	140	140	140

## ملحق

x4	Pearson Correlation	,804**	,638**	,693**	,822**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation at 0.01(2-tailed):...

### Correlations

		19س	20س	21س	22س	x5
19س	Pearson Correlation	1	,851**	,527**	,545**	,951**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
20س	Pearson Correlation	,851**	1	,440**	,459**	,906**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
21س	Pearson Correlation	,527**	,440**	1	,038	,630**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,660	,000
	N	140	140	140	140	140
22س	Pearson Correlation	,545**	,459**	,038	1	,624**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,660		,000
	N	140	140	140	140	140
x5	Pearson Correlation	,951**	,906**	,630**	,624**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation at 0.01(2-tailed):...

### Correlations

		23س	24س	25س	26س	27س	28س	y1
23س	Pearson Correlation	1	,513**	,426**	,294**	,402**	,148	,720**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,082	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
24س	Pearson Correlation	,513**	1	,642**	,391**	,593**	,062	,813**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,465	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
25س	Pearson Correlation	,426**	,642**	1	,387**	,553**	,256**	,851**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
26س	Pearson Correlation	,294**	,391**	,387**	1	,214*	,301**	,581**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,011	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
27س	Pearson Correlation	,402**	,593**	,553**	,214*	1	-,076	,689**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,011		,373	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140

## ملاحقہ

28س	Pearson Correlation	,148	,062	,256**	,301**	-,076	1	,339**
	Significance(2-tailed)	,082	,465	,002	,000	,373		,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
y1	Pearson Correlation	,720**	,813**	,851**	,581**	,689**	,339**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

\* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

### Correlations

		29س	30س	31س	32س	33س	34س	y2
29س	Pearson Correlation	1	,589**	,108	,448**	,418**	,406**	,735**
	Significance(2-tailed)		,000	,204	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
30س	Pearson Correlation	,589**	1	,263**	,520**	,556**	,466**	,812**
	Significance(2-tailed)	,000		,002	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
31س	Pearson Correlation	,108	,263**	1	,398**	,124	,373**	,445**
	Significance(2-tailed)	,204	,002		,000	,143	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
32س	Pearson Correlation	,448**	,520**	,398**	1	,406**	,931**	,828**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
33س	Pearson Correlation	,418**	,556**	,124	,406**	1	,378**	,696**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,143	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
34س	Pearson Correlation	,406**	,466**	,373**	,931**	,378**	1	,792**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
y2	Pearson Correlation	,735**	,812**	,445**	,828**	,696**	,792**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

### Correlations

		35س	36س	37س	38س	39س	y3
35س	Pearson Correlation	1	,290**	,857**	,438**	,241**	,801**
	Significance(2-tailed)		,001	,000	,000	,004	,000
	N	140	140	140	140	140	140
36س	Pearson Correlation	,290**	1	,390**	,430**	,219**	,624**
	Significance(2-tailed)	,001		,000	,000	,009	,000

## ملاحقہ

	N	140	140	140	140	140	140
37س	Pearson Correlation	,857**	,390**	1	,449**	,375**	,863**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
38س	Pearson Correlation	,438**	,430**	,449**	1	,324**	,750**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
39س	Pearson Correlation	,241**	,219**	,375**	,324**	1	,567**
	Significance(2-tailed)	,004	,009	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140	140
y3	Pearson Correlation	,801**	,624**	,863**	,750**	,567**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

### Correlations

	40س	41س	42س	43س	44س	y4	
40س	Pearson Correlation	1	,521**	,258**	,518**	,152	,716**
	Significance(2-tailed)		,000	,002	,000	,073	,000
	N	140	140	140	140	140	140
41س	Pearson Correlation	,521**	1	,219**	,905**	,171*	,777**
	Significance(2-tailed)	,000		,009	,000	,043	,000
	N	140	140	140	140	140	140
42س	Pearson Correlation	,258**	,219**	1	,186*	,806**	,688**
	Significance(2-tailed)	,002	,009		,028	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
43س	Pearson Correlation	,518**	,905**	,186*	1	,139	,759**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,028		,102	,000
	N	140	140	140	140	140	140
44س	Pearson Correlation	,152	,171*	,806**	,139	1	,627**
	Significance(2-tailed)	,073	,043	,000	,102		,000
	N	140	140	140	140	140	140
y4	Pearson Correlation	,716**	,777**	,688**	,759**	,627**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140

\*\* . Correlation at 0.01(2-tailed):...

\* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

**Correlations**

		x1	x2	x3	x4	x5	X
x1	Pearson Correlation	1	,746**	,421**	,492**	,667**	,826**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
x2	Pearson Correlation	,746**	1	,526**	,582**	,843**	,925**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
x3	Pearson Correlation	,421**	,526**	1	,764**	,344**	,724**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
x4	Pearson Correlation	,492**	,582**	,764**	1	,387**	,769**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
x5	Pearson Correlation	,667**	,843**	,344**	,387**	1	,819**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140	140
X	Pearson Correlation	,826**	,925**	,724**	,769**	,819**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation at 0.01(2-tailed):...

**Correlations**

		y1	y2	y3	y4	Y
y1	Pearson Correlation	1	,671**	,622**	,675**	,894**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
y2	Pearson Correlation	,671**	1	,607**	,531**	,861**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
y3	Pearson Correlation	,622**	,607**	1	,470**	,792**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140
y4	Pearson Correlation	,675**	,531**	,470**	1	,788**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140
Y	Pearson Correlation	,894**	,861**	,792**	,788**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation at 0.01(2-tailed):...

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,955	44

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,914	22

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,911	22

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,737	5

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,779	4

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,704	5

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,720	4

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,802	4

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,764	6

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,815	6

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,777	5

Reliability Statistics

Cronbachs	
Alpha	N of Items
,753	5

الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	83	59,3
أنثى	57	40,7
Total	140	100,0

العمر

	Frequency	Percent
Valid أقل من 30	29	20,7
من 30 إلى 35 سنة	27	19,3
من 36 إلى 40 سنة	58	41,4
41 سنة فأكثر	26	18,6
Total	140	100,0



## ملاحق

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent
Valid ثانوي	11	7,9
ليسانس	58	41,4
ماستر/ماجستير	54	38,6
دكتوراه	17	12,1
Total	140	100,0

عدد السنوات العمل في البنك (الخبرة)

	Frequency	Percent
Valid أقل من 5 سنوات	17	12,1
من 5 إلى 10 سنوات	62	44,3
من 11 إلى 15 سنة	48	34,3
أكثر من 15 سنة	13	9,3
Total	140	100,0

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

	Frequency	Percent
Valid عالية	75	53,6
محدودة	40	28,6
متوسطة	25	17,9
Total	140	100,0

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

	Frequency	Percent
Valid لا يوجد	30	21,4
دورة واحدة	51	36,4
أكثر من دورة	59	42,1
Total	140	100,0

س1

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	10	7,1
محايد	20	14,3
موافق	50	35,7
موافق بشدة	60	42,9
Total	140	100,0

س2

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	4	2,9
محايد	35	25,0
موافق	63	45,0
موافق بشدة	38	27,1
Total	140	100,0

س3

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3,6
غير موافق	5	3,6
محايد	29	20,7
موافق	66	47,1
موافق بشدة	35	25,0
Total	140	100,0

س4

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	3	2,1
غير موافق	8	5,7
محايد	26	18,6
موافق	64	45,7
موافق بشدة	39	27,9
Total	140	100,0

س5

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	3	2,1
غير موافق	10	7,1
محايد	17	12,1
موافق	57	40,7
موافق بشدة	53	37,9
Total	140	100,0

س6

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	12	8,6
محايد	22	15,7
موافق	30	21,4
موافق بشدة	76	54,3
Total	140	100,0

س7

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	8	5,7
محايد	13	9,3
موافق	69	49,3
موافق بشدة	50	35,7
Total	140	100,0

س8

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	8	5,7
غير موافق	8	5,7
محايد	17	12,1
موافق	60	42,9
موافق بشدة	47	33,6
Total	140	100,0

س9

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	8	5,7
محايد	4	2,9
موافق	56	40,0
موافق بشدة	72	51,4
Total	140	100,0

س10

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	2	1,4
محايد	46	32,9
موافق	48	34,3
موافق بشدة	44	31,4
Total	140	100,0

س11

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	10	7,1
محايد	19	13,6
موافق	61	43,6
موافق بشدة	50	35,7
Total	140	100,0

س12

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,3
غير موافق	5	3,6
محايد	19	13,6
موافق	43	30,7
موافق بشدة	67	47,9
Total	140	100,0

س13

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	3	2,1
محايد	10	7,1
موافق	66	47,1
موافق بشدة	61	43,6
Total	140	100,0

س14

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	3	2,1
محايد	9	6,4
موافق	68	48,6
موافق بشدة	60	42,9
Total	140	100,0

س15

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7
غير موافق	6	4,3
محايد	14	10,0
موافق	65	46,4
موافق بشدة	54	38,6
Total	140	100,0

س16

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	8	5,7
محايد	2	1,4
موافق	63	45,0
موافق بشدة	67	47,9
Total	140	100,0

س18

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	4	2,9
محايد	10	7,1
موافق	67	47,9
موافق بشدة	59	42,1
Total	140	100,0

س17

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	10	7,1
محايد	10	7,1
موافق	73	52,1
موافق بشدة	47	33,6
Total	140	100,0

س20

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,3
غير موافق	9	6,4
محايد	7	5,0
موافق	78	55,7
موافق بشدة	40	28,6
Total	140	100,0

س19

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,3
غير موافق	7	5,0
محايد	3	2,1
موافق	73	52,1
موافق بشدة	51	36,4
Total	140	100,0

س21

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	6	4,3
محايد	2	1,4
موافق	61	43,6
موافق بشدة	71	50,7
Total	140	100,0

س22

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	6	4,3
محايد	1	,7
موافق	87	62,1
موافق بشدة	46	32,9
Total	140	100,0

س23

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	7	5,0
غير موافق	15	10,7
محايد	20	14,3
موافق	66	47,1
موافق بشدة	32	22,9
Total	140	100,0

س24

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	12	8,6
موافق	53	37,9
موافق بشدة	75	53,6
Total	140	100,0

س25

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	12	8,6
غير موافق	12	8,6
محايد	15	10,7
موافق	31	22,1
موافق بشدة	70	50,0
Total	140	100,0

س26

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	2	1,4
محايد	9	6,4
موافق	72	51,4
موافق بشدة	57	40,7
Total	140	100,0

س27

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	8	5,7
محايد	4	2,9
موافق	56	40,0
موافق بشدة	72	51,4
Total	140	100,0

س28

	Frequency	Percent
Valid محايد	11	7,9
موافق	86	61,4
موافق بشدة	43	30,7
Total	140	100,0

س29

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	8	5,7
غير موافق	24	17,1
محايد	42	30,0
موافق	39	27,9
موافق بشدة	27	19,3
Total	140	100,0

س30

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	7	5,0
غير موافق	8	5,7
محايد	11	7,9
موافق	63	45,0
موافق بشدة	51	36,4
Total	140	100,0

س31

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	1	,7
محايد	11	7,9
موافق	80	57,1
موافق بشدة	48	34,3
Total	140	100,0

س32

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	8	5,7
محايد	15	10,7
موافق	62	44,3
موافق بشدة	55	39,3
Total	140	100,0

س33

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,3
غير موافق	9	6,4
محايد	2	1,4
موافق	69	49,3
موافق بشدة	54	38,6
Total	140	100,0

س34

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7
غير موافق	7	5,0
محايد	15	10,7
موافق	61	43,6
موافق بشدة	56	40,0
Total	140	100,0

س35

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	5	3,6
محايد	1	,7
موافق	65	46,4
موافق بشدة	69	49,3
Total	140	100,0

س36

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	1	,7
محايد	7	5,0
موافق	83	59,3
موافق بشدة	49	35,0
Total	140	100,0

س37

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7
غير موافق	5	3,6
محايد	1	,7
موافق	66	47,1
موافق بشدة	67	47,9
Total	140	100,0

س38

	Frequency	Percent
Valid غير موافق بشدة	3	2,1
محايد	6	4,3
موافق	47	33,6
موافق بشدة	84	60,0
Total	140	100,0

س39

	Frequency	Percent
Valid محايد	6	4,3
موافق	73	52,1
موافق بشدة	61	43,6
Total	140	100,0

س40

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	10	7,1
محايد	11	7,9
موافق	65	46,4
موافق بشدة	54	38,6
Total	140	100,0

س41

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	3	2,1
محايد	7	5,0
موافق	75	53,6
موافق بشدة	55	39,3
Total	140	100,0

س42

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	4	2,9
محايد	6	4,3
موافق	54	38,6
موافق بشدة	76	54,3
Total	140	100,0

س43

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	3	2,1
محايد	8	5,7
موافق	71	50,7
موافق بشدة	58	41,4
Total	140	100,0

س44

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	5	3,6
محايد	2	1,4
موافق	58	41,4
موافق بشدة	75	53,6
Total	140	100,0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
1س	4,14	,918
2س	3,96	,799
3س	3,86	,954
4س	3,91	,941
5س	4,05	,992
6س	4,13	1,211
7س	4,15	,813
8س	3,93	1,097
9س	4,37	,799
10س	3,96	,839
11س	4,08	,882
12س	4,14	1,063
13س	4,32	,702
14س	4,32	,692
15س	4,18	,833
16س	4,35	,777
17س	4,12	,826
18س	4,29	,725
19س	4,11	,982
20س	3,98	,993
21س	4,41	,729
22س	4,24	,674
x1	3,99	,644
x2	4,14	,772
x3	4,16	,573
x4	4,24	,584
x5	4,18	,678
x	4,14	,533
Valid N (listwise)		

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
23س	3,72	1,087
24س	4,36	,867
25س	3,96	1,316
26س	4,31	,658
27س	4,37	,799
28س	4,23	,580
29س	3,38	1,147
30س	4,02	1,063
31س	4,25	,625
32س	4,17	,839
33س	4,11	1,018
34س	4,17	,865
35س	4,41	,689
36س	4,29	,591
37س	4,38	,744
38س	4,49	,773
39س	4,39	,571
40س	4,16	,853
41س	4,30	,665
42س	4,44	,712
43س	4,31	,679
44س	4,45	,703
y1	4,16	,623
y2	4,02	,679
y3	4,39	,493
y4	4,33	,515
Y	4,23	,484
Valid N (listwise)		

**Correlations**

		x1	x2	x3	x4	x5	x	Y
x1	Pearson Correlation	1	,746**	,421**	,492**	,667**	,826**	,754**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
x2	Pearson Correlation	,746**	1	,526**	,582**	,843**	,925**	,885**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
x3	Pearson Correlation	,421**	,526**	1	,764**	,344**	,724**	,662**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
x4	Pearson Correlation	,492**	,582**	,764**	1	,387**	,769**	,730**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
x5	Pearson Correlation	,667**	,843**	,344**	,387**	1	,819**	,768**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
X	Pearson Correlation	,826**	,925**	,724**	,769**	,819**	1	,936**
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140	140	140
Y	Pearson Correlation	,754**	,885**	,662**	,730**	,768**	,936**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140	140

\*\*. Correlation at 0.01(2-tailed):...

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,939 <sup>a</sup>	,882	,877	,170

a. Predictors: (constant) x5, x3, x1, x4, x2...

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	28,762	5	5,752	199,839	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,857	134	,029		
	Total	32,619	139			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (constant) x5, x3, x1, x4, x2...



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,825	,135		6,111	,000
x1	,116	,034	,154	3,397	,001
x2	,248	,044	,395	5,661	,000
x3	,114	,040	,135	2,881	,005
x4	,205	,041	,247	4,990	,000
x5	,136	,041	,191	3,311	,001

a. Dependent Variable: y

الجنس

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	,982	1	,982	3,516	,063
Within Groups	38,525	138	,279		
Total	39,507	139			

العمر

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1,477	3	,492	1,761	,158
Within Groups	38,030	136	,280		
Total	39,507	139			

المستوى التعليمي

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	3,096	3	1,032	3,854	,011
Within Groups	36,411	136	,268		
Total	39,507	139			

الخبرة

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	3,642	3	1,214	4,604	,004
Within Groups	35,864	136	,264		
Total	39,507	139			

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1,711	2	,855	3,100	,048
Within Groups	37,796	137	,276		
Total	39,507	139			

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1,939	2	,969	3,535	,032
Within Groups	37,568	137	,274		
Total	39,507	139			

الجنس

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1,079	1	1,079	4,723	,031
Within Groups	31,540	138	,229		
Total	32,619	139			

العمر

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	1,726	3	,575	2,533	,060
Within Groups	30,893	136	,227		
Total	32,619	139			

المستوى التعليمي

ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	2,625	3	,875	3,967	,010
Within Groups	29,995	136	,221		
Total	32,619	139			

## ملحق

الخبرة

### ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	3,836	3	1,279	6,041	,001
Within Groups	28,784	136	,212		
Total	32,619	139			

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

### ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	2,180	2	1,090	4,906	,009
Within Groups	30,439	137	,222		
Total	32,619	139			

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

### ONEWAY ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
Between Groups	2,463	2	1,231	5,594	,005
Within Groups	30,157	137	,220		
Total	32,619	139			